МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА
УНІВЕРСИТЕТ ВАТЕРЛОО, ОНТАРІО, КАНАДА
НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ АКАДЕМІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ МОЛДОВИ
ЗАХІДНОЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЧЕХІЯ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ОСВІТИ, ШКОЛА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ, ФЕДЕРАЛЬНИЙ КОЛЕДЖ ОСВІТИ, НІГЕРІЯ
РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИ СНУ ІМ. В. ДАЛЯ
АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР СНУ ІМ. В. ДАЛЯ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

за матеріалами

IX Міжнародної науково-практичної конференції

«Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону»

30 квітня 2026 року

м. Київ

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
VOLODYMYR DAHL EAST UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY
WEST UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY
SUMY STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY NAMED AFTER A.S. MAKARENKO
UNIVERSITY OF WATERLOO, ONTARIO, CANADA
NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH, ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA
UNIVERSITY OF WEST BOHEMIA, CZECH REPUBLIC
OFFICE OF BUSINESS EDUCATION, VOCATIONAL SCHOOL, FEDERAL COLLEGE OF EDUCATION, NIGERIA
RESOURCE CENTRE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AT VOLODYMYR DAHL EUNU
ANALYTICAL CENTER OF VOLODYMYR DAHL EUNU

COLLECTION OF RESEARCH ARTICLES

IX INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

“ACCOUNTING, ANALYTICAL, ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION”

April 30, 2026
Kyiv

KYIV, 2026

УДК 33:332/338/336/[657+658]

Збірник наукових праць за матеріалами IX міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2026 року, м. Київ). [Електронне видання]. – Київ: [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2026. – 347 с.

Видається за рішенням Вченої ради факультету економіки та управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, протокол № 9 від 26 травня 2026 р.

Редакційна колегія:

Клюс Ю. І.	д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування СНУ ім. В. Даля, голова організаційного комітету конференції
Галгаш Р. А.	д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, економіки та розвитку СНУ ім. В. Даля
Десятнюк О. М.	д.е.н., професор, ректор ЗУНУ
Заблодська І. В.	д.е.н., професор, директор Луганської філії ДУ «Інститут економіко-правових досліджень ім. В. Мамутова НАН України»
Дивак М. П.	д.т.н., професор, проректор з наукової роботи ЗУНУ
Коруц У. З.	д.юр.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи ЗУНУ
Островерхов В. М.	к.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи ЗУНУ
Івченко Є. А.	д.е.н., професор, декан факультету економіки і управління СНУ ім. В. Даля
Крисоватий А. І.	д.е.н., професор, голова Вченої ради ЗУНУ, завідувач кафедри фінансів ім. С.І. Юрія ЗУНУ
Коцур А. С.	к.е.н., доцент, декан факультету економіки і управління ЗУНУ
Кізима А. Я.	к.е.н., доцент, декан факультету фінансів та обліку ЗУНУ
Грибінча К.	PhD, старший науковий співробітник, Національний інститут економічних досліджень Академії економічних досліджень Молдови
Креховська М.	декан економічного факультету, завідувач кафедри фінансів та бухгалтерського обліку, Західночеський університет, Чехія
Ольшанський О. В.	д.н. з держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва СНУ ім. В. Даля
Семененко І. М.	д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва СНУ ім. В. Даля
Буяк Л. М.	д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та інформатики ЗУНУ
Панасюк В.М.	д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри аудиту ЗУНУ
Кириленко О. П.	д.е.н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ
Птащенко О. В.	д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики та інформатики ЗУНУ ЗУНУ
Манухіна М. Ю.	к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування СНУ ім. В. Даля
Швець Н. В.	к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва СНУ ім. В. Даля, відповідальний секретар конференції
Шулюк Б.С.	д.е.н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ
Ткачик Ф.П.	д.е.н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ

Редакційна колегія не завжди поділяє думки авторів. За зміст наукових праць та достовірність наведених фактів і статистичних даних відповідальність несуть автори та наукові керівники молодих вчених. Матеріали подано в авторській редакції.

Всі права захищені. При будь-якому використанні матеріалів конференції посилання на джерело є обов’язковим.

© СНУ ім. В. Даля, 2026
© Колектив авторів, 2026

ЗМІСТ

Тематичний напрям 1
ПРОБЛЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО, КОНТРОЛЬНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Буяк Л., Шухманн В. БЛОКЧЕЙН ЯК ІНФРАСТРУКТУРНА ОСНОВА ТОКЕНІЗАЦІЇ АКТИВІВ І ЦИФРОВИХ ФІНАНСІВ 9

Жукевич С. М., Шеремета В. В. ЕЛЕКТРОННІ РОЗРАХУНКИ З КОНТРАГЕНТАМИ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ..... 11

Зайцев Ю. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ 18

Касаткіна М. В. ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ..... 21

Кириленко О. П., Костів М. В. ПРИЧИНИ БЮДЖЕТНОГО ДЕФІЦИТУ 27

Levkovets N. P. FINANCIAL REPORTING AS A STRATEGIC INFORMATION BASE FOR ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY 30

Лихобаба М. С. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИНАМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТУ ІТ-ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 35

Манухіна М. Ю., Джемела І. В. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 41

Манухіна М. Ю., Сєдашов М. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВАЛЮТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ..... 46

Мельнік М. А. ОЦІНКА ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 50

Ostroverkhov V. M. HUMAN POTENTIAL AS A DETERMINANT OF THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE 57

Пряхіна В. Є. МЕХАНІЗМ МІЖНАРОДНОГО ОБМІНУ ФІНАНСОВОЮ РОЗВІДУВАЛЬНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ В ДІЯЛЬНОСТІ EGMONT GROUP 59

Птащенко Л. В. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР 63

Пунда А. В. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО АУДИТУ 67

Пчелинська Г. В. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПОРТУ БІОПАЛИВА З УКРАЇНИ ДО НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС..... 69

Romanyuta E. THE ROLE OF THE INTERNET OF THINGS IN THE MODERNIZATION OF LOGISTICS SYSTEMS 74

Сереженко Д. О., Таційй І. В. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ В АУДИТІ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 76

Тернющенко Н. О., Таційй І. В. ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ 82

Тематичний напрям 2
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Алієв Е. Ш. FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY 87

Коцур А. С. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА НОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 89

Krysovatyy A. I., Ptashchenko O. V. EDUCATIONAL INNOVATIONS IN FORMING FINANCIAL COMPETENCES 91

Ознамець В. Ф. БЮДЖЕТ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ 94

Паславська Р. Ю. ІННОВАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: РОЛЬ ПОДАТКОВИХ СТИМУЛІВ 100

Серікова О. М., Авдєєва К. В. ЕВОЛЮЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКАХ 105

Серікова О. М., Тернющенко Н. О. ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 108

Шепель О. С., Кулібаба А. В. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 110

Шулюк Б. С. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО АКТИВІЗАЦІЇ 115

Тематичний напрям 3
ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Дорош М. І., Панасюк В. М. AUDIT CONTROL IN THE TAX COMPLIANCE SYSTEM 122

Крупка М. І., Петик М. І., Бойчук Ю. О. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 124

Крюкова І. О., Степанова М. М., Потишняк О. М. ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 129

Прийдак Т. Б., Лега О. В., Яловега Л. В. ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ 133

Прийдак Т. Б., Олексашенко Я. С., Кабайлова М. В. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ВИПЛАТИ ДИВІДЕНДІВ У ТОВАРИСТВАХ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ 137

Хома Н. Г. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖВІДОМЧОМУ ОБМІНІ ПОДАТКОВИМИ ДАНИМИ 139

Хома Н. Г., Цинайко С. П. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ДЛЯ АВТОРИЗАЦІЇ ВІДШКОДУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ 144

Хома Н. Г., Цинайко С. П. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК 150

Тематичний напрям 4
УПРАВЛІННЯ РІЗНОРІВНЕВИМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Архипов П. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ 156

Бондарчук А. О., Бочковська Д. С., Гаврилюк Р. Р. ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗИ 160

Бородіна О. А. ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ АКТУАЛЬНИХ ПРАКТИК КРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ 165

Букша С. А., Овєчкіна О. А. ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА КУПІВЕЛЬНУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ТА МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ ПРОДАВЦІВ 170

Бурко Я. В. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 174

Гльоза А. П., Костюк О. В., Могиль Д. О. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 184

Desyatnyuk O. M., Ptashchenko O. V. FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY 191

Качмарський І. В. СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 194

Кириленко С. В. ПЕРСОНАЛ ТА СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 197

Кривенко А. М., Бучнєв М. М. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ ДЛЯ БІЖЕНЦІВ АРМІЇ СПАСІННЯ, PESTĪŠANAS ARMIJA, RĪGA) 201

Kryvitskyy V. THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN TRANSFORMING CUSTOMS ACTIVITIES 206

Крисоватий І. А. АГРАРНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 208

Kuzmenko S. INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE STRUCTURES AS THE FOUNDATION OF THEIR ECONOMIC SECURITY 211

Кулик Р. Р., Новак Ю. Р. ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ 218

Курцев О. Ю. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 220

Литовченко І. В. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 223

Mykhalchuk D. INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF ECONOMIC SECURITY IN THE INNOVATION ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 226

Петринюк Н. А. ІНТЕГРОВАНЕ ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МІСЬКОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 232

Повар В. В. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ КРИЗИ 237

Постова Д. М. РОЛЬ МВФ В УПРАВЛІННІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ 244

Розумний О. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДУ 248

Slotiuk A., Yankovskyi Ya. INNOVATION ACTIVITY AS A DETERMINANT OF ENTERPRISE ECONOMIC SUSTAINABILITY 250

Степура В. М., Надопта І. М., Карпінська О. С. ПЕРСПЕКТИВНІ ПІДХОДИ РЕГІОНАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 255

Kharkovyna O. THE INNOVATIVE NATURE OF DIGITAL INTELLECTUAL ASSETS: APPLYING THE HOWEY TEST IN THE DIGITAL ECONOMY 260

Христенко Л. М., Ву Цянь (Qian Wu) ВИКЛИКИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 264

Христенко Л. М., Кліпик Б. Р. АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ 270

Швець Н. В., Варення О. Г. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ: АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ 275

Тематичний напрям 5
ВІДНОВЛЕННЯ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Варшавський В. О. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО БОРГОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ 282

Дехтяр Н. А. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТА ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 286

Kuiava B. STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION IN ENTERPRISES AS THE FOUNDATION OF REGIONAL COMPETITIVENESS 295

Маслош О. В., Подкуйко М. Ю. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 300

Микитенко В. В. ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВА АТРОФІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ: ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПОЛІКРИЗИ 305

Ольшанський О. В., Маслош О. В. ФОРМУВАННЯ АГРОІНДУСТРІАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 311

Ольшанський О. В., Подкуйко В. М. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД У ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 317

Павлюченко Т. І., Семененко І. М. ПРОГРЕС УКРАЇНИ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 13 «БОРОТЬБА ЗІ ЗМІНОЮ КЛІМАТУ» В УМОВАХ ВІЙНИ 322

Петренко Т. М. ЕКОНОМІКА ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ (CIRCULAR ECONOMY) ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ 326

Погорелова К. А. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ 331

Ткачик Ф. П. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІСКАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ЦИФРОВІ МОЖЛИВОСТІ, ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ, БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ 336

Черниченко А. О. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ІТ-КЛАСТЕРУ 341

Тематичний напрям 1

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО, КОНТРОЛЬНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

БЛОКЧЕЙН ЯК ІНФРАСТРУКТУРНА ОСНОВА ТОКЕНІЗАЦІЇ АКТИВІВ І ЦИФРОВИХ ФІНАНСІВ

Буяк Л., д.е.н., професор
Шухманн В., здобувач ступеня доктора філософії
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У тезах розглядається блокчейн як базова інфраструктурна технологія для розвитку процесів токенізації активів та формування цифрових фінансів. Обґрунтовано роль розподілених реєстрів у забезпеченні прозорості, безпеки та незмінності фінансових операцій, а також у зниженні трансакційних витрат і посиленні довіри між учасниками фінансових ринків. Проаналізовано ключові напрями використання блокчейну у фінансовому секторі, зокрема у сфері цифрових активів, смарт-контрактів та децентралізованих фінансових систем.

Ключові слова: блокчейн, цифровізація, цифрова економіка, цифрові фінанси.

Abstract. The abstracts consider blockchain as a basic infrastructure technology for the development of asset tokenization processes and the formation of digital finance. The role of distributed ledgers in ensuring transparency, security and immutability of financial transactions is substantiated, as well as in reducing transaction costs and strengthening trust between financial market participants. The key areas of blockchain use in the financial sector are analyzed, in particular in the field of digital assets, smart contracts and decentralized financial systems.

Keywords: blockchain, digitalization, digital economy, digital finance.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору блокчейн поступово набуває значення не лише як технологія, пов’язана з криптовалютами, а як основа формування нових механізмів обігу активів, розрахунків і фінансової взаємодії. Особливого значення це набуває в контексті токенізації активів, що передбачає переведення майнових прав, фінансових вимог або часток участі у цифрову форму. Такий підхід відкриває нові можливості для організації фінансових операцій, спрощення доступу до інвестування, прискорення обігу активів і підвищення прозорості ринкових процесів.

Блокчейн являє собою розподілений реєстр, у якому всі записи про операції зберігаються послідовно, взаємопов’язано й захищено від несанкціонованого втручання. Завдяки властивостям незмінності, прозорості та верифікації транзакцій ця технологія створює надійний механізм фіксації прав на активи та змін їх статусу. Саме тому блокчейн дедалі частіше розглядають як інфраструктурну основу цифрових фінансів, у межах якої можливе не лише зберігання інформації, а й побудова нових моделей управління фінансовими потоками.

У наукових публікаціях українських авторів 2023-2025 років простежується зростання уваги до проблематики віртуальних активів, токенізації, смарт-контрактів і

цифрових фінансів. Так, В. Савчук, Т. Собченко та В. Бойченко [1, с. 38-53] розкривають сутність віртуальних активів, їх економічний зміст та особливості облікового відображення, що є важливим для розуміння природи токенізованих об'єктів. С. Клімович [2, с. 235-242] наголошує на синергетичному ефекті поєднання смарт-контрактів і токенізації у фінансовій сфері та підкреслює, що така взаємодія створює умови для автоматизації операцій і зниження транзакційних витрат. І. Шкодіна [3, с. 237-243] розглядає цифрові фінанси як ширший інноваційний простір, у межах якого поєднуються нові фінансові сервіси, цифрові платформи та інструменти стійкого фінансування. У дослідженні С. Капліна, В. Круша та М. Сіньковського [4, с. 471-480] токенізовані активи аналізуються як альтернатива традиційним фінансовим інструментам, здатна підвищити ліквідність ринку та розширити доступ до інвестування. Н. Табакова [5, с. 1-2] підкреслює значення блокчейн-інфраструктури у сфері розрахунків і платежів, акцентуючи увагу на питаннях управління, цифрової ідентифікації та контролю.

Токенізація активів передбачає створення цифрового представлення економічної цінності у формі токена, який може посвідчувати право власності, право вимоги, право участі в доході або інший майновий інтерес. У сучасних умовах токенізації можуть підлягати не лише криптоактиви, а й реальні активи, зокрема нерухомість, корпоративні права, боргові зобов'язання, фінансові інструменти та інші об'єкти, що мають економічну вартість. Однак повноцінний обіг таких активів потребує середовища, здатного гарантувати достовірність записів, їх захищеність і простежуваність усіх змін. Саме цю функцію виконує блокчейн.

Використання блокчейну як інфраструктурної основи токенізації дає змогу створити єдиний цифровий контур обігу активів, у межах якого реєстрація прав, передача активу, підтвердження операції та збереження історії транзакцій здійснюються в одному середовищі. Це істотно знижує ризики інформаційної неузгодженості, дублювання записів і маніпулювання даними. Для цифрових фінансів така властивість має принципове значення, оскільки саме узгодженість, достовірність і швидкість обробки інформації формують довіру до нових фінансових механізмів.

Особливого значення в цій системі набувають смарт-контракти, які дозволяють автоматично виконувати наперед визначені умови операцій. У результаті токенізований актив не лише існує у цифровій формі, а й функціонує в межах програмованого середовища, де можуть бути автоматизовані передача прав, розрахунки, розподіл доходів, обмеження доступу та окремі комплаєнс-процедури. Це дає підстави розглядати блокчейн не просто як спосіб збереження інформації, а як операційну основу нової фінансової інфраструктури.

До основних переваг токенізації активів на базі блокчейну слід віднести підвищення ліквідності активів завдяки можливості їх дроблення на менші цифрові частки, спрощення доступу до інвестування, скорочення транзакційних витрат та посилення прозорості фінансових потоків. Водночас поряд із перевагами існують і суттєві обмеження. Серед них варто виокремити правову невизначеність статусу окремих цифрових активів, складність інтеграції блокчейн-рішень із традиційною фінансовою системою, питання масштабованості, кібербезпекові ризики, а також потребу в чітких стандартах цифрової ідентифікації, обліку й регулювання. Отже, ефективність токенізації залежить не лише від технологічної зрілості блокчейну, а й від готовності інституційного середовища адаптуватися до нових форм цифрової фінансової взаємодії.

Висновки. Блокчейн у сучасних умовах доцільно розглядати як інфраструктурну основу токенізації активів і розвитку цифрових фінансів. Саме він створює технічні передумови для безпечної фіксації прав, прозорого обігу токенізованих активів, автоматизації фінансових операцій та формування нових моделей фінансової взаємодії. Запровадження токенізації на базі блокчейну відкриває значні можливості для модернізації фінансової системи, однак потребує нормативної визначеності, сумісності з чинною інфраструктурою та належного рівня кіберзахисту.

Список використаних джерел

1. Савчук В. К., Собченко Т. С., Бойченко В. Т. Віртуальні активи – пізнання сутності, облікове відображення, аналітична оцінка. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Т. 14. № 1. С. 38-53. DOI: 10.31548/economics14(1).2023.003.

2. Клімович С. В. Смарт-контракти та токенізація: синергетичний ефект для розвитку фінансової галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 235-242. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-235-242.

3. Шкодіна І. В. Концепція стійких цифрових фінансів: інтеграція стійкого фінансування з цифровими інноваціями. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 237-243. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-237-243.

4. Каплін С. М., Круш В. В., Сіньковський М. І. Розвиток токенізованих активів як альтернативи традиційним фінансовим інструментам. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. С. 471-480. DOI: 10.5281/zenodo.16997499.

5. Табакова Н. І. Багаторівневі моделі управління блокчейн-інфраструктурою у сфері розрахунків і платежів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: 10.5281/zenodo.17647784.

ЕЛЕКТРОННІ РОЗРАХУНКИ З КОНТРАГЕНТАМИ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Жукевич С. М., к.е.н., доцент
Шеремета В. В., аспірант
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Електронні розрахунки з контрагентами є ключовим інструментом управління фінансовими потоками підприємства, підвищуючи оперативність, прозорість і контроль за рухом коштів. Їх застосування впливає на фінансовий стан підприємства, зокрема ліквідність, платоспроможність та загальну фінансову стійкість, а також створює основу для автоматизації обліку та точного фінансового аналізу. Комплексний системний аналіз електронних розрахунків дозволяє оцінювати ефективність управління грошовими потоками, своєчасність виконання зобов'язань та рівень фінансових ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Ключові слова: електронні розрахунки, контрагенти, фінансовий аналіз, цифрова економіка, фінансова стійкість, грошові потоки, платіжна дисципліна.

Abstract. Electronic settlements with counterparties are a key tool for managing a company's financial flows, enhancing the speed, transparency, and control of cash movements. Their implementation affects the financial condition of the enterprise, particularly liquidity, solvency, and overall financial stability, and also provides a basis for accounting automation and accurate financial analysis. A comprehensive systematic analysis

of electronic settlements allows for evaluating the efficiency of cash flow management, the timeliness of obligations fulfillment, and the level of financial risks, thereby improving the soundness of managerial decisions.

Keywords: electronic settlements, counterparties, financial analysis, digital economy, financial stability, cash flows, payment discipline.

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що зумовлює трансформацію фінансових відносин між суб'єктами господарювання. Широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного документообігу та платіжних систем сприяють поширенню електронних розрахунків, які стають домінуючою формою взаємодії підприємств із контрагентами. У таких умовах підвищується значення ефективного управління розрахунковими операціями як важливого чинника забезпечення стабільності фінансової діяльності.

Електронні розрахунки з контрагентами формують основу грошових потоків підприємства, впливають на швидкість обігу капіталу, рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Відповідно, вони виступають важливим об'єктом фінансового аналізу, оскільки відображають якість управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, рівень платіжної дисципліни та ефективність фінансового менеджменту загалом. Необхідність комплексного аналізу електронних розрахунків як складової фінансової діяльності підприємства та визначення їх впливу на фінансовий стан і фінансову безпеку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки зумовлює актуальність дослідження.

З позиції обліку електронні розрахунки підприємства з контрагентами досліджують Л. Бабенко, В. Бєлозерцев, О. Бондаренко, С. Візіренко, К. Іваніцький, Т. Королюк, А. Кромбет, О. Круковська, Л. Майстер, К. Попович, О. Сисун, В. Фесенко, О. Худякова та ін. Наведені автори досліджують такі ключові аспекти обліку розрахунків з контрагентами: теоретичні основи та класифікацію, методологію та організацію обліку, управлінський аспект, вплив зовнішніх факторів (в умовах інфляції, нестабільності економіки або під час воєнного стану/кризи)

Аналіз останніх досліджень. Обліково-аналітичний аспект електронні розрахунки підприємства з контрагентами досліджують науковці Л. Бабенко, Л. Бєляєва, О. Бондаренко, С. Візіренко, К. Іваніцький, Т. Королюк, А. Кромбет, О. Круковська, К. Сисун, В. Фесенко, О. Худякова та інші, які розглядають теоретичні основи, класифікацію, організацію обліку розрахунків з контрагентами. Дослідженням фінансового аналізу займаються низка науковців, зокрема: О. Базілінська, Т. Білик, Г. Кіндрацька, Т. Ковальчук, Л. Лахтіонова, Є. Мних, Ю. Цал-Цалко, І. Шерр, Дж. Хорріган, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Альтман, У. Бівер, Е. Хелферт. Водночас, питання електронних розрахунків підприємства з контрагентами з позиції впливу на фінансовий стан недостатньо висвітлені. Разом з тим, трансформаційні процеси цифрової економіки зумовлюють необхідність удосконалення теоретико-методичних підходів до фінансового аналізу електронних розрахунків. Традиційні інструменти аналізу потребують адаптації до нових умов функціонування підприємств, що пов'язані з використанням цифрових технологій, автоматизацією фінансових операцій та зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень.

Метою є дослідження особливостей електронних розрахунків підприємства з контрагентами як інструменту управління фінансовими потоками та оцінити їх вплив на фінансовий стан і ефективність фінансового аналізу. Для досягнення поставленої

мети визначено такі завдання: проаналізувати форми розрахунків із контрагентами; охарактеризувати основні види електронних розрахунків і механізми їх функціонування; дослідити ключові платіжні системи, виокремити їхні переваги та недоліки; обґрунтувати необхідність системного фінансового аналізу електронних розрахунків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Результати дослідження. Співпраця з контрагентами є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства. Налагоджені та структуровані механізми розрахунків із підрядниками та постачальниками дозволяють мінімізувати ризики виникнення помилок у фінансових операціях, що робить особливо актуальним питання правильного ведення аналізу взаєморозрахунків. Зі збільшенням обсягів товарообігу ймовірність допущення помилок та втрати критично важливої інформації значно зростає, що зумовлює необхідність чіткого регламентування процедур фінансової взаємодії з контрагентами.

Під терміном «контрагент» у науковій літературі розуміють юридичну або фізичну особу, з якою підприємство підтримує договірні відносини у межах своєї господарської діяльності. Контрагентами можуть виступати постачальники, підрядники, покупці або інші ділові партнери підприємства. Основною функцією контрагентів є забезпечення прибутковості компанії шляхом виконання взаємних договірних зобов'язань [1].

В умовах сучасної економіки підприємства використовують різні форми взаєморозрахунків із контрагентами, що впливають на ефективність фінансового управління та точність аналітичних висновків [2]. Для цілей фінансового аналізу важливо враховувати механізм здійснення платежів переваги та обмеження кожної форми, які визначають можливості контролю, прозорості та достовірності даних про фінансові потоки (табл. 1).

Таблиця 1

Форми розрахунків із контрагентами: характеристика, переваги та особливості аналізу фінансових операцій

Форми	Суть та механізм	Переваги	Обмеження та вимоги до аналізу
Готівкові	Оплата готівкою; простий та швидкий спосіб здійснення платежів.	Оперативність, простота використання, зручність для невеликих сум.	Складність контролю великих сум, високий ризик неточностей при відстеженні руху коштів; потреба у ретельному документуванні та звірках для точного аналізу фінансових потоків.
Безготівкові	Переказ коштів через банки, електронні платіжні системи або інші безготівкові інструменти.	Прозорість і контроль фінансових потоків, зниження ризиків, пов'язаних із готівкою; поширеність у сучасному бізнесі.	Для аналізу необхідна інтеграція даних з банківських систем та електронних платформ; потребує автоматизованих інструментів для швидкого та точного відображення операцій у фінансових показниках.
Бартерні операції	Обмін товарами або послугами без використання грошових коштів.	Оптимізація витрат, розвиток довгострокових партнерських відносин у специфічних випадках.	Ускладнює оцінку фінансового ефекту через необхідність визначення грошової вартості обміну; потребує додаткових методик для зіставлення та порівняння з грошовими операціями при фінансовому аналізі.

Особливої актуальності в умовах цифровізації економіки набуває впровадження електронних розрахунків. Електронні розрахунки доцільно визначати як систему

здійснення платежів і переказу коштів за товари чи послуги з використанням електронних засобів без застосування паперових грошей. У цьому контексті важливим є дослідження основних видів електронних розрахунків та механізмів їх функціонування, що дозволяє оцінити їхню роль у формуванні та управлінні фінансовими потоками підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Основні види електронних розрахунків та їх механізм функціонування

Вид елек-их розрахунків	Суть та механізм
Електронний переказ коштів (EFT)	Переміщення грошових коштів між банківськими рахунками через комп'ютерні мережі без прямої участі працівників банку.
Електронні гроші	Одиниці вартості, що зберігаються в електронному вигляді (на смарт-картках або в електронних гаманцях) і визнаються засобом платежу іншими користувачами, окрім емітента.
Електронні платіжні засоби	Інструменти, що містять необхідні дані для ініціювання платіжної операції, включаючи платіжні картки та мобільні застосунки.
Інтернет-банкінг	Дистанційне обслуговування клієнтських рахунків через мережу Інтернет, що забезпечує можливість здійснювати фінансові операції у будь-який час і з будь-якої локації.

Зазначені види електронних розрахунків сприяють підвищенню швидкості операцій та прозорості обліку фінансових потоків. Попри те відрізняються за способом здійснення фінансових операцій та рівнем автоматизації. Зокрема, EFT забезпечує прямі міжбанківські перекази, електронні гроші створюють віртуальні одиниці вартості, електронні платіжні засоби спрощують ініціювання платежів, а інтернет-банкінг дозволяє повністю дистанційно керувати рахунками.

Сучасна фінансова інфраструктура України передбачає використання різних електронних платіжних систем, що забезпечують ефективне проведення безготівкових та міжнародних транзакцій. Для підприємств і фінансових установ важливим є розуміння особливостей кожної платіжної системи, механізмів її функціонування та специфіки обліку фінансових операцій [3]. Узагальнення ключових платіжних систем України дозволяє відобразити їхній статус, сферу застосування та основні функціональні характеристики (табл. 3).

Таблиця 3

Основні платіжні системи України та їх характеристика

Платіжна система	Суть та особливості
Система електронних платежів (СЕП)	Державна міжбанківська платіжна система Національного банку України, що забезпечує розрахунки в національній валюті між банками.
Національна платіжна система «ПРОСТІР»	Вітчизняна карткова платіжна система для здійснення безготівкових операцій на території України.
Міжнародні платіжні системи (Mastercard, Visa)	Інтегровані в більшість банківських продуктів України; забезпечують прийом карток для міжнародних та внутрішніх транзакцій.
Електронні гаманці та платіжні шлюзи (PayPal, LiqPay та ін.)	Сервіси, що забезпечують безпечне поєднання продавців та банків для проведення електронних транзакцій, включно з онлайн-платежами та переказами.

Електронні платіжні системи України, такі як СЕП і «ПРОСТІР», забезпечують стабільність та безпеку внутрішніх розрахунків, тоді як міжнародні системи та електронні гаманці сприяють здійсненню глобальних і онлайн-транзакцій. Використання цих систем підвищує ефективність фінансового обліку, забезпечує прозорість і контроль за рухом коштів, а також створює основу для автоматизації та

оптимізації фінансового аналізу підприємств [4; 5]. Електронні розрахунки підприємства з контрагентами представляють собою комплекс безготівкових платежів та обміну електронними документами, який забезпечує автоматизацію бухгалтерського обліку, прискорення проведення оплат та підвищення прозорості взаєморозрахунків. Вони включають декілька ключових компонентів:

Безготівкові платежі через банківські системи – Клієнт-Банк, Sense-Pay, Приват24 дозволяють підприємству проводити фінансові операції в реальному часі. До основних функцій належать: оплата рахунків постачальників, що забезпечує своєчасне погашення зобов'язань і підтримку стабільних партнерських відносин; отримання оплат від покупців, що прискорює обіг грошових коштів і зменшує дебіторську заборгованість; моніторинг та контроль руху коштів, що дозволяє оперативно виявляти аномалії чи помилки [6]. Основними перевагами є: підвищення оперативності фінансових операцій, мінімізація людських помилок, покращення контролю над грошовими потоками.

Електронний документообіг (ЕДО) забезпечує обмін ключовими документами між підприємством та його контрагентами у цифровому форматі [7]. Серед основних сервісів: СОТА, Вчасно, M.E.Doc. До функцій ЕДО належать: передача електронних рахунків, актів виконаних робіт, видаткових накладних з використанням кваліфікованого електронного підпису (КЕП); автоматизоване формування і зберігання документів у цифровому середовищі; зменшення паперового документообігу, що знижує витрати на обслуговування бухгалтерії та підвищує швидкість документообігу; підвищення прозорості взаєморозрахунків, оскільки всі операції документально зафіксовані та доступні для контролю в будь-який момент.

Використання API та сервісів Державної податкової служби (ДПС) дозволяє підприємству інтегрувати податковий облік із внутрішніми системами управління. Основні можливості: обмін коригувальними розрахунками (РК) через сервіс SWinED, що забезпечує актуальність даних і правильність податкових звітів; автоматизоване отримання інформації про зміни в податкових зобов'язаннях та платежах; підвищення точності обліку податкових та фінансових операцій, що зменшує ризики штрафів та неточностей у звітності.

Автоматизація обліку. Системи автоматизації, такі як BAS та Dilovod, забезпечують комплексне ведення обліку взаєморозрахунків з контрагентами: фіксація всіх операцій за договорами, рахунками та актами виконаних робіт у єдиній цифровій системі; автоматичне формування актів звірки, що дозволяє швидко перевіряти правильність взаєморозрахунків; контроль за термінами і сумами платежів, що мінімізує прострочення та фінансові ризики; інтеграція з іншими інформаційними системами підприємства для формування фінансової звітності в режимі реального часу.

Розуміння сутності, видів і механізмів функціонування електронних розрахунків створює теоретичну основу для оцінки їх ролі у фінансово-господарській діяльності підприємства [8; 9]. Водночас їх практичне застосування зумовлює необхідність комплексного дослідження як позитивних ефектів, так і потенційних обмежень. У зв'язку з цим доцільним є виокремлення та систематизація основних переваг і недоліків електронних розрахунків, що дозволяє більш повно оцінити їх вплив на ефективність управління фінансовими потоками та фінансовий стан підприємства (табл. 4).

Електронні розрахунки є важливим інструментом організації фінансових відносин підприємства з контрагентами, забезпечуючи підвищення оперативності, прозорості та ефективності руху грошових коштів. Водночас їх застосування

супроводжується певними ризиками та обмеженнями, що можуть впливати на стабільність фінансових процесів і результати діяльності підприємства. Використання електронних розрахунків безпосередньо впливає на фінансовий стан, зокрема на ліквідність, платоспроможність, швидкість обігу коштів та загальну фінансову стійкість.

Таблиця 4

Переваги та недоліки електронних розрахунків підприємства з контрагентами

Переваги	**Недоліки**
Висока оперативність проведення платежів, що забезпечує прискорення обігу грошових коштів	Технічна залежність від інфраструктури та ризик збоїв у роботі платіжних систем
Доступність здійснення розрахунків у режимі 24/7 незалежно від місця перебування	Наявність кіберризиків, пов'язаних із можливістю несанкціонованого доступу до фінансових даних
Забезпечення належного рівня безпеки завдяки використанню сучасних технологій шифрування та аутентифікації	Необхідність додаткових витрат на забезпечення кібербезпеки та захист інформації
Високий рівень прозорості та можливість здійснення постійного контролю фінансових операцій	Ризик витоку конфіденційної інформації та складність забезпечення її повного захисту
Зниження витрат на паперовий документообіг та оптимізація трудових ресурсів	Наявність комісійних витрат за використання платіжних систем та сервісів
Інтеграція з обліковими та інформаційними системами підприємства, що підвищує точність обліку	Потреба у впровадженні та підтримці інформаційних систем, що потребує додаткових інвестицій
Підвищення ефективності управління фінансовими потоками підприємства	Ускладнення фінансового аналізу при використанні комбінованих форм розрахунків

У контексті фінансового аналізу це дозволяє оцінювати ефективність управління грошовими потоками, своєчасність виконання зобов'язань перед контрагентами та рівень фінансових ризиків. З огляду на це особливої актуальності набуває системний фінансовий аналіз електронних розрахунків, спрямований на контроль за рухом коштів, виявлення ризиків і оцінку впливу на ключові показники фінансового стану підприємства. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та підвищує ефективність використання фінансових ресурсів.

Таким чином, враховуючи вплив електронних розрахунків на оперативність, прозорість та контроль фінансових потоків, а також на рівень ризиків і фінансову стійкість підприємства, доцільним є їх детальний аналіз у контексті ключових фінансових показників. Впровадження електронних розрахунків має комплексний вплив на фінансовий стан підприємства, оскільки безпосередньо змінює динаміку руху грошових коштів, структуру активів та ефективність управління фінансовими ресурсами.

По-перше, прискорення грошових потоків завдяки миттєвим або швидким електронним платежам скорочує дебіторську заборгованість та підвищує ліквідність, що дозволяє підприємству своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами та уникати фінансових штрафів.

По-друге, підвищення прозорості та контролю завдяки електронному обліку, кваліфікованим електронним підписам (КЕП) і цифровим сервісам обліку зменшує ризик помилок, шахрайства та втрати фінансових даних, що сприяє більш точному відображенню фінансового стану у звітності.

По-третє, ефективність управління фінансовими ресурсами підвищується через інтеграцію електронних розрахунків із бухгалтерськими та аналітичними системами,

що забезпечує автоматизоване формування звітності та швидкий аналіз ключових показників – ліквідності, платоспроможності, оборотності активів та загальної фінансової стійкості.

По-четверте, покращення фінансових показників відбувається за рахунок оптимізації структури активів, зниження витрат на обслуговування готівки та паперових документів, підвищення рентабельності операцій та прискорення обігу коштів, що формує надійну основу для стратегічного фінансового планування.

Висновок. Отже, електронні розрахунки є ключовим інструментом організації фінансових відносин підприємства з контрагентами, забезпечуючи підвищення оперативності, прозорості та контролю за рухом коштів. Їх застосування сприяє зміцненню фінансового стану підприємства, підвищенню ліквідності, платоспроможності та загальної фінансової стійкості, а також створює основу для автоматизації обліку і точного фінансового аналізу. Водночас використання електронних розрахунків супроводжується певними ризиками та технічними обмеженнями, що обґрунтовує необхідність розширення об’єктів фінансового аналізу, зокрема включення системного аналізу електронних розрахунків з контрагентами. Для всебічної оцінки їхнього впливу на фінансовий стан доцільним є застосування різних методик і методологічних прийомів фінансового аналізу, що дозволяє оцінювати ліквідність, платоспроможність, ефективність управління грошовими потоками та вплив на загальну фінансову стійкість підприємства. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує ефективність використання фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Як вести взаєморозрахунки з контрагентами? URL: https://roapp.com.ua/blog/how-to-conduct-settlements-with-counterparties.

2. Королюк Т. Організаційні аспекти обліку розрахунків з контрагентами. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 50-58. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.050.

3. Бєляєва Л. А., Сисун К. О. Сучасні тенденції у розрахунках з постачальниками та підрядниками. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 3 (26). С. 139-145. URL: http://www. easterneuropeebm.in.ua/journal/26_2020/25.pdf (дата звернення: 17.09.2025).

4. Бондаренко Н. М. Внутрішньогосподарський контроль зобов’язань перед постачальниками та підрядниками. *Економіка і суспільство. 2*017. Випуск 13. С. 1307-1315. URL: https://economyandsociety. in.ua/journals/13_ukr/218.pdf (дата звернення: 17.09.2025).

5. Семеніхін М. Обліково-аналітичне забезпечення управління розрахунковими операціями підприємств електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. № (48). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-82.

6. Бутурлакіна Т. О. Електронні гроші і аналіз розвитку ринку безготівкових розрахунків в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Економіка»*. 2021. С. 121-129. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.2(56).121-129.

7. Електронний документообіг (ЕДО). URL: https://privatbank.ua/business/nds.

8. Кошіль А. І., Мельянкова Л. В. Електронні гроші: сучасні підходи та виклики обліку. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2 (49). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-26.

9. Maister L., Hladii I., Otkalenko O. Organization of accounting with suppliers.

European Science. 2023. № 3. P. 96-104. DOI: https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-20-03-004.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Зайцев Ю. О., д.е.н., професор
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. В представленій роботі розглянуто інноваційні підходи до розвитку зеленої економіки як ключового напряму сучасної трансформації економічних систем у контексті посилення екологічних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку. Обґрунтовано, що перехід до зеленої економіки передбачає не лише зменшення негативного впливу господарської діяльності на довкілля, але й формування нових моделей економічного зростання, заснованих на ефективному використанні ресурсів, впровадженні чистих технологій та розвитку відновлюваної енергетики.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, зелена економіка, зелені технології, цифровізація

Abstract. The presented work considers innovative approaches to the development of a green economy as a key direction of the modern transformation of economic systems in the context of increasing environmental challenges and the need to ensure sustainable development. It is substantiated that the transition to a green economy involves not only reducing the negative impact of economic activity on the environment, but also the formation of new models of economic growth based on the efficient use of resources, the introduction of clean technologies and the development of renewable energy.

Keywords: innovation, innovative activity, green economy, green technologies, digitalization.

Посилення екологічних викликів, кліматичні зміни, виснаження природних ресурсів та зростання енергетичної залежності держав формують нову парадигму економічного розвитку, у центрі якої перебуває зелена економіка. Вона дедалі частіше розглядається не як альтернативний напрям, а як необхідна умова довгострокової економічної стійкості. У цих умовах інновації виступають основним механізмом забезпечення переходу до екологічно збалансованої моделі розвитку, що поєднує економічне зростання, соціальну стабільність та збереження довкілля.

Сучасна трансформація економічних систем демонструє, що екологічна складова більше не є зовнішнім обмеженням для бізнесу чи державної політики, а стає внутрішнім драйвером розвитку. Саме інноваційні підходи забезпечують можливість інтеграції екологічних принципів у виробничі процеси, інвестиційні рішення та споживчу поведінку, формуючи нову архітектуру економічних відносин.

Зелена економіка визначається як модель господарювання, спрямована на підвищення добробуту суспільства при одночасному зниженні екологічних ризиків та скороченні використання природних ресурсів. Її ключовою особливістю є орієнтація на довгострокову ефективність, а не на короткострокове економічне зростання. У межах цієї моделі змінюється розуміння вартості: поряд із фінансовими показниками враховуються екологічні витрати, вуглецевий слід, ресурсна ефективність та соціальний вплив діяльності підприємств [1, 2, 3]. Це формує нову систему оцінювання

економічної результативності, де екологічні параметри стають рівнозначними фінансовим.

Саме тому, доцільно представити порівняння зеленої та традиційної економік (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння зеленої та традиційної економік

Характеристика	Традиційна економіка	Зелена економіка
Джерела енергії	Викопне паливо	Відновлювані ресурси
Виробнича логіка	Лінійна модель «видобуток-виробництво-споживання-відходи»	Циркулярна модель «повторне використання-переробка»
Рівень забруднення	Високий	Мінімізований
Роль інновацій	Переважно економічна ефективність	Екологічна та економічна ефективність
Оцінка результатів	Фінансові показники	Фінансові + екологічні показники

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Перехід до зеленої економіки означає не лише впровадження окремих екологічних технологій, а повну перебудову економічної структури. Змінюються базові елементи господарської системи:

енергетична база (перехід до відновлюваних джерел);

виробнича модель (від лінійної до циркулярної);

інвестиційні пріоритети (екологічні проєкти);

споживча поведінка (екологічна відповідальність);

система управління (ESG-орієнтація).

Таким чином формується новий тип економічного розвитку, у якому екологічні обмеження перетворюються на фактор інноваційного зростання.

Зауважимо, що інновації в контексті зеленої трансформації варто розуміти не як набір нових технологій, а як зміну самої логіки розвитку економіки. Йдеться про момент, коли прогрес перестає вимірюватися виключно зростанням виробництва чи споживання і починає визначатися здатністю системи зменшувати власний екологічний слід без втрати складності та продуктивності. Це зсув не на рівні інструментів, а на рівні принципів.

Енергетика стала першою сферою, де цей перехід до нової моделі проявився найбільш чітко. Сонячні та вітрові установки, накопичувачі енергії, високовольтні мережі постійного струму, алгоритми балансування навантаження усе це формує іншу архітектуру, де енергія більше не тече по жорстких, односторонніх каналах. Вона починає циркулювати, змінювати напрямок, накопичуватися і перерозподілятися в реальному часі.

В новій моделі змінюється статус енергії. Вона більше не є суто централізованим ресурсом, контрольованим великими виробниками. Децентралізовані системи дозволяють домогосподарствам, громадам і підприємствам ставати одночасно споживачами й виробниками. Це радикально змінює економічні відносини: енергія частково втрачає статус абстрактного товару і набуває ознак локального, керованого ресурсу.

Окремий вимір зеленої трансформації формується на рівні даних. Цифрові технології перетворюють екологічні процеси з повільно вимірюваних явищ у керовані системи з високою роздільною здатністю. Сенсори, супутниковий моніторинг,

алгоритми машинного навчання створюють безперервну модель реальності, у якій можна не лише фіксувати наслідки, а й прогнозувати їх появу. У результаті управління ресурсами переходить від реактивного до випереджувального режиму.

Міста в цьому процесі стають найбільш концентрованими лабораторіями змін. Саме тут перетинаються енергетика, транспорт, будівництво, відходи та соціальна поведінка. Інновації в урбаністиці проявляються не лише в окремих рішеннях, а в інтеграції всіх систем у єдину інфраструктуру. Місто поступово набуває рис керованої екосистеми, де різні потоки ресурсів взаємно узгоджуються.

Водночас найповільніша, але найстійкіша частина трансформації відбувається у сфері поведінки. Технології самі по собі не гарантують змін, якщо не змінюються моделі прийняття рішень. Коли раціональне споживання, повторне використання і енергоощадність стають не індивідуальним вибором, а соціальною нормою, інновації починають працювати системно. Саме на цьому рівні формується стійкість усієї зеленої моделі.

Зелена трансформація не є рівномірним процесом. Вона відбувається через напруження між старими і новими структурами, через конфлікт інтересів, через нерівний доступ до технологій. Але саме інновації визначають, чи ці напруження стануть руйнівними, чи перетворяться на джерело перебудови системи.

Отже, інновації виступають не додатком до зеленої трансформації, а її внутрішнім механізмом. Вони змінюють не лише те, як виробляється енергія чи створюються речі, а те, як суспільство загалом організовує свій розвиток. І саме від здатності безперервно генерувати та впроваджувати такі зміни залежить, чи стане зелена трансформація керованим переходом, чи вимушеною реакцією на накопичені межі старої системи.

Список використаних джерел

1. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Technologies In Advancing The Green Economy Opportunities For Global Business And Financial Stability. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. 11 (1). Pp. 78-85. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-78-85.

2. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Business digital transformation: Innovation, financial security, and inclusive growth – evidence from Ukraine. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics".* 2026. 13 (1). Pp. 45-54. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2026.45.

3. Gavkalova N., Smereka S., Kadyrus I., Kyrylenko S., Kasatkina M. Energy-Saving Technologies and Innovations: Driving Competitiveness in Contemporary Business. *Grassroots Journal of Natural Resources.* 2025. 8 (1). Pp. 138-162. DOI: https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080105.

4. Shtal T., Kurtsev O. Трансформація логістичної діяльності в умовах цифровізації на міжнародному ринку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2026. 1 (19). С. 429-440. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0137.

5. Shtal T., Zaitsev Y. Розвиток урбаністичного регіону в умовах цифрової економіки та інклюзивності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. 2 (14). С. 465-474. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0241.

6. Гришова І. Ю., Зайцев Ю. О. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. 1 (5). С. 99-107. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/76767.

7. Кириленко С. В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 5 (22). 2024. С.43-51. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4. URL: https://surl.li/tqvthf.

8. Пташенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2023. 2 (12). С. 214-227. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0218. URL: https://surli.cc/altpsh.

9. Цифрова економіка : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Пташенко,. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с. ISBN 978-966-654-766-1.

ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ

Касаткіна М. В., старший викладач
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У дослідженні розглянуто галузеву специфіку формування структури витрат підприємств на основі поєднання функціонального та ресурсного підходів до аналізу. На прикладі обраних суб'єктів господарювання обґрунтовано, що структура витрат може використовуватися як аналітична ознака, яка відображає особливості економічної діяльності, ресурсної моделі та бізнес-процесів підприємства. Визначено, що витратний профіль підприємства доповнює формальну класифікацію за видом економічної діяльності та може застосовуватися для порівняльного аналізу підприємств різних галузей.

Ключові слова: структура витрат, витрати підприємства, галузева специфіка, економічна діяльність, КВЕД, витратний профіль, операційні витрати, функціональний аналіз витрат, ресурсний підхід, бізнес-процеси.

Abstract. The study examines the sectoral specificity of forming the cost structure of enterprises based on a combination of functional and resource-based approaches to analysis. Based on the example of selected business entities, it is substantiated that the cost structure can be used as an analytical characteristic reflecting the specific features of an enterprise's economic activity, resource model, and business processes. It is determined that an enterprise's cost profile complements the formal classification by type of economic activity and can be applied for comparative analysis of enterprises from different sectors.

Keywords: cost structure, enterprise costs, sectoral specificity, economic activity, NACE classification, cost profile, operating expenses, functional cost analysis, resource-based approach, business processes.

Структура витрат підприємства є важливою аналітичною характеристикою, що відображає не лише обсяг спожитих ресурсів, а й особливості технології, організації бізнес-процесів, моделі створення вартості та економічної діяльності підприємства. На відміну від абсолютної суми витрат, яка значною мірою залежить від масштабу діяльності, їхня структура дає змогу виявити, які саме ресурси є визначальними для функціонування суб'єкта господарювання: матеріальні, трудові, енергетичні, логістичні, маркетингові, адміністративні або інфраструктурні.

У нормативному полі України методологічні засади формування інформації про витрати визначені Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [1], відповідно до якого витрати відображаються в обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань, а виробнича собівартість включає прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, змінні та розподілені постійні загальновиробничі витрати.

Галузева належність підприємства у практиці статистичного та аналітичного групування зазвичай ідентифікується через вид економічної діяльності. Згідно з класифікатором видів економічної діяльності ДК 009:2010 [2] класифікація видів економічної діяльності використовується для підготовлення та поширення статистичної інформації, а також для групування підприємств, які виробляють подібні товари чи послуги або використовують подібні процеси, ресурси чи технології. Водночас код виду діяльності слід розглядати не як абсолютний доказ фактичної бізнес-моделі підприємства, а як статистичну ознаку, що потребує аналітичної перевірки через показники діяльності, зокрема через структуру витрат.

Актуальність дослідження посилюється тим, що відкриті дані фінансової звітності підприємств в Україні створюють можливість для порівняльного аналізу витратних моделей підприємств різних сфер діяльності. Набір відкритих даних «Фінансова звітність підприємств (річна)» містить інформацію про доходи, витрати, фінансові результати, активи, зобов'язання та інші показники діяльності підприємств, що формує інформаційну базу для подальших емпіричних досліджень [3].

Метою дослідження є визначення особливостей формування структури витрат підприємств різних видів економічної діяльності та обґрунтування можливості використання витратного профілю як аналітичної ознаки галузевої специфіки підприємства.

Проблематика витрат підприємства є однією з базових у вітчизняній економічній та обліково-аналітичній науці. У сучасних дослідженнях витрати розглядаються не лише як об'єкт бухгалтерського обліку, а і як економічна категорія, пов'язана з використанням ресурсів, формуванням собівартості, отриманням доходу та забезпеченням результативності діяльності підприємства. Зокрема, автори праці [4] обґрунтовують сучасне розуміння витрат підприємства на основі еволюційного підходу, розмежовуючи поняття «витрати» і «затрати» та акцентуючи увагу на зв'язку витрат із використанням ресурсів у процесі діяльності підприємства.

Важливе значення для цього дослідження мають праці українських науковців, у яких витрати розглядаються через призму класифікації, управління та калькулювання. Ф. Ф. Бутинець [5] досліджував класифікацію витрат виробництва для потреб управління, що є принципово важливим для переходу від формального обліку витрат до їх аналітичного використання. С. Ф. Голов [6] порушував питання впливу П(С)БО 16 «Витрати» на економічну роботу підприємства, що актуалізує проблему практичної придатності облікової інформації для управлінського аналізу .

М. І. Скрипник [7] розглядає класифікацію витрат на промислових підприємствах за економічними елементами, статтями калькуляції, технологічними ознаками та відношенням до обсягу виробництва. Особливо важливим для цього дослідження є положення про те, що облік витрат тісно пов'язаний із технологією виробництва та системою управління підприємством.

Отже, у вітчизняній науковій літературі витрати підприємства розглядаються як багатовимірна категорія. Однак у межах цього дослідження акцент зміщено з теоретичного тлумачення витрат на емпіричне зіставлення їхньої структури за

підприємствами різної галузевої належності. Це дозволяє перевірити, чи справді структура витрат може виступати аналітичним відображенням специфіки економічної діяльності підприємства.

Формальна ідентифікація галузевої належності підприємств може здійснюватися за видом економічної діяльності (табл. 1). У межах дослідження галузева належність підприємств первинно ідентифікована за основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД: ТОВ «Нова пошта» – 53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність», ПрАТ «Карлсберг Україна» – 11.05 «Виробництво пива», АТ «Укртелеком» – 61.10 «Діяльність у сфері проводового електрозв'язку», АТ «Фармак» – 21.20 «Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів». Водночас у роботі КВЕД використано як початкову класифікаційну ознаку, тоді як фактична галузева специфіка додатково перевіряється через структуру витрат підприємств.

Таблиця 1

Характеристика вибірки підприємств для аналізу галузевої специфіки витрат

Підприємство	Галузева характеристика діяльності	Аналітичне значення для дослідження
ТОВ «Нова пошта»	логістика, експрес-доставка	дає змогу дослідити трудо-, транспортно- та мережево-орієнтовану модель витрат
ПрАТ «Карлсберг Україна»	виробництво напоїв	відображає поєднання виробничої собівартості, збутової логістики та маркетингових витрат
АТ «Укртелеком»	телекомунікаційні послуги	репрезентує інфраструктурний тип діяльності з високою роллю утримання мереж, персоналу та основних засобів
АТ «Фармак»	фармацевтичне виробництво	дозволяє врахувати специфіку виробництва з вагомою роллю сировини, персоналу, збуту та досліджень і розробок

Джерело: складено автором за даними офіційної фінансової звітності підприємств за 2024 рік.

Для порівняння підприємств використано функціональне групування витрат, яке дозволяє встановити, у якій частині діяльності концентрується основне витратне навантаження (табл. 2).

Таблиця 2

Функціональна структура проаналізованих операційних витрат підприємств за 2024 рік, %

Підприємство	Собівартість реалізації	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Дослідження і розробки	Інші операційні витрати	Проаналізовані операційні витрати / чистий дохід
ТОВ «Нова пошта»	85,7	10,2	2,2	-	1,8	91,9
ПрАТ «Карлсберг Україна»	66,7	6,2	26,4	-	0,7	82,2
АТ «Укртелеком»	70,8	20,4	6,5	-	2,3	111,5
АТ «Фармак»	55,4	14,6	19,6	8,3	2,1	84,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств за 2024 рік.

Дані табл. 2 свідчать, що галузева специфіка підприємств насамперед проявляється у різному розподілі витрат між основними функціональними блоками. Для ТОВ «Нова пошта» характерною є максимальна концентрація витрат у

собівартості реалізації – 85,7 % проаналізованих операційних витрат. Це відповідає логістичній природі діяльності, за якої основне витратне навантаження формується безпосередньо у процесі надання послуг: приймання, сортування, транспортування, доставки відправлень та підтримання операційної мережі.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має іншу витратну конфігурацію: частка собівартості становить 66,7 %, тоді як витрати на збут – 26,4 %. Така структура є типовою для виробництва споживчих товарів, де конкурентоспроможність залежить не лише від виробничої ефективності, а й від просування продукції, підтримання брендів, логістики та доступу до каналів реалізації.

Для АТ «Укртелеком» характерне поєднання високої частки собівартості реалізації – 70,8 % та значної частки адміністративних витрат – 20,4 %. Крім того, проаналізовані операційні витрати підприємства перевищують чистий дохід, що вказує на високу витратомісткість діяльності.

АТ «Фармак» демонструє більш збалансований розподіл витрат між кількома функціональними напрямами. Собівартість реалізації становить 55,4 %, витрати на збут – 19,6 %, адміністративні витрати – 14,6 %, а витрати на дослідження і розробки – 8,3 %. Саме наявність окремого суттєвого блоку витрат на дослідження і розробки відрізняє фармацевтичне виробництво від інших підприємств вибірки та відображає його знаннєву, технологічну і регуляторну специфіку. У звітності АТ «Фармак» зазначено, що витрати на дослідження і розробки визнаються витратами періоду, якщо вони не відповідають критеріям капіталізації як нематеріальний актив.

Функціональна структура витрат показує, де саме виникають витрати, однак для виявлення галузевої природи діяльності важливо також з’ясувати, які ресурси формують ці витрати. Тому наступним етапом є аналіз домінуючих ресурсних складових операційних витрат (табл. 3).

Таблиця 3

Домінуючі ресурсні складові операційних витрат підприємств за 2024 рік

Підприємство	Найбільш вагомі ресурсні складові	Частка у проаналізованих операційних витратах, %	Витратний профіль підприємства
ТОВ «Нова пошта»	оплата праці та пов’язані витрати	29,5	трудо-, транспортно- та мережево-орієнтований
	автопослуги	21,4	
	винагорода партнерам	20,0	
ПрАТ «Карлсберг Україна»	виробничі запаси та готова продукція у собівартості	59,7	матеріально-виробничий із вираженою збутово-маркетинговою складовою
	витрати на персонал	12,6	
	маркетинг	7,6	
АТ «Укртелеком»	оплата праці	37,9	інфраструктурний, трудо- та капіталомісткий
	комунальні послуги	17,7	
	амортизація і знос	17,2	
АТ «Фармак»	сировина, матеріали, товари для перепродажу та комунальні витрати	38,3	матеріально-, трудо-, збутово- та інноваційно орієнтований
	витрати на персонал	28,4	
	маркетинг, представництва та роялті	13,5	

Джерело: розраховано автором за примітками до фінансової звітності підприємств за 2024 рік.

Примітка. У таблиці подано не всі витрати підприємств, а лише найбільш вагомі ресурсні складові, які мають аналітичне значення для ідентифікації галузевої специфіки.

Ресурсний аналіз підтверджує, що підприємства різних сфер діяльності мають відмінну логіку формування витрат. У ТОВ «Нова пошта» найбільшу роль відіграють витрати на персонал, автопослуги та винагорода партнерам. Це означає, що витратна модель підприємства значною мірою залежить від щільності операційної мережі, обсягів оброблення відправлень, транспортної інфраструктури та партнерської взаємодії. Такий профіль не є типовим для класичного виробничого підприємства, оскільки його основою є не перероблення матеріальних ресурсів, а організація швидкого руху товарних потоків.

У ПрАТ «Карлсберг Україна» домінує матеріально-виробнича складова, пов'язана з використанням виробничих запасів і готової продукції у собівартості. Водночас наявність значних витрат на маркетинг та збут підтверджує, що для підприємства з виробництва напоїв важливими є не лише технологічні процеси, а й ринкова присутність, брендова політика, канали реалізації та логістичне забезпечення продажів.

Для АТ «Укртелеком» визначальними є витрати на оплату праці, комунальні послуги та амортизацію. Такий склад витрат відображає інфраструктурну природу телекомунікаційної діяльності, що потребує утримання мереж, технічних об'єктів, обладнання, приміщень і персоналу. На відміну від виробничих підприємств, тут матеріальні ресурси не є домінуючим чинником витратної структури, а значна частина витрат пов'язана з підтриманням працездатності інфраструктури.

АТ «Фармак» має змішаний витратний профіль. З одного боку, вагомою є матеріальна складова, пов'язана із сировиною, матеріалами, товарами для перепродажу та комунальними витратами. З іншого боку, значну частку займають витрати на персонал, маркетинг, представництва, роялті, а також дослідження і розробки. Це свідчить, що фармацевтичне виробництво поєднує ознаки матеріаломісткої, трудомісткої, регуляторно залежної та інноваційно орієнтованої діяльності.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що структура витрат підприємства справді може розглядатися як аналітичне відображення специфіки його економічної діяльності. При цьому найінформативнішим є не окремий показник витрат, а поєднання двох зрізів аналізу: функціонального, який показує розподіл витрат між собівартістю, адміністративним забезпеченням, збутом та іншими напрямами, і ресурсного, який розкриває економічну природу витрат.

Проведене дослідження дало змогу підтвердити, що структура витрат підприємства є не лише обліковою характеристикою його діяльності, а й важливою аналітичною ознакою, яка відображає галузеву специфіку, ресурсну модель, організацію бізнес-процесів та особливості формування економічного результату. На відміну від абсолютних показників витрат, які значною мірою залежать від масштабу підприємства, структурні співвідношення між окремими групами витрат дозволяють виявити, які ресурси та функціональні напрями є визначальними для відповідного виду економічної діяльності.

У роботі обґрунтовано, що КВЕД доцільно використовувати як початкову класифікаційну ознаку галузевої належності підприємства, однак фактична специфіка його діяльності потребує додаткової аналітичної перевірки. Такою перевіркою може бути дослідження структури витрат, оскільки саме вона дає змогу простежити, якою мірою витратний профіль підприємства відповідає характеру його основної економічної діяльності.

За результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «Укртелеком» та АТ «Фармак» встановлено, що

підприємства різних сфер діяльності мають суттєво відмінні витратні профілі. Для логістичної діяльності характерною є висока концентрація витрат у собівартості реалізації та значна роль витрат на персонал, автопослуги й партнерську мережу. Для виробництва напоїв визначальним є поєднання матеріально-виробничої складової з вагомими витратами на збут, маркетинг і логістичне забезпечення продажів. Телекомунікаційна діяльність демонструє інфраструктурний характер витрат, у якому значну роль відіграють оплата праці, комунальні послуги, амортизація та утримання основних засобів. Фармацевтичне виробництво вирізняється змішаним витратним профілем, що поєднує матеріальні витрати, витрати на персонал, збутово-маркетингову складову, роялті та витрати на дослідження і розробки.

Поєднання функціонального та ресурсного підходів до аналізу витрат дозволило глибше розкрити галузеву природу діяльності підприємств. Функціональний зріз показав, у яких напрямах діяльності формується основне витратне навантаження – у виробництві, збуті, адміністративному забезпеченні, дослідженнях і розробках або інших операційних процесах. Ресурсний зріз дав змогу уточнити економічну природу цих витрат і визначити, які саме ресурси – трудові, матеріальні, транспортні, інфраструктурні, маркетингові чи інноваційні – є ключовими для відповідної бізнес-моделі.

Отримані результати підтверджують доцільність використання структури витрат як аналітичного індикатора галузевої специфіки підприємства. Водночас структура витрат не повинна розглядатися як єдиний або абсолютний критерій ідентифікації виду діяльності, оскільки на неї впливають масштаб підприємства, облікова політика, рівень вертикальної інтеграції, організаційна модель, ступінь аутсорсингу, стан основних засобів, ринкова стратегія та спосіб розкриття інформації у фінансовій звітності.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що аналіз витратного профілю може бути використаний для порівняння підприємств різних галузей, виявлення витратної вразливості бізнес-моделі, оцінювання операційної ефективності та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації витрат. Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з розширенням вибірки підприємств, формуванням середньогалузевих витратних профілів, уніфікацією підходів до групування витрат і статистичною перевіркою зв’язку між видом економічної діяльності та структурою витрат підприємств.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00.

2. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/vb457609-10.

3. Фінансова звітність підприємств (річна) : набір відкритих даних. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522.

4. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (107). С. 29-36. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4.

5. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1 (22). С. 11-18. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2012-1(22)-11-18.

6. Голов С. Ф. Чи перешкоджає П(С)БО 16 «Витрати» економічній роботі на підприємстві? *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 5. С. 3-10.

7. Скрипник М. І. Облік витрат на промислових підприємствах у розрізі їх класифікації. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7 (25), ч. 3. URL: https://test.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3076/1/ecnof_2010_7%283%29__28.pdf.

8. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. ТОВ «Нова пошта». Розділ «Інвесторам». URL: https://novaposhta.ua/more/for-investors.

9. Звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік. ПрАТ «Карлсберг Україна». Розділ «Інформація для акціонерів та стейкхолдерів». URL: https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv.

10. Окрема фінансова звітність АТ «Укртелеком» за 2024 рік. АТ «Укртелеком». URL: https://ukrtelecom.ua/storage/storage/11912/okrema-finansova-zvitnist-2024-%28ukr%29.pdf.

11. Річний звіт АТ «Фармак» за 2024 рік. АТ «Фармак». Розділ «Регулярна інформація». URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/10/richnij-zvit-tovaristva-za-2024.pdf.

ПРИЧИНИ БЮДЖЕТНОГО ДЕФІЦИТУ

Кириленко О. П., д.е.н., професор
Костів М. В., здобувач вищої освіти
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Розглянуто основні причини виникнення дефіциту державного бюджету, дана їх коротка характеристика. Зазначено на головних викликах, які стоять перед державою щодо подолання бюджетного дефіциту.

Ключові слова: бюджет, дефіцит бюджету, причини дефіциту бюджету.

Abstract. The main reasons for the state budget deficit are considered, their brief characteristics are given. The main challenges facing the state in overcoming the budget deficit are indicated.

Keywords: budget, budget deficit, causes of the budget deficit.

Актуальні глобальні виклики – економічні, соціальні, управлінські та екологічні проблеми – призводять до дефіциту бюджетів як на національному, так і на місцевому рівнях. В Україні проблема бюджетного дефіциту і державного боргу набула особливої гостроти протягом останніх п’яти років, а в поточних складних політичних, безпекових та соціально-економічних умовах, триваючої повномасштабної війни вимагає переосмислення та застосування нових підходів.

Існує потреба у проведенні аналізування причин дефіциту державного бюджету, пошуку джерел його фінансування та інструментів для його скорочення і проведення ефективної боргової політики. Для збалансування бюджетної системи країни важливо також оцінити рівень дефіциту місцевих бюджетів, методи його фінансування та шляхи мінімізації. Оскільки дефіцит бюджету є ключовим індикатором фінансової безпеки країни, необхідно проводити комплексну оцінку цього показника в межах усієї бюджетної системи.

Причини дефіциту бюджету бувають різноманітні і, як правило, обумовлені комбінацією економічних, структурних та управлінських факторів. Економічна наука виділяє цілу низку типових чинників, що породжують дефіцит (рис. 1).

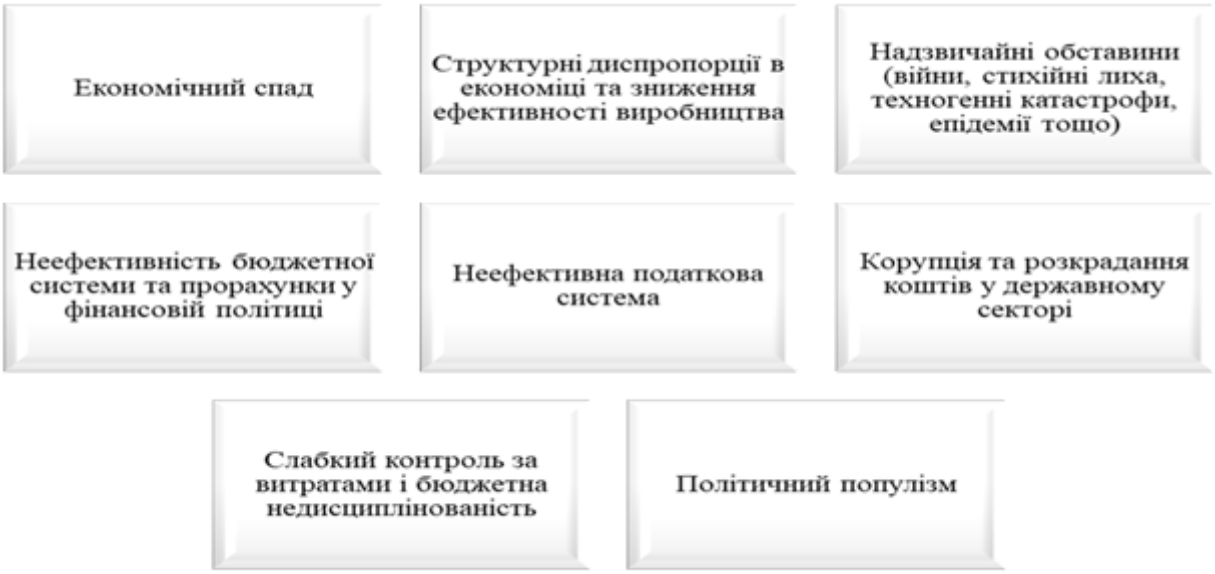


Рис. 1. Причини бюджетного дефіциту*

* Систематизовано авторами.

Отже, виникнення і зростання дефіциту бюджету зумовлене економічними кризами, мілітаризацією економіки, веденням війн, економічною нестабільністю, зростанням державної заборгованості, безконтрольним зростанням непродуктивних видатків бюджету.

Перш за все, до розбалансування бюджету призводять незадовільні темпи розвитку економіки, їх сповільнення і спад, адже зменшення обсягів виробництва і національного доходу спричинюють різке зменшення податкових надходжень, тоді як соціальні витрати автоматично зростають внаслідок збільшення кількості безробітних, необхідності фінансування антикризових заходів тощо. Внаслідок цього у періоди криз і рецесій дефіцит бюджету виникає майже неминуче.

Друга група причин – це структурні диспропорції в економіці і зниження ефективності суспільного виробництва загалом і окремих секторів зокрема. Якщо в країні застаріла структура господарства, технологічна відсталість, спостерігається виснаження природних ресурсів, матеріального і науково-технічного потенціалу, то економіка генерує низькі доходи, які не здатні покрити наявні потреби. Тому затримка зі структурними реформами та модернізацією економіки безпосередньо веде до хронічних дефіцитів бюджету.

До важливих факторів дефіциту бюджету належать також надзвичайні обставини: війни, масштабні стихійні лиха, техногенні катастрофи, епідемії та інші форс-мажорні події, які потребують різкого збільшення державних витрат при одночасному негативному впливі на економіку, що таким чином породжує значний бюджетний дефіцит. Яскравий приклад – воєнні конфлікти: під час світових воєн державні бюджети воюючих країн майже завжди ставали глибоко дефіцитними через різке зростання воєнних видатків.

Сучасний приклад – це повномасштабна війна в Україні, розв’язана російською федерацією у 2022 році, коли через різке збільшення оборонних і соціальних видатків при падінні економіки країни та зменшенні її обсягів внаслідок руйнацій та тимчасової

окупації певної частини території дефіцит державного бюджету зріс до рекордних ~17,6% ВВП. У наступні воєнні роки відбувалися негативні тенденції щодо подальшого збільшення дефіциту державного бюджету України, зростання державного боргу. У 2025 році, згідно законодавства, дефіцит державного бюджету України було заплановано у розмірі 2184,9 млрд грн або 25,8% прогнозного обсягу валового внутрішнього продукту країни. Разом з цим за результатом фактичного виконання держбюджету за 2025 рік вдалося покращити заплановані показники щодо дефіциту бюджету, який становив 1635,8 млрд грн, що складає 18,5% очікуваного обсягу ВВП за рік [1].

Подібним чином, у 2020 р. інший вид форс-мажорних обставин – глобальна пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентні фіскальні наслідки практично в усіх країнах, які постраждали від її поширення, наприклад, дефіцит федерального бюджету США сягнув близько $3,1-3,3 трлн. або 16% ВВП – найбільше з часів Другої світової війни [2]. Ці приклади підтверджують, що надзвичайні ситуації здатні різко погіршити бюджетну рівновагу.

Окремо слід відзначити політичні та управлінські причини бюджетного дефіциту. Неефективність побудови та функціонування бюджетної системи і прорахунки у фінансовій політиці можуть самі собою генерувати бюджетний дефіцит, як на центральному рівні, так і на рівні місцевого самоврядування. До таких причин належать: неефективна податкова система та механізм адміністрування податків (що призводить до звуження бази оподаткування та росту «тіньового» сектору), масштабна корупція та розкрадання коштів у державному і комунальному секторах, слабкий контроль за витратами і низький рівень бюджетної дисципліни.

Політичний популізм також часто лежить в основі бюджетних дефіцитів, адже уряди іноді схильні розширювати соціальні програми, підвищувати заробітні плати чи пенсії, зменшувати податки перед виборами, тощо, не маючи реального ресурсного забезпечення для таких кроків. Таке необґрунтоване збільшення бюджетних видатків або скорочення доходів неминуче викликає нестачу бюджетних коштів. В підсумку дефіцит бюджету завжди має конкретні причини – чи то об’єктивні економічні обставини, чи недоліки державної політики.

Тож, підсумовуючи, можна виділити основні причини дефіциту державного бюджету:

– незбалансованість державного бюджету, тобто нестача грошових коштів для фінансування визначеного обсягу державних видатків;

– неспроможність уряду забезпечити наповнення бюджету необхідними доходами;

– не завжди адекватне економічній ситуації зростання бюджетних видатків, зумовлене політичними чинниками;

– борги підприємств за кредитами, залученими під державні гарантії;

– інфляційні процеси;

– проблеми функціонування грошового обігу та грошових розрахунків;

– не завжди ефективна інвестиційна, податкова та кредитна політика.

Крім того, можна сказати, що бюджетний дефіцит є індикатором макроекономічної нестабільності та викликом для уряду. Він тісно пов’язаний з державним боргом: покриття дефіциту відбувається за рахунок запозичень, внаслідок чого накопичується державний борг. Альтернативним шляхом фінансування бюджетного дефіциту виступає грошова емісія, проте надмірний випуск паперових грошових знаків неминуче викликає інфляцію. Тому сталий високий дефіцит

державного бюджету може мати далекосяжні наслідки – від боргової залежності до знецінення грошей.

Разом з тим, сам по собі дефіцит бюджету – це не вирок економіці. Як зазначають дослідники, дефіцит належить до постійних елементів ринкової системи і навіть може слугувати каталізатором розвитку, якщо використовувати його правильно.

Список використаних джерел

1. Інформація Міністерства фінансів України про виконання державного бюджету України за 2025 рік. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770.
2. Дефіцит бюджету США з початку 2020 фінансового року склав 3 трильйони доларів. URL: https://newformat.info/news/deficit-bjudzhetu-ssha-z-pochatku-2020-finansovogo-roku-sklav-3-triljoni-dolariv/?utm_source=ukrnet_news.

FINANCIAL REPORTING AS A STRATEGIC INFORMATION BASE FOR ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

Levkovets N. P., PhD in Economics, Associate Professor
National Transport University

Abstract. The article explores the role of financial reporting as a strategic information base for the accounting and analytical support of enterprise economic security in the context of globalization, digital transformation, and increasing economic uncertainty. It substantiates that financial reporting is not merely a formalized outcome of accounting procedures but a comprehensive information system that ensures transparency, reliability, and comparability of data necessary for effective managerial decision-making.

The study highlights the growing importance of integrating financial reporting with modern accounting and analytical tools, including digital platforms, data analytics, and management reporting systems. Particular attention is paid to the ability of high-quality reporting to reduce information asymmetry, enhance investment attractiveness, and strengthen stakeholder confidence. The paper emphasizes that the effectiveness of economic security management largely depends on the completeness, accuracy, and timeliness of financial information, as well as on the level of its analytical processing.

In addition, the research identifies key challenges associated with the organization of financial reporting, such as insufficient automation, inconsistencies in accounting practices, and the lack of integration between information subsystems. It is argued that overcoming these limitations through the implementation of advanced technologies and international standards contributes to improving the overall efficiency of enterprise management and risk mitigation.

The findings confirm that financial reporting serves as a fundamental element in the system of economic security, enabling enterprises to detect potential threats, optimize resource allocation, and ensure sustainable development in a volatile business environment.

Keywords: financial reporting, economic security, accounting system, analytical support, management reporting, information systems, data analytics, enterprise management, risk management, transparency.

In the contemporary business environment, characterized by heightened uncertainty, rapid technological change, and increasing regulatory pressure, the importance of high-

quality financial information has become paramount. Enterprises operate in conditions where timely access to reliable data determines not only operational efficiency but also long-term sustainability and resilience to risks. Financial reporting, therefore, is evolving from a formal compliance requirement into a strategic instrument that underpins the system of accounting and analytical support for enterprise economic security.

Financial reporting is a fundamental strategic information base that ensures monitoring, assessment, and management of the economic security of an enterprise. It allows you to identify threats in a timely manner, analyze the financial condition (liquidity, solvency, profitability) and make informed management decisions to protect assets and sustainable development. Key aspects of using financial reporting for economic security: Source of data for analysis: Balance sheet (F1), Statement of financial results (F2), Statement of cash flows (F3) and Statement of equity (F4) contain structured information for diagnosing threats. Financial stability assessment: Allows you to calculate coefficients that determine the enterprise's protection from external and internal risks. Threat monitoring: Analyzes indicators that indicate the possibility of bankruptcy, reduced profitability or loss of liquidity. Forecasting: Based on historical data, financial reporting helps to model future financial flows and identify potential "bottlenecks". Financial reporting provides completeness, truthfulness and comparability of data necessary for strategic planning and counteraction to financial and economic risks [4].

According to international analytical assessments, more than 60% of investment decisions made by institutional investors are directly influenced by the quality and transparency of financial statements. Furthermore, global surveys indicate that approximately 45% of companies that experienced financial distress in recent years reported deficiencies in internal reporting systems and analytical support. In emerging economies, including Ukraine, up to 50% of enterprises still rely on partially automated or fragmented accounting systems, which reduces the effectiveness of risk identification and management.

Financial reporting serves as a structured representation of an enterprise’s financial position, performance, and cash flows. It forms the informational core upon which both internal and external stakeholders base their decisions. From the perspective of economic security, reporting performs several critical functions: it ensures transparency, facilitates control over resource allocation, and supports the early detection of financial threats.

Statistical evidence suggests that enterprises with well-developed reporting systems are 25-35% more likely to identify financial risks at an early stage compared to those with less mature systems. In addition, companies that regularly implement analytical procedures based on reporting data demonstrate higher profitability margins (by 10-15%), as they can better optimize costs and allocate resources efficiently.

Financial reporting also plays a vital role in reducing information asymmetry between management and external stakeholders. Studies show that firms with higher levels of disclosure enjoy lower cost of capital by approximately 1.5-2 percentage points, as investors perceive them as less risky. This directly contributes to strengthening the financial stability and economic security of enterprises.

The effectiveness of financial reporting largely depends on its integration with broader accounting and analytical systems. Modern enterprises increasingly adopt digital tools such as enterprise resource planning (ERP) systems, business intelligence (BI) platforms, and data analytics solutions. These technologies enable real-time data processing and enhance the analytical value of financial information.

Empirical data indicate that the implementation of integrated accounting and analytical systems can improve the accuracy of financial forecasts by up to 40% and reduce reporting

errors by 30%. Moreover, organizations that actively use data analytics in financial management achieve 20% faster decision-making processes, which is crucial in responding to dynamic market conditions [3].

Management reporting, as a complementary component, provides detailed insights into operational performance, cost structures, and efficiency indicators. Unlike standardized financial statements, it is flexible and tailored to the specific needs of internal users. Research shows that enterprises utilizing advanced management reporting tools experience up to 25% improvement in cost control efficiency, thereby enhancing their overall economic security.

Despite its strategic importance, financial reporting systems often face several challenges. These include inconsistencies in accounting policies, insufficient automation, lack of qualified personnel, and limited integration between different information systems. Such weaknesses can lead to distorted financial information and hinder effective decision-making.

Statistics reveal that approximately 30% of reporting errors in enterprises are associated with manual data processing, while 20% result from inadequate internal controls. Additionally, cybersecurity threats have become a significant concern, with nearly 40% of companies reporting attempts to compromise financial data systems. These risks underscore the need for continuous improvement of accounting and analytical support mechanisms.

In the context of accelerating globalization, digital transformation, and increasing economic volatility, the role of reliable information systems in ensuring enterprise economic security has grown substantially. The integration of Ukraine into the global economic space, along with the expansion of international financial relations, requires businesses to operate in accordance with internationally recognized standards of transparency and accountability.

The expansion of international cooperation, Ukraine's integration into the global community, the attraction of foreign investment into the national economy, and the entry of domestic enterprises into international capital markets have necessitated substantial structural transformations and the reform of accounting and reporting systems in accordance with international standards.

International Financial Reporting Standards serve as an effective instrument for enhancing the transparency and clarity of economic information, on the basis of which external users make informed decisions regarding enterprises.

In Ukraine, the fundamental rules and principles governing the preparation and presentation of accounting reports are established by the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" № 996-XIV, as well as by the relevant National Accounting Standards [1].

Reporting represents a system of generalized, interrelated indicators that reflect the condition and utilization of an entity's economic resources, their purpose, sources of formation, financial results, and directions of profit allocation.

The purpose of reporting is to determine the overall value of assets, the value of current assets, the volume of equity and borrowed funds, and other key financial parameters of an enterprise. In other words, accounting reporting should be understood as a system for summarizing indicators of business activity, compiled on the basis of accounting data and oriented toward the needs of users.

Managerial reporting constitutes the final stage of the accounting process and reflects a comprehensive set of data on the enterprise's performance as a whole, as well as that of its structural units. Its objective is to provide management personnel at all levels with the information necessary for effective decision-making.

The preparation of internal managerial reports is grounded in the principle of cost controllability, which implies that reports of structural units should include planned and actual

values only for those cost categories that can be influenced by the managers of responsibility centers. The application of this principle enables managers to receive timely and complete information on production costs and to make well-founded decisions aimed at preventing inefficient or irrational expenditures.

Unlike financial reporting, which is developed on the basis of financial accounting data and is oriented toward external users, managerial reporting is designed for internal users – managers at various levels of enterprise governance. There are no universally established rules or standardized forms for managerial reporting; its preparation remains an internal matter of each organization.

The expansion of international cooperation, Ukraine's integration into the global community, the attraction of foreign investment into the national economy, and the entry of domestic enterprises into international capital markets have necessitated substantial structural transformations and the reform of accounting and reporting systems in accordance with international standards.

International Financial Reporting Standards serve as an effective instrument for enhancing the transparency and clarity of economic information, on the basis of which external users make informed decisions regarding enterprises.

Financial reporting includes the balance sheet (statement of financial position), the income statement (statement of comprehensive income), the cash flow statement, the statement of changes in equity, and notes to the annual financial statements.

For small enterprises and representative offices of foreign business entities, national standards provide for simplified financial reporting consisting of a balance sheet and an income statement. The form and procedure for their preparation are regulated by National Accounting Standard 25 "Financial Report of a Small Enterprise" [1].

The structure and composition of financial statement items are defined by National Accounting Standard 1. Enterprises may omit items for which there is no information to disclose and may add additional items provided that they are material and can be measured reliably.

Databases assist enterprise managers in solving specific applied tasks and serve as a foundation for strategic analysis and planning. A knowledge base ensures the effective transfer of modern expertise, integrating theoretical and practical information in accounting, financial analysis, and strategic management.

At the same time, empirical evidence suggests that enterprises with weak accounting and analytical support systems are significantly more exposed to financial risks, including misstatement of financial results, inefficient cost management, and reduced investment attractiveness.

Financial reporting includes the balance sheet (statement of financial position), the income statement (statement of comprehensive income), the cash flow statement, the statement of changes in equity, and notes to the annual financial statements.

For small enterprises and representative offices of foreign business entities, national standards provide for simplified financial reporting consisting of a balance sheet and an income statement. The form and procedure for their preparation are regulated by National Accounting Standard 25 "Financial Report of a Small Enterprise," approved by the Ministry of Finance of Ukraine [2].

The structure and composition of financial statement items are defined by National Accounting Standard 1. Enterprises may omit items for which there is no information to disclose (except where such information was presented in previous reporting periods) and may add additional items provided that they are material and can be measured reliably.

Indicators such as income tax, expenses and losses, deductions from revenue, disposal of assets, and reductions in equity components are presented in parentheses. Financial statements also incorporate the performance indicators of branches, representative offices, and other separate subdivisions of the enterprise [3].

Databases assist enterprise managers in solving specific applied tasks arising in the course of practical activities and serve as a source of information for strategic analysis and planning.

A knowledge base ensures the complete and adequate transfer of up-to-date expertise within a particular field to system users. It includes both theoretical and practical information on accounting, economic, strategic, and financial analysis, as well as data from scientific developments, applied technologies, and professional recommendations stored in various formats, including textual, graphical, audiovisual, and other digital forms.

An analysis of the practices of Ukrainian organizations indicates that the absence of proper accounting and analytical support leads either to the unreliable formation of financial results or to a formalistic approach to the development of their components.

Thus, financial and managerial reporting should be considered not merely as formalized outputs of accounting processes but as a strategic information resource that directly influences the level of enterprise economic security.

The quality, reliability, and timeliness of reporting data determine the effectiveness of managerial decision-making, the degree of stakeholder trust, and the resilience of enterprises to external and internal threats. In modern conditions, the transformation of reporting systems through the implementation of IFRS, digital technologies, and advanced analytical tools becomes a critical factor in strengthening economic security.

Furthermore, improving accounting and analytical support contributes to minimizing information asymmetry, reducing financial risks, and enhancing the overall competitiveness of enterprises. According to analytical estimates, companies that actively invest in modern reporting and data analytics systems demonstrate up to 30% higher adaptability to market changes.

Therefore, the development of an integrated reporting system that combines financial, managerial, and analytical components should be regarded as a priority direction for ensuring sustainable development and long-term economic security of enterprises.

Financial reporting should be viewed as a strategic resource that forms the foundation of enterprise economic security. Its role extends beyond the mere presentation of financial results to include supporting analytical processes, enhancing transparency, and enabling proactive risk management.

The integration of financial reporting with advanced accounting and analytical systems significantly increases the ability of enterprises to adapt to external challenges, minimize risks, and maintain financial stability. Statistical evidence confirms that organizations investing in modern reporting infrastructure and data analytics achieve higher efficiency, improved decision-making quality, and stronger resilience.

In this context, the development of comprehensive, reliable, and technologically advanced reporting systems becomes a key priority for enterprises aiming to ensure sustainable growth and long-term economic security.

List of sources used

1. Instructions on the application of the Chart of Accounts for Accounting of Assets, Capital, Liabilities and Business Transactions of Enterprises and Organizations: Instructions

approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 11/30/1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99 (date of application: 04/08/2026).

2. Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" dated 09/03/2024 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (date of application: 04/08/2026).

3. Rybakova L. P., Simochko M. I., Bobrov-Ponzen D. V. Some aspects of accounting and taxation of enterprise income. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law.* 2025. № 44. P. 36-44.

4. Shmatkovska T. O., Chyzh N. M. Accounting and financial support for enterprise management on the principles of digitalization development. *Investments: practice and experience.* 2025. № 21. P. 132-136. DOI: https://doi.org/10.32702/2306- 6814.2025.21.132. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.132.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИНАМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТУ ІТ-ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Лихобаба М. С., здобувач вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. Досліджено механізми інформаційно-аналітичного супроводу динамічного планування експортної діяльності ІТ-компаній, обґрунтовано використання гнучких методів прогнозування експорту послуг як інструменту забезпечення економічної стійкості підприємства та регіону в умовах кризи, особливу увагу приділено цифровізації процесів обліку ресурсів для оперативної адаптації стратегії компанії до змін на світовому ринку.

Ключові слова. Динамічне планування, експорт ІТ-послуг, інформаційно-аналітичне забезпечення, економічна невизначеність, стратегічне управління, ІТ-сектор.

Abstract. The mechanisms of information and analytical support for dynamic planning of export activities of IT companies are explored, the use of flexible methods of forecasting export of services as a tool for ensuring the economic stability of the enterprise and the region in times of crisis is substantiated, particular attention is paid to the digitalization of resource accounting processes for the prompt adaptation of the company's strategy to changes in the global market.

Keywords. Dynamic planning, export of IT services, information and analytical security, economic insignificance, strategic management, IT sector.

Постановка проблеми. В умовах глобальної економічної нестабільності та воєнних викликів в Україні, традиційні методи статичного планування експортної діяльності стають неефективними, особливо для високодинамічного ІТ-сектору. Для таких компаній, виникає гостра потреба у впровадженні динамічного планування, яке дозволяє миттєво адаптувати експортні стратегії до змін світового попиту та внутрішніх ризиків. Проте ключовою перешкодою залишається недостатня розробленість інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення, які б дозволяли оперативно збирати, обробляти та інтегрувати дані про людські ресурси та зовнішні ринки в єдину систему прийняття управлінських рішень.

Актуальність. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується критичною значущістю ІТ-експорту як одного з основних джерел валютних надходжень та чинника стабілізації регіонального розвитку. Для таких лідерів ринку здатність гнучко реагувати на геополітичні виклики та технологічні зміни стає питанням не лише конкурентоспроможності, а й виживання. Впровадження динамічного планування дозволяє компанії трансформувати стратегію «на ходу», проте це неможливо без створення потужного інформаційно-аналітичного базису. Необхідність розробки нових підходів до обліку та аналізу експортного потенціалу в умовах високої невизначеності обумовлює актуальність даного дослідження як для окремих підприємств, так і для відновлення економіки регіонів у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі інформаційних технологій досліджували багато українських вчених. Зокрема, питання адаптивного та динамічного планування в умовах кризи розглядали О. П. Гожий [1] та О. В. Кобзій [2], чиї роботи присвячені ризик-менеджменту та антикризовому управлінню. А. П. Новікова [3] оцінювала тенденції формування внутрішнього ринку під впливом глобальних процесів, а О. Ю. Саричев [4] та О. М. Таран-Лала [5] висвітлювати проблематику інформаційно-аналітичного забезпечення та стратегічного управління на підприємствах.

Водночас, попри значну кількість напрацювань, специфіка динамічного планування саме в ІТ-сфері (зокрема експорту інтелектуальних послуг) залишається недостатньо вивченою. Більшість наявних досліджень зосереджені на промислових підприємствах, тоді як особливості сервісних компаній, де основним ресурсом є людський капітал, а планування базується на методологіях Agile та Rolling Forecasts, потребують додаткового наукового обґрунтування та систематизації.

Мета полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення динамічного планування експортної діяльності компанії ІТ-компаній для підвищення її адаптивності та забезпечення сталого розвитку в умовах економічної невизначеності.

Результати дослідження. У повсякденному житті термін планування (planning) визначається як процес складання деякої послідовності дій, яка веде до намічених цілей. Планування полягає у знаходженні дій, необхідних для розв’язання поставленої задачі, і складання цих дій у певну послідовність, що приводить до розв’язку. Фактично, планування – це знаходження способу (плану) досягнення цілей при заданих можливостях. План визначає, як досягти цілі при наявності певних механізмів впливу. В практичній діяльності особам, що приймають рішення (ОПР) досить часто доводиться зустрічатись із завданнями планування чого-небудь. При цьому знайдені рішення є не завжди оптимальними [1]. Динамічне планування застосовується в умовах підвищеної нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, коли для швидкої адаптації підприємства до нових умов потрібна підвищена швидкість реакції на зміни. Тому динамічне планування вказує на значну важливість у процесі планування впливу чинника часу [2]. Динамічне планування стає критично необхідним саме під час активного зростання негативних тенденцій. За стабільних умов воно функціонує як постійний моніторинг внутрішньої діяльності компанії та зовнішнього ринку. Ключовою особливістю цього підходу є аналіз того, як швидкість змін різних показників впливає на загальний стан підприємства. Впровадження динамічного планування розпочинається з дослідження ключових чинників впливу: галузевої специфіки, особливостей збуту та структури витрат. На основі проведеного аналізу

діяльності визначаються параметри, що критично впливають на результати підприємства. Це дозволяє змістити фокус із процесу збору даних на їхню глибоку інтерпретацію та аналіз.

Допомога в покращенні експорту ІТ-підприємств за допомогою динамічного планування полягає у заміні статичних річних планів на гнучкі цикли адаптації. Це дозволяє компанії миттєво реагувати на зміни світового попиту, коливання курсів валют або геополітичні виклики. Для цього рекомендовано здійснити такі кроки:

перейти на «короткі дистанції» в плануванні – розробляти заходи детально на найближчі 3 місяці, а загальні орієнтири тримати на 12-15 місяців. Щомісяця заходи на новий місяць додаються до прогнозу після перегляду актуальності попередніх планів. Це дозволить вчасно помітити, коли один ринок перенасичується, а інший – відкриває можливості;

готувати сценарії «на випередження» – передбачити три варіанти розвитку подій для ключових закордонних ринків, наприклад: «Ріст», «Стагнація», «Падіння». Для кожного варіанту визначити конкретні індикатори (тригери), при досягненні яких команда автоматично переходить до заздалегідь прописаного плану дій;

синхронізувати продажі з технічним потенціалом – упровадити систему динамічного управління ресурсами. Потрібно бачити в реальному часі, які навички (технологічний стек) звільняться через місяць-два. Це дозволить маркетингу «прогрівати» клієнтів саме під ті команди, які скоро будуть вільні, уникаючи простоїв;

диверсифікувати канали надходжень – використовувати динамічний підхід для тестування нових ніш. Краще виділити невеликий бюджет на «обстеження» нових регіонів або технологічних напрямів (наприклад, AI-сервіси). Якщо аналітика показує перші успіхи – швидко масштабувати цей напрям, якщо ні – закривати його (на цьому етапі закриття можливе без великих втрат і тому не сприйматиметься як невдача).

В останні роки інформаційні технології стрімко розвиваються майже у всьому світі. За останні два десятиліття, країни-лідери змогли добитися великих успіхів в становленні глобальних інформаційних зв'язків. Перед тим як інформаційні технології отримали широке розповсюдження, країни, що розвиваються, мали практично нульові зв'язки в глобальній політиці та економіці. Сьогодні у них є важелі зі своїми ІТ-можливостями і, отже, такі країни мають великі шанси зміцнити свої позиції на світовій арені [3].

Поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення» широко використовується в різних галузях діяльності. Об'єктними сферами, де застосовується інформаційно-аналітичне забезпечення, є: державне управління, місцеве самоврядування, воєнна сфера, економіка, банківська сфера, фондовий ринок, охорона довкілля, соціологія тощо [4]. Методологічну основу його дослідження становлять традиційні аналітичні методи: порівняння, структурування та абстрагування. Важливою складовою аналізу світової економіки є рейтинговий підхід. Він дає змогу не лише визначити місце країни у глобальних координатах, а й оцінити її конкурентний потенціал на міжнародних ринках, виявивши ключові перешкоди для розвитку. Як економічна категорія, невизначеність є характеристикою економічної ситуації, в якій неможливо отримати абсолютне уявлення щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи із-за неоднозначності її параметрів, неповноти, неточності або суперечливості інформації та впливу суб'єктивних чинників, що зумовлює недетермінованість економічних процесів, нестабільність економічного розвитку та економічний ризик. Оскільки невизначеність економічних процесів – це дуже широке поняття, його аналізують за такими критеріями:

– формою прояву неадекватності інформації (суперечливість; асиметрія; непередбачуваність; неоднозначність; змінність; невірогідність);

– напрямом її сприйняття у системі «людина-інформація» (об'єктивна; суб'єктивна невизначеність);

– джерелом утворення (невизначеність залежно від стану природи; цілеспрямованої протидії, цілей, дій, умов; стохастична; лінгвістична);

– спрямованістю опрацювання чи сприйняття інформації (перспективна, ретроспективна, технічна) [4].

Невизначеність зазвичай розглядають як результат впливу зовнішніх умов, у яких працює бізнес. Оскільки рішення в такому середовищі ухвалюються суб'єктивно, вони часто є суперечливими, а якісні оцінки в них переважають над точними розрахунками. Через брак інформації або її викривлення (так звані «слабкі сигнали») виникає неясність щодо стратегічних цілей, пріоритетів і подальших кроків конкурентів чи партнерів. Невизначеність в управлінні зумовлена технічними чинниками: похибками у вимірюваннях, імовірнісною природою даних та помилками під час обробки показників. Крім того, соціально-економічні системи є неергодичними – їм бракує регулярності та циклічності, що робить історичні процеси унікальними та складними для прогнозування.

Поняття «стратегічне управління» з'явилося в науковій літературі на зламі 1960-70-х років як відповідь на необхідність розмежування операційного та перспективного планування. Ключовою ознакою стратегії є її часова визначеність: у контексті стратегічного менеджменту вона розрахована на довгострокову перспективу, зазвичай терміном від трьох років. Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є). Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожну стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Ключовий пріоритет стратегічного управління полягає у забезпеченні довготривалої конкурентної переваги організації. Це досягається через реалізацію ціннісно-орієнтованих стратегій, що базуються на комплексному аналізі зовнішніх факторів (можливостей і загроз) та внутрішнього потенціалу (сильних і слабких сторін).

Система стратегічного управління забезпечує комплексний цикл життєдіяльності організації: від аудиту поточного стану та розробки планів до їх практичної реалізації та оцінки результативності. Окрім фінансових преференцій, цей процес формує цілісне бачення майбутнього та визначає вектор розвитку для всього персоналу. На відміну від статичного планування, безперервний характер стратегічного менеджменту, що базується на постійному моніторингу та контролі, гарантує високу операційну ефективність, розширення ринкової присутності та стабільну прибутковість.

Для ІТ-компаній стратегічне планування має свою специфіку: через високу швидкість змін у технологіях «застиглі» плани на 5 років лише шкодять. Варто використовувати більш динамічні способи постанови стратегічних завдань, як-от:

ковзне планування: замість того, щоб раз на рік приймати непорушний бюджет, треба планувати детально на квартал, а загально – на рік. Кожні три місяці переглядати план, додаючи новий квартал попереду;

орієнтація на експорт: не треба виділяти тільки один напрям, потрібно аналізувати дані про ринки, що зростають. Якщо в одному регіоні рецесія, стратегія має передбачати швидкий перехід на ринки, наприклад, Близького Сходу або Північної Європи;

планувати не «проєкти», а «таланти»: в IT головний ресурс – люди. Стратегія повинна базуватися на Resource Capacity Planning (плануванні спроможності ресурсів). Інформаційна система повинна показувати, які навички будуть потрібні через півроку (наприклад, AI/ML чи Rust) і чи встигне компанія навчити своїх співробітників, або потрібно наймати нових;

використовувати сценарний аналіз Що?-Якщо? В умовах невизначеності не може бути одного плану, доцільно створити як мінімум три сценарії: оптимістичний – ринок зростає, компанія залучає +5 нових великих клієнтів; реалістичний – поточні темпи зберігаються; песимістичний – втрата ключового клієнта або зміна податкового законодавства. Потрібно визначити чіткі «тригери» – події, за яких компанія миттєво перемикається з одного сценарію на інший;

цифровізація стратегії: плани та завдання не повинні фіксуватися виключно у простому форматі документів, до яких не в усіх відповідальних осіб може бути доступ. Потрібно запроваджувати інструменти бізнес-інтеліджанс (як-от Power BI, Tableau), щоб у реальному часі бачити KPI, які були узгоджені раніше (наприклад, utilization, pipeline velocity). Якщо показник «червоніє», стратегія потребує негайного втручання.

Якщо говорити про обсягу ринку IT в Україні, у першому півріччі 2025 р. загальний обсяг експорту всіх видів послуг становив $7 617 млн, що на 10,9% менше порівняно з аналогічним періодом 2024-го ($8 548 млн). Натомість, попри загальне скорочення, частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг у структурі експорту зросла з 38,5% (або $3 291 млн) до 43% (або $3 276 млн) [6]. Попри позитивну динаміку та перевершення результатів 2024 року, торішні показники сукупної експортної виручки комп'ютерних послуг все ще залишаються нижчими на 1,1% в порівнянні з даними 2023 р. Таким чином, наведені вище рекомендації для компаній-представників IT-галузі стають все більше актуальними.

Найгіршим у 2025 р. став перший квартал. Він приніс українській економіці $1,57 мільярда. Це на 1,3% менше, ніж за аналогічний період у 2024 р., що становить $20 мільйонів. Крім цього, січень 2025 р. показав себе найгірше від початку повномасштабного вторгнення: експорт IT-послуг склав $489 мільйонів, в той час як у 2024 та 2023 роках він становив $508 та $528 мільйонів відповідно (табл. 1) [7].

На основі даних, наведених у таблиці, можна зробити кілька ключових висновків:

США залишаються критично важливим партнером, забезпечуючи понад третину (35,94%) всієї виручки галузі. Обсяг надходжень у $2,39 млрд підкреслює глибоку інтеграцію українських спеціалістів у американські технологічні проєкти;

найбільш позитивним сигналом є гальмування рецесії на американському напрямку. Зниження лише на 0,17% після стрімкого падіння у попередні роки (на 5-10%) свідчить про досягнення «дна» та перехід до фази стабілізації. Це дає надію на відновлення зростання у наступних періодах;

перша п'ятірка країн (США, Мальта, Сполучене Королівство, Кіпр, Ізраїль) генерує понад 64% усього валютного виторгу. Це свідчить про високу залежність галузі від обмеженої кількості ринків, де англомовні країни та європейські фінансові хаби грають ключову роль;

високі позиції Мальти (2 місце) та Кіпру (4 місце) можуть бути пов’язані з особливостями реєстрації міжнародних ІТ-компаній та фінансовими потоками всередині великих корпорацій, що мають офіси розробки в Україні.

Таблиця 1

Топ-5 країн-імпортерів українських ІТ-послуг (2025 рік)

Місце	Країна	Виручка, млн. дол	Частка ринку %
1	США	2 390,00	35,94
2	Мальта	577,97	8,68
3	Сполучене Королівство	556,73	8,36
4	Кіпр	480,07	7,21
5	Ізраїль	263,63	3,96

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що сучасна світова економіка перебуває на етапі трансформації, де нематеріальне виробництво та сектор інформаційних технологій стають визначальними чинниками глобального впливу. Ця тенденція є особливо вираженою для країн, що розвиваються, де частка ІТ у структурі ВВП демонструє стабільно позитивну динаміку протягом останніх років, на відміну від деяких розвинених економік, що досягли стадії насичення. Обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності критично важливим є впровадження механізмів динамічного планування.

Перспективи подальших досліджень. Необхідно детально проаналізувати впливу штучного інтелекту на продуктивність праці в ІТ-секторі країн, що розвиваються, приділяючи окрему увагу розробці комплексних моделей стратегічного управління, які б інтегрували гнучкі методи планування не лише на рівні окремих компаній, а й у межах державних програм цифрової трансформації. Також перспективним є вивчення ризиків «цифрового розриву» між країнами з різним рівнем технологічного насичення в умовах подальшої глобалізації як однієї із складових експортної стратегії національного цифрового продукту.

Список використаних джерел

1. Гожий О. П. Інформаційні технології динамічного планування та прийняття рішень на основі ймовірнісно-статистичних методів : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.06 / Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв, 2016. 373 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1657/gozhyyopdysertaciyanazdobuttyanaukovogostupennyadoktoratehnichnyhnauk.pdf.

2. Кобзій О. В. Актуальність необхідності динамічного планування діяльності підприємств у невизначених умовах. *Економіка промисловості.* 2010. № 1. С. 114-118. URL: https://harvester.nas.gov.ua/Record/nasplib_isofts_kiev_ua-123456789-13316.

3. Новікова А. П., Скоробогатова Н. Є. Аналіз розвитку світового та українського ринку ІТ-послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 3. С. 52-56. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5914&i=9.

4. Саричев Ю. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2017. № 3. С. 120-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_19.

5. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

6. IT-послуги стали головним драйвером експорту України у 2025 році. *Дія.Цифрова держава* : офіц. портал. 2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy-staly-holovnym-drayverom-eksportu-ukrayiny-u-2025-rotsi.

7. Поступова стабілізація ринку: яким був експорт IT-послуг у 2025 році. *Lviv IT Cluster* : офіц. сайт. 2025. URL: https://itcluster.lviv.ua/postupova-stabilizacziya-rynku-yakym-buv-eksport-it-poslug-u-2025-roczi.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Манухіна М. Ю., к.е.н., доцент
Джемела І. В., здобувач вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля

Анотація. Розкрито економічну сутність інвестицій у ЗЕД, їх функції та специфічні особливості. Обґрунтовано ключові напрями інвестування, серед яких прямі та портфельні інвестиції, інноваційні, інфраструктурні, цифрові та інвестиції у людський капітал. Визначено сучасні тенденції розвитку інвестиційної діяльності, включаючи цифровізацію, орієнтацію на сталий розвиток, регіоналізацію та зростання ролі транснаціональних корпорацій. Проведено аналіз проблем і перспектив розвитку інвестицій у сфері ЗЕД в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: інвестиційна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність; прямі іноземні інвестиції; портфельні інвестиції; глобалізація; інвестиційна стратегія.

Abstract. The economic nature of foreign economic activity investments, their functions and specific characteristics are examined. Key investment areas are identified, including direct and portfolio investments, as well as investments in innovation, infrastructure, digital technologies and human capital. Current trends in the development of investment activity are identified, including digitalisation, a focus on sustainable development, regionalisation and the growing role of transnational corporations. An analysis is conducted of the challenges and prospects for the development of investment in the field of foreign economic activity in the context of global instability.

Keywords: investment activity; foreign economic activity; foreign direct investment; portfolio investment; globalisation; investment strategy.

Процеси глобалізації та посилення міжнародної конкуренції висувають нові вимоги до механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). Інвестиційна складова ЗЕД є фундаментом, на якому будується стабільність національної економічної системи. Для будь-якої держави залучення зовнішніх ресурсів та ефективне розміщення власних активів за кордоном є не лише фінансовим питанням, а й стратегічним інструментом політичного та технологічного впливу.

Інвестиційна діяльність у сфері ЗЕД – це сукупність практичних дій суб'єктів (держав, компаній, фізичних осіб) щодо вкладення капіталу в об'єкти, розміщені поза межами країни походження цього капіталу, з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [1, с. 163].

З економічної точки зору, інвестиції у ЗЕД виконують низку важливих функцій (рис. 1).

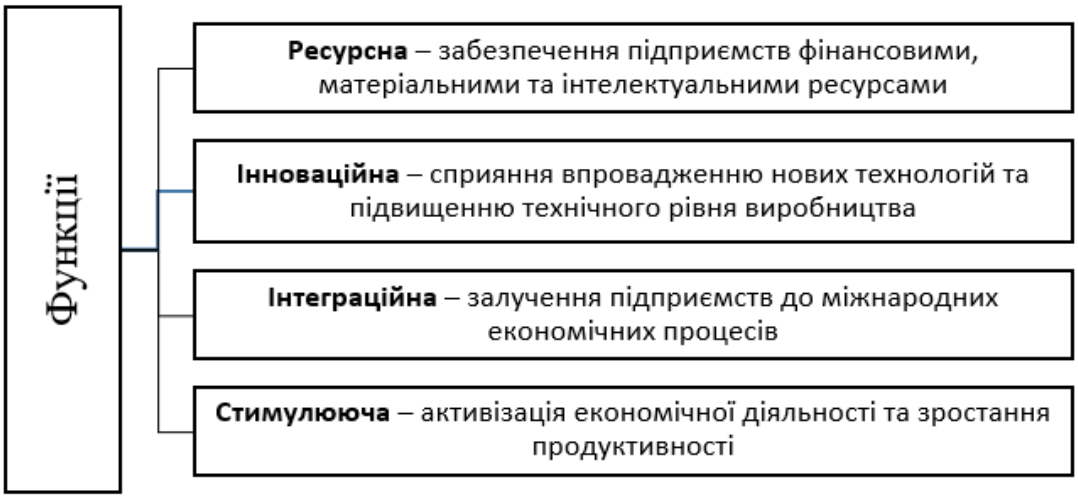


Рис. 1. Функції інвестицій у зовнішньоекономічній діяльності

Якщо функції відображають роль інвестицій в економічній системі, то особливості характеризують умови та механізми їх здійснення. Особливості інвестиційної діяльності у сфері ЗЕД полягають у такому [2, с. 12]:

– міжнародний характер проявляється у перетині капіталом національних кордонів і необхідності врахування різних правових, економічних та культурних середовищ. Інвестор взаємодіє одночасно з кількома юрисдикціями, що ускладнює прийняття управлінських рішень;

– валютний аспект зумовлений здійсненням операцій у різних валютах, що створює валютні ризики та впливає на кінцеву дохідність інвестицій. Коливання валютних курсів можуть як підвищувати прибуток, так і спричиняти фінансові втрати;

– підвищена ризиковість обумовлена впливом додаткових факторів зовнішнього середовища, зокрема політичної нестабільності, економічних коливань та правової невизначеності, що значно ускладнює прогнозування результатів інвестування;

– регуляторна складність полягає у необхідності дотримання норм як національного, так і міжнародного законодавства, включаючи стандарти фінансової звітності, інвестиційні угоди та вимоги до ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Враховуючи наведені особливості інвестиційної діяльності у сфері ЗЕД, стає очевидним, що міжнародне інвестування функціонує в умовах підвищеної складності, ризиковості та багатоваріантності прийняття рішень. Саме тому ефективність реалізації інвестицій значною мірою залежить не лише від обсягів вкладених ресурсів, а й від правильного вибору напрямів інвестування, які відповідають стратегічним цілям підприємства та умовам зовнішнього середовища.

Провідне місце серед напрямів займають прямі іноземні інвестиції, які передбачають довгострокове вкладення капіталу з метою встановлення контролю або суттєвого впливу на діяльність підприємства-реципієнта. Такий напрям інвестування дозволяє не лише отримувати прибуток, але й реалізовувати стратегічні цілі, зокрема вихід на нові ринки, доступ до сировинних ресурсів, оптимізацію виробничих витрат та використання дешевшої робочої сили. Прямі інвестиції здійснюються у формі створення нових підприємств за кордоном, придбання частки в існуючому бізнесі або організації спільних підприємств. Їх значення полягає у формуванні стійких економічних зв’язків між країнами, передачі технологій, управлінського досвіду та розвитку експортного потенціалу. Водночас вони потребують значних фінансових ресурсів і пов’язані з високим рівнем відповідальності та ризику.

Іншим важливим напрямом є портфельні інвестиції, які полягають у придбанні іноземних фінансових активів без наміру здійснювати управлінський контроль. На відміну від прямих інвестицій, цей напрям характеризується більшою гнучкістю та ліквідністю, що дозволяє інвесторам швидко реагувати на зміни кон'юнктури світових фінансових ринків. Портфельні інвестиції забезпечують можливість диверсифікації активів, зниження ризиків та отримання доходу у вигляді дивідендів або процентів. Разом з тим, вони є більш чутливими до фінансових коливань і можуть спричиняти нестабільність у разі масового відтоку капіталу.

В умовах посилення глобальної конкуренції особливого значення набувають інноваційні інвестиції, спрямовані на створення та впровадження нових технологій, продуктів і бізнес-моделей. У сфері ЗЕД вони виступають ключовим інструментом формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. Інвестування у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток високотехнологічних виробництв, підтримку стартапів і цифрових рішень дозволяє підприємствам підвищувати рівень доданої вартості продукції, розширювати експортні можливості та адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Водночас інноваційні інвестиції характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та потребують довгострокового стратегічного підходу.

Тісно пов'язаним із попереднім напрямом є інвестування у цифровізацію та інфраструктуру, що виступає необхідною умовою ефективної реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Інвестиції у цифрові технології, зокрема автоматизацію бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем управління, розвиток електронної комерції та використання аналітики даних, сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств і зниженню транзакційних витрат. Одночасно інвестиції у транспортну, логістичну та митну інфраструктуру забезпечують безперервність товарних потоків, скорочення часу доставки та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Саме поєднання цифрових і фізичних інфраструктурних інвестицій формує основу сучасної міжнародної економічної взаємодії.

Не менш важливим напрямом є інвестиції у людський капітал, які набувають особливої актуальності в умовах глобалізації та інтелектуалізації економіки. У сфері ЗЕД високий рівень професійної підготовки персоналу, знання іноземних мов, розуміння міжнародних стандартів і здатність працювати в мультикультурному середовищі є критично важливими факторами успіху. Інвестиції у освіту, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетенцій і корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів та зміцненню позицій підприємств на світових ринках.

Зазначені напрями інвестиційної діяльності у сфері ЗЕД відображають структурну основу міжнародного інвестування та демонструють, у які саме сфери та інструменти спрямовується капітал. Водночас ці напрями не є статичними – їх розвиток і пріоритетність змінюються під впливом глобальних економічних процесів, технологічних зрушень і трансформації світового господарства.

Ключовими тенденціями, які визначають нові підходи до формування інвестиційної стратегії як на рівні підприємств, так і на рівні держав є:

– глобалізація інвестиційних потоків, яка проявляється у зростанні обсягів міжнародного руху капіталу та посиленні взаємозалежності національних економік. Підприємства дедалі активніше виходять на зовнішні ринки, розміщують виробництво

за кордоном і формують транснаціональні структури. Це сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, але водночас підвищує чутливість економік до зовнішніх шоків;

– зростання ролі транснаціональних корпорацій, які виступають ключовими суб'єктами міжнародного інвестування. Саме вони акумулюють значні фінансові ресурси, здійснюють масштабні інвестиційні проєкти та формують глобальні ланцюги створення вартості. Їх діяльність впливає на структуру світової економіки, визначаючи напрями руху капіталу та технологій;

– цифровізація інвестиційної діяльності. Інвестиції дедалі більше спрямовуються у цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси та електронна комерція. Це змінює характер міжнародного бізнесу, спрощує доступ до глобальних ринків і знижує бар'єри входу для підприємств. Цифрові платформи також стають новими каналами залучення інвестицій;

– орієнтація на сталий розвиток. Інвестори все більше враховують екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG), що впливає на вибір об'єктів інвестування. Зростає обсяг вкладень у «зелену» енергетику, енергоефективні технології, соціальні проєкти та відповідальний бізнес. Це свідчить про зміну пріоритетів від короткострокового прибутку до довгострокової стійкості;

– регіоналізація інвестиційних процесів, яка проявляється у посиленні ролі регіональних економічних об'єднань. Підприємства частіше орієнтуються на сусідні ринки або інтеграційні угруповання, що дозволяє зменшити ризики та оптимізувати логістичні витрати;

– зростання конкуренції за інвестиційні ресурси. Країни активно борються за залучення капіталу шляхом покращення бізнес-клімату, зниження податкового навантаження, розвитку інфраструктури та створення спеціальних економічних зон. У таких умовах інвестиційна привабливість стає одним із ключових факторів економічного розвитку;

– зміщення акценту на інтелектуальні та нематеріальні активи. Якщо раніше інвестиції переважно спрямовувалися у матеріальне виробництво, то сьогодні дедалі більшого значення набувають знання, технології, бренди та людський капітал.

Реалізація підходів до формування інвестиційної стратегії супроводжується низкою викликів, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та ускладненням умов ведення міжнародного бізнесу (табл. 1).

Можна стверджувати, що інвестиційна діяльність у сфері зовнішньоекономічної діяльності нині характеризується високою динамікою змін та здатністю до адаптації. Кожен виклик, що виникає в умовах глобальної нестабільності, фактично формує нові напрями розвитку, змінюючи підходи до руху капіталу.

По-перше, відбувається трансформація пріоритетів – від орієнтації на ефективність до забезпечення стійкості. Традиційне прагнення до зниження витрат поступово поступається стратегіям, що акцентують увагу на безпеці та стабільності. Зокрема, логістичні та геополітичні ризики сприяють поширенню моделей near-shoring і friend-shoring, у межах яких надійність партнерських відносин стає важливішою за мінімізацію витрат.

По-друге, технологічний розвиток виступає відповіддю на існуючі бар'єри. Посилення контролю і зростання кіберзагроз не зменшують обсяги інвестицій, а змінюють їх форму, спрямовуючи у цифрове середовище. Застосування технологій блокчейн та штучного інтелекту сприяє підвищенню прозорості операцій і подоланню інституційної недовіри.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз проблем та перспектив розвитку інвестиційної діяльності у сфері ЗЕД

Категорія	Проблеми та виклики	Перспективи та можливості росту
Геополітика	Поділ світу на закриті торговельні блоки та зростання ризиків санкційного тиску.	Формування стійких інвестиційних альянсів між політично близькими країнами.
Логістика	Висока вразливість морських та авіаційних шляхів у зонах конфліктів.	Перенесення виробництва ближче до споживача, розвиток локальних логістичних хабів.
Регулювання	Жорсткий контроль іноземного капіталу в стратегічних галузях (AI, мікрочіпи).	Спрощення інвестиційних процедур всередині інтеграційних об'єднань (наприклад, ЄС).
Екологія (ESG)	Необхідність величезних вкладень у модернізацію брудних виробництв (декарбонізація тощо).	Доступ до пільгового капіталу для проєктів відновлюваної енергетики та «чистих» технологій.
Технології	Ризик викрадення даних та атак на цифрову інфраструктуру.	Використання блокчейну та ШІ для прозорості транзакцій та автоматизації управління капіталом.
Економіка	Ризики, пов'язані з конвертацією та репатріацією прибутків.	Вихід капіталу на ринки країн, що розвиваються, з високим демографічним потенціалом.

По-третє, екологічна та соціальна відповідальність набувають статусу стратегічного активу. Незважаючи на те, що витрати на декарбонізацію можуть розглядатися як додаткове фінансове навантаження, вони одночасно відкривають доступ до ринків «зеленого» фінансування, які станом на 2026 рік відіграють ключову роль у реалізації масштабних міжнародних проєктів.

Отже, інвестиційна діяльність у сфері зовнішньоекономічної діяльності є складним, багатовекторним процесом, що виступає фундаментом стабільності сучасної національної економіки. Для ефективної реалізації інвестиційного потенціалу від суб'єктів господарювання та державних інституцій необхідні висока адаптивність, здатність до інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та активне використання цифрових і технологічних інновацій як інструментів подолання ризиків глобального середовища.

Список використаних джерел

1. Чернишова Л. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : практикум : навч. посібник / Л. О. Чернишова, В. О. Козуб, Л. Л. Носач, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. Х. : «Видавництво «Форт», 2017. 238 с.

2. Задоя А. О. Міжнародна інвестиційна діяльність : навчальний посібник. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 122 с.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВАЛЮТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Манухіна М. Ю., к.е.н., доцент
Сєдашов М. О., здобувач вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля

Анотація. Розкрито вплив сучасних цифрових технологій, зокрема API-банкінгу, Big Data, штучного інтелекту та блокчейну, на трансформацію інструментів валютного управління та мінімізацію валютних ризиків. Визначено основні проблеми цифрової трансформації валютної політики підприємств і окреслено перспективи розвитку цифрових механізмів валютного управління. Обґрунтовано, що цифровізація є важливим чинником підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: валютна політика підприємства, цифровізація, валютні ризики, API-банкінг, Big Data, штучний інтелект, блокчейн, смарт-контракти.

Abstract. The impact of modern digital technologies – in particular API banking, Big Data, artificial intelligence and blockchain – on the transformation of foreign exchange management tools and the minimisation of foreign exchange risks is examined. The main challenges of the digital transformation of corporate foreign exchange policy are identified, and the prospects for the development of digital foreign exchange management mechanisms are outlined. It is argued that digitalisation is a key factor in enhancing the efficiency of foreign economic activity and the competitiveness of enterprises.

Keywords: corporate foreign exchange policy, digitalisation, foreign exchange risks, API-banking, Big Data, artificial intelligence, blockchain, smart-contracts.

Сучасна світова економіка перебуває у фазі глибокої цифрової трансформації, яка охоплює всі рівні фінансового менеджменту. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, валютна політика перестає бути лише інструментом обліку та стає високотехнологічним процесом. Традиційні банківські перекази, тривале очікування клірингу та високі комісії посередників стають бар'єрами для динамічного розвитку. Цифровізація дозволяє не просто пришвидшити ці процеси, а створити принципово нову екосистему управління валютними ресурсами, де головну роль відіграють дані, швидкість та алгоритмічна точність.

Валютна політика підприємства – це система принципів, методів та інструментів управління валютними потоками, спрямована на забезпечення ефективного здійснення валютних операцій, оптимізацію структури валютних активів і зобов'язань, а також мінімізацію ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів [1].

Цифровізація змінює сутність валютної політики, оскільки змінює акцент із традиційного контролю валютних операцій на інтегроване цифрове управління валютними процесами (табл. 1). Використання інформаційних технологій забезпечує оперативний моніторинг валютного середовища, автоматизацію прийняття рішень та підвищення аналітичної спроможності підприємств.

Формування цифрової валютної політики базується на таких принципах:

- автоматизація валютних процесів;
- оперативність та аналітичність управління;
- інтеграція фінансових інформаційних потоків;
- ризик-орієнтований підхід до валютного регулювання;
- цифрова безпека валютних операцій;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Підходи до формування валютної політики

Підхід	Характеристика	Ключові інструменти
Традиційний	Ручне управління, акцент на паперовий документообіг	Паперові контракти, прямий дилінг
Автоматизований	Використання програмного забезпечення для обліку	Локальні ERP-системи, клієнт-банки
Цифровий	Інтеграція систем у реальному часі, використання алгоритмів	API-банкінг, хмарні обчислення, Big Data
Інтелектуальний	Автономне прийняття рішень на основі прогнозів	Штучний інтелект, смарт-контракти, блокчейн

Цифровізація валютної політики ґрунтується на інтеграції інформаційних систем, використанні алгоритмічних моделей прийняття рішень, автоматизованому аналізі даних та цифрових фінансових сервісах [2-6]:

– API-банкінг відкриває нові можливості для інтеграції підприємств із банківськими системами, забезпечуючи автоматичний обмін фінансовими даними, прискорення міжнародних розрахунків, автоматизацію валютних платежів та оперативний контроль руху коштів. Завдяки використанню API підприємства можуть синхронізувати внутрішні фінансові системи з банківськими сервісами, що значно підвищує ефективність реалізації валютної політики;

– хмарні обчислення забезпечують доступ до фінансових даних у режимі реального часу, масштабованість цифрових рішень та інтеграцію валютного управління із загальною системою фінансового менеджменту підприємства. Хмарні платформи дозволяють централізовано управляти валютними операціями, проводити аналітику та формувати прогнозні сценарії без значних витрат на локальну IT-інфраструктуру;

– Big Data дозволяє підприємствам оцінювати валютні тенденції, прогнозувати зміни курсів валют, виявляти ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Поєднання Big Data з алгоритмічними моделями дає змогу перейти від традиційного контролю валютних операцій до проактивного управління валютною поведінкою підприємства;

– ERP-системи забезпечують комплексну автоматизацію фінансових процесів підприємства, включаючи облік валютних операцій, управління валютною ліквідністю, контроль курсових різниць та планування валютних платежів. Інтеграція валютних операцій у єдину інформаційну систему підприємства дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, знизити ризики помилок та забезпечити більш ефективне управління валютними потоками;

– технології штучного інтелекту дають можливість автоматизувати процеси аналізу валютних ризиків, прогнозувати динаміку валютних курсів, моделювати альтернативні сценарії управління та оптимізувати рішення щодо хеджування валютних ризиків. У сучасних умовах штучний інтелект стає не лише інструментом аналітики, а й засобом формування адаптивної валютної стратегії підприємства;

– блокчейн-технології сприяють підвищенню прозорості валютних операцій, скороченню трансакційних витрат, посиленню безпеки міжнародних платежів та мінімізації ризиків шахрайства. Для підприємств, що активно здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, блокчейн створює нові можливості модернізації механізмів валютного управління;

– смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання умов міжнародних контрактів після настання визначених подій. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати розрахунки в іноземній валюті, знизити посередницькі витрати, підвищити надійність виконання зобов'язань та мінімізувати операційні ризики. Їх використання поступово стає важливим елементом цифрової валютної політики підприємств.

Узагальнення впливу цифрових технологій на валютну політику підприємств наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Вплив цифрових технологій на інструменти валютної політики підприємств

Цифрова технологія	**Напрями застосування у валютній політиці**	**Економічний ефект**
API-банкінг	Автоматизація валютних платежів, інтеграція з банківськими системами, управління валютними потоками в реальному часі	Підвищення оперативності розрахунків, зниження трансакційних витрат
Big Data	Аналіз валютного ринку, прогнозування курсових коливань, оцінка валютних ризиків	Підвищення якості управлінських рішень
Хмарні обчислення	Централізоване управління валютними даними, аналітика в реальному часі	Гнучкість управління та оптимізація валютного менеджменту
ERP-системи	Автоматизація валютних операцій, контроль валютних потоків	Зниження витрат і підвищення оперативності
Штучний інтелект	Автоматизоване хеджування, моделювання валютних ризиків	Мінімізація фінансових витрат
Блокчейн	Транскордонні платежі, захист валютних операцій	Прозорість і скорочення витрат
Смарт-контракти	Автоматизація виконання валютних зобов'язань, міжнародні розрахунки за контрактами	Зменшення операційних ризиків, скорочення посередницьких витрат

Цифровізація суттєво трансформує підходи до ідентифікації, оцінки та мінімізації валютних ризиків (рис. 1).

Впровадження інноваційних технологій забезпечує якісно новий рівень виявлення ризиків. На зміну ретроспективному аналізу та статичній звітності приходить безперервний моніторинг. Завдяки інтеграції цифрових платформ через API-інтерфейси, суб'єкти господарювання отримують змогу в реальному часі відстежувати коливання курсів, стан відкритих валютних позицій та хід виконання зовнішньоекономічних зобов'язань, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Другим важливим аспектом є оцінка валютних ризиків із використанням аналітики даних. Технології Big Data та машинного навчання дають змогу обробляти значні обсяги фінансової інформації, враховувати численні фактори впливу (макроекономічні показники, геополітичні події, динаміку фінансових ринків) та формувати точніші прогнози валютних коливань. У результаті підприємства отримують можливість переходу від інтуїтивного до кількісно обґрунтованого управління ризиками.

Рис. 1. Напрями трансформації управління валютними ризиками в умовах цифровізації

Цифровізація також суттєво змінює процеси мінімізації валютних ризиків. Зокрема, сучасні цифрові платформи дозволяють автоматизувати застосування інструментів хеджування, таких як форвардні контракти, ф'ючерси, валютні опціони та свопи. Алгоритмічні системи можуть самостійно пропонувати оптимальні рішення щодо страхування валютних ризиків залежно від заданих параметрів ризик-апетиту підприємства, структури валютних потоків і прогнозів ринку.

Важливим елементом цифрового ризик-менеджменту є інтеграція інформаційних систем підприємства. Завдяки поєднанню бухгалтерських, фінансових, аналітичних та банківських систем в єдине цифрове середовище забезпечується узгодженість даних і підвищується якість управлінських рішень. Наприклад, автоматичне оновлення валютних курсів у системах обліку дозволяє оперативно переоцінювати валютні активи та зобов'язання, що підвищує достовірність фінансової інформації.

Використання штучного інтелекту у процесах управління валютними ризиками. здатне виявляти приховані закономірності у валютних коливаннях, моделювати різні сценарії розвитку подій та формувати рекомендації щодо оптимальної валютної стратегії. Це особливо важливо в умовах високої волатильності валютних ринків.

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню рівня прозорості та безпеки валютних операцій. Технології blockchain забезпечують незмінність даних, зменшують ризики шахрайства та підвищують довіру до міжнародних розрахунків. Це особливо актуально для підприємств, що здійснюють значні обсяги зовнішньоекономічних операцій.

Також суттєвою перевагою цифровізації є також можливість впровадження систем раннього попередження валютних ризиків. Такі системи на основі аналітики даних і заданих індикаторів ризику автоматично сигналізують про потенційні загрози, що дозволяє підприємству завчасно вжити відповідних заходів.

Попри значний потенціал цифровізації, її реалізація супроводжується низкою проблем, які можуть стримувати ефективність трансформаційних процесів (табл. 3).

Отже, цифровізація валютної політики підприємств є важливим напрямом модернізації систем фінансового управління, що сприяє автоматизації валютних операцій, підвищенню ефективності управління валютними ризиками та оптимізації зовнішньоекономічної діяльності. Використання таких цифрових інструментів, як API-

банкінг, Big Data, штучний інтелект, блокчейн і смарт-контракти, формує нову модель валютного управління, засновану на оперативності, аналітичності та адаптивності.

Таблиця 3

Основні проблеми цифрової трансформації валютної політики підприємств, шляхи їх вирішення та перспективи

Проблеми	**Шляхи вирішення**	**Перспективи розвитку**
Недостатній рівень цифрової готовності підприємств	Модернізація цифрової інфраструктури та впровадження сучасних технологій	Формування інтегрованих цифрових систем валютного управління
Висока вартість цифровізації	Поетапне впровадження цифрових рішень та залучення інвестицій	Розширення доступності цифрових інструментів
Кіберризики та загрози інформаційній безпеці	Посилення кіберзахисту та використання безпечних цифрових платформ	Підвищення надійності валютних операцій
Недосконалість нормативного регулювання	Удосконалення регуляторної бази та розвиток RegTech-рішень	Розвиток інноваційних механізмів валютного регулювання
Обмежене використання інноваційних технологій	Інтеграція AI, Big Data, API-банкінгу та blockchain	Перехід до автоматизованої моделі валютного управління

Попри наявні технологічні, регуляторні й безпекові виклики, подальший розвиток цифрових фінансових технологій створює значні перспективи для підвищення конкурентоспроможності підприємств та вдосконалення їх валютної політики.

Список використаних джерел

1. Дзюблюк О. В. Валютна політика : Підручник. К. : Знання, 2007. 422 с.
2. Звягінцева О. Що таке Big Data: визначення, приклади та можливості. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data.
3. Відкритий банкінг. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking.
4. Що таке хмарні обчислення і як вони працюють? *De Novo*. 2025. URL: https://denovo.ua/resources/what-is-cloud-computing.
5. Мазур Г., Макогонов А. ERP-системи: переваги та приклади впровадження. *Webnauts.* URL: https://surl.li/icpbjr.
6. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13.

ОЦІНКА ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мельнік М. А., к.е.н., професор
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. Досліджено сутність трансформаційного потенціалу підприємства, визначено його ключові складові та фактори впливу. Обґрунтовано значення трансформаційного потенціалу в умовах невизначеності. Запропоновано підходи до

оцінювання та напрями його реалізації з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: оцінка, невизначеність, трансформаційний потенціал, управління, підприємство, адаптація, розвиток.

Abstract. The essence of the transformational potential of the enterprise is investigated, its key components and influencing factors are identified. The significance of the transformational potential in conditions of uncertainty is substantiated. Approaches to assessment and directions of its implementation are proposed in order to increase the competitiveness of the enterprise.

Keywords: assessment, uncertainty, transformational potential, management, enterprise, adaptation, development.

В умовах нестабільного економічного середовища, цифровізації та посилення конкуренції підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, а управлінські рішення повинні бути гнучкими, мобільними та багатовекторними. Трансформаційний потенціал стає ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Актуалізація досліджень щодо оцінки та аналізу трансформаційного потенціалу підприємства в сучасних реаліях обумовлена кількома критичними факторами:

– Необхідність адаптації до постійних змін. Сьогодні підприємства працюють в умовах безпрецедентної нестабільності, то традиційні методи управління не встигають за темпами змін. Оцінка трансформаційного потенціалу дозволяє зрозуміти, чи здатна компанія не просто вижити, а якісно змінити свою структуру та бізнес-модель у відповідь на виклики.

– Цифрова трансформація як вимога часу. Цифровізація – це не тільки впровадження IT-рішень, а і глибока зміна культури і процесів. Дослідження потенціалу допомагає визначити рівень готовності персоналу та інфраструктури до переходу на рейки Industry 4.0 та 5.0.

– Забезпечення стратегічної стійкості. Конкурентна перевага сьогодні тримається не на володінні ресурсами, а на динамічних спроможностях. Розуміння трансформаційного потенціалу дає змогу виявити «вузькі місця», які заважають маневруванню на ринку.

– Інвестиційна привабливість. Інвестори все частіше оцінюють не поточні прибутки, а здатність компанії до масштабування та оновлення. Наявність методики оцінки трансформаційного потенціалу робить підприємство більш зрозумілим і прогнозованим для капіталу.

– Посткризове відновлення. Для українських підприємств – це питання їхнього виживання. Потреба в релокації, зміні логістичних ланцюгів та виході на європейські ринки вимагає повної перебудови систем управління, що неможливо без об’єктивної оцінки внутрішніх можливостей до змін.

Наявність всіх цих факторів обумовлює необхідність досліджень оцінки трансформаційного потенціалу підприємства, що дозволить перейти від «реактивного» управління до «проактивного», яке є ключовим для сучасної економіки.

Питання оцінки потенціалу підприємства є одним із найбільш розроблених у сучасній економічній школі. Проблеми оцінки потенціалу підприємства досліджувалися такими українськими вченими, як А. Воронкова [1], Л. Гаєвська [2], Н. Коваль [3], Н. Краснокутська [4], П. Круш [5], Є. Лапін [6], І. Плікус [7], І. Сас, О. Сас [8], О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [9], З. Шершньова [10] та інші. Проте, поряд

з важливими науковими результатами, бачимо потребу у дослідженнях методів оцінки трансформаційного потенціалу в умовах невизначеності для аналізу можливостей підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток.

Мета дослідження полягає у визначенні сучасних підходів до оцінки трансформаційного потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

В економічній науці оцінка потенціалу підприємства базується на декількох ключових підходах, які класифікуються залежно від того, що саме розглядається як основа потенціалу: ресурси, результати діяльності чи здатність досягати цілей.

Концептуальні підходи до розуміння потенціалу визначають саму філософію оцінки. Ресурсний підхід розглядає потенціал як сукупність усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних). Оцінка зводиться до визначення вартості та якості наявної ресурсної бази. Зокрема, А. Воронкова, досліджуючи сутність поняття «потенціал», зауважила, що «потенціал підприємства визначається якістю та кількістю ресурсів, що має підприємство, кваліфікацією персоналу підприємства, інноваційними, інформаційними та фінансовими спроможностями» [1].

Результативний підхід фокусується на здатності підприємства отримувати певний економічний результат. Потенціал оцінюється через обсяг чистого доходу або прибутку, який може бути отриманий у майбутньому. Так, Н. Краснокутська визначає потенціал як «можливість системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [4].

Цільовий підхід орієнтований на здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Оцінка проводиться шляхом порівняння фактичних можливостей із вимогами, необхідними для реалізації конкретної стратегії. Цільовий підхід до оцінки потенціалу виділяли науковці Є. Пивнєв, З. Шершньова [10].

Системний підхід розглядає потенціал як складну систему, де загальний ефект вищий за просту суму можливостей окремих ресурсів. П. Круш визначає, що «потенціалу підприємства як системі притаманні такі властивості: комплексність, багатофункціональність, структурованість тощо» [5].

Для оцінки потенціалу підприємства використовуються вартісні та спеціалізовані наукові підходи. Вартісні підходи застосовуються для кількісного вимірювання потенціалу в грошовому еквіваленті: витратний підхід базується на розрахунку витрат, необхідних для відтворення або заміщення всіх компонентів потенціалу підприємства в їхньому поточному стані; порівняльний підхід базується на зіставленні підприємства з аналогами, які вже були оцінені ринком; дохідний підхід визначає потенціал як теперішню вартість майбутніх грошових потоків, яке підприємство здатне генерувати.

Спеціалізовані наукові підходи включають наступні: статичний підхід фіксує потенціал як стан на певну дату; динамічний підхід враховує процеси розвитку потенціалу та його адаптації до змін зовнішнього середовища; функціональний підхід оцінює потенціал через ефективність виконання основних функцій (виробничої, маркетингової, інноваційної тощо); матричні та індикаторні методи використовуються для якісної оцінки, де потенціал визначається через систему індикаторів та балів (SWOT-аналіз або побудова матриць конкурентоспроможності).

Отже, незважаючи на деякі відмінності у трактуванні потенціалу підприємства різними науковцями, майже всі вони погоджуються з тим, що фундаментальною основою потенціалу є ресурси, їх кількісний і якісний склад, здатність до відтворення.

Традиційна оцінка (ресурсна чи результативна) фокусується на поточному стані – тому, що підприємство має або генерує зараз. Однак у стані високої невизначеності важливим стає не обсяг ресурсів, а швидкість їх переформатування. Наявність

потужної ресурсної бази в умовах нестабільності стає інертним вантажем, якщо підприємство не володіє механізмами її адаптації. Умова невизначеності тут виступає каталізатором, який робить традиційні підходи недостатніми.

Сьогодні суттєво загострилося протиріччя між традиційними інертними моделями управління та необхідністю миттєвого реагування на прямі загрози. Багато суб'єктів господарювання опинилися у ситуації, коли накопичені раніше матеріальні активи та стабільні зв'язки втратили свою цінність або стали недоступними. Це зумовлює об'єктивну потребу у дослідженні трансформаційного потенціалу як визначальної характеристики, що відображає здатність бізнесу адаптувати внутрішню структуру до агресивних зовнішніх чинників.

Аналіз здатності до швидкого перепрофілювання, релокації та впровадження мобільних управлінських рішень стає основою для збереження життєздатності організацій. Вивчення цих процесів необхідне для розробки механізмів, які забезпечать не лише стійкість у поточному періоді, а й створять базу для подальшого відновлення економіки.

Хоча традиційні підходи дозволяють кількісно виміряти економічну потужність підприємства, вони мають обмежену прогностичну цінність в умовах нелінійного розвитку ринку. Це зумовлює необхідність виокремлення трансформаційного потенціалу як динамічної характеристики, що визначає межу адаптивності суб'єкта господарювання. В умовах невизначеності об'єктом оцінки стає не стільки ефективність використання наявних ресурсів, скільки здатність системи до самоорганізації та стратегічного маневру.

Трансформаційний потенціал підприємства доцільно розглядати як специфічну складову загального потенціалу. Але на відміну від загального економічного потенціалу, трансформаційний акцентує увагу саме на швидкості та глибині змін. Він визначає межу, до якої підприємство може трансформуватися без втрати своєї цілісності та здатності до подальшого розвитку. Сутність трансформаційного потенціалу підприємства трактуємо як здатність до якісного самооновлення та перебудови внутрішніх процесів у відповідь на різкі зміни та виклики зовнішнього середовища.

В умовах невизначеності такий потенціал має розглядатися як реальна динамічна спроможність компанії мобілізувати ресурси для переходу в новий стан (релокація, зміна ринків, модифікація продукту). Саме невизначеність потребує оцінювати не запаси, а швидкість бізнес-процесів. У турбулентному середовищі традиційні активи (обладнання, специфічні знання) швидко застарівають і оцінювати треба здатність до інвестицій у нові напрями. Сучасні реалії потребують від підприємства динамічних спроможностей, а трансформаційний потенціал виступає як здатність відчувати загрози/можливості, захоплювати їх та здійснювати реконфігурацію процесів.

На думку Н. Коваль «трансформаційний потенціал повинен відображати готовність не просто до будь-яких змін, а до значних перетворень» [3]. І це вимагає виділити індикатори, які вказують на здатність до змін, а не просто на поточну прибутковість. Серед ключових компонентів, що визначають здатність компанії до змін можна виокремити складові трансформаційного потенціалу за функціональними напрямами:

– ресурсна складова (наявність мобільних активів, фінансових резервів та доступ до альтернативних джерел сировини й енергії);

– управлінська складова (гнучкість організаційної структури, швидкість прийняття рішень керівництвом та наявність стратегій антикризового управління);

– технологічна та цифрова складова (рівень автоматизації, здатність до швидкого перепрофілювання обладнання та використання хмарних сервісів для забезпечення безперервності процесів);

– кадрова складова (готовність персоналу до змін, мультифункціональність співробітників та психологічна стійкість колективу);

– ринкова складова (здатність до швидкої зміни маркетингової стратегії, пошук нових ніш та налагодження зв'язків із міжнародними партнерами).

Умови невизначеності та воєнні дії в Україні тісно взаємопов'язані через стратегічні, економічні та соціальні фактори, де сама війна виступає головним джерелом і каталізатором непередбачуваності.

У таблиці 1 пропонуємо розширену характеристику кожного елемента трансформаційного потенціалу з урахуванням специфіки роботи в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Характеристика складових трансформаційного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Зміст та ключові елементи	Значення для трансформації в умовах війни
Ресурсна	Наявність мобільних активів, фінансових резервів, доступ до альтернативної сировини та енергонезалежність.	Забезпечує матеріальну базу для релокації та безперебійної роботи при пошкодженні основних мереж чи інфраструктури.
Управлінська	Гнучкість організаційної структури, швидкість прийняття рішень, наявність антикризових планів та стратегій.	Дозволяє миттєво перебудувати систему керування, делегувати повноваження та адаптуватися до нестабільного середовища.
Технологічна та цифрова	Рівень автоматизації, можливість швидкого перепрофілювання ліній, використання хмарних сервісів та віддаленого доступу.	Створює умови для зміни виду діяльності (продукту) та збереження даних і бізнес-процесів поза межами фізичних загроз.
Кадрова	Мультифункціональність співробітників (взаємозамінність), готовність до змін, психологічна стійкість та лояльність.	Визначає здатність колективу ефективно діяти в екстремальних ситуаціях, опановувати нові професії та підтримувати роботу підприємства.
Ринкова	Гнучкість маркетингу, здатність до швидкого пошуку нових ніш, вихід на іноземні ринки та налагодження нових зв'язків.	Забезпечує переорієнтацію збуту при втраті традиційних ринків та інтеграцію у глобальні або оборонні ланцюги створення вартості.

Систематизація цих компонентів дозволяє керівництву підприємства чітко ідентифікувати найбільш вразливі зони та, навпаки, виявити приховані резерви для адаптації. Розуміння структури потенціалу дає можливість перейти від хаотичного реагування на загрози до цілеспрямованої підготовки бізнесу до роботи в екстремальних режимах, забезпечуючи баланс між збереженням ресурсів та їхнім активним оновленням.

Комплексна оцінка трансформаційного потенціалу зазвичай базується на інтегральному підході, який поєднує кількісні та якісні показники. Для розрахунку в умовах невизначеності найкраще підходить метод експертних оцінок із застосуванням коефіцієнтів вагомості.

Методика оцінки трансформаційного потенціалу підприємства складається з трьох етапів:

1. Формування системи індикаторів, яка наведена в таблиці 1. Це перший етап оцінки потенціалу.

2. Алгоритм оцінки.

– Визначення вагомості: експертним шляхом встановлюється, який блок зараз важливіший (наприклад, для IT-компанії вагомішим буде кадровий потенціал, для виробничого підприємства – виробничий).

– Бальна оцінка: кожен показник приводиться до єдиної шкали (наприклад, від 0 до 1 або від 1 до 5).

– Розрахунок інтегрального індексу: виводиться єдине числове значення, яке характеризує загальний стан підприємства.

3. Матричний аналіз та візуалізація. Для наочності часто використовують пелюсткову діаграму. Вона одразу показує «слабкі місця»: якщо графік сильно ввігнутий у секторі «Технології», значить, навіть з ідеальними фінансами трансформація може провалитися через старе обладнання.

За результатами такої оцінки підприємство відносять до одного з рівнів:

– високий: повна готовність до кардинальних змін (Digital Transformation, вихід на нові ринки);

– середній: можливість часткової модернізації за умови підтягування слабких сторін;

– низький: ризик стагнації; будь-яка спроба різких змін може призвести до кризи.

Обґрунтування шляхів реалізації трансформаційного потенціалу вимагає від підприємства відмови від жорстких планів на користь гнучких дій.

Першим і найважливішим кроком є перебудова управління через передачу повноважень на місця. У часи, коли централізований офіс може втратити зв’язок із підрозділами, здатність керівників середньої ланки самостійно приймати рішення стає запорукою збереження життєздатності всієї структури. Це дозволяє компанії миттєво реагувати на небезпеки, не гаючи часу на довгі узгодження, що безпосередньо впливає на збереження активів та життя людей.

Іншим важливим напрямом є технічне переозброєння та зміна призначення виробничих ліній. Замість очікування на відновлення старого попиту, підприємство має переналаштувати своє обладнання на випуск продукції, яка є необхідною саме зараз – для потреб оборони, медицини чи першочергового забезпечення населення. Таке швидке перепрофілювання дозволяє не лише завантажити потужності, а й включитися у державні ланцюги постачання, що дає бізнесу додаткову опору та ресурси для існування.

Цифровий захист усіх процесів стає ще однією важливою складовою змін. Шлях до стабільності пролягає через повне перенесення ділової інформації, фінансових розрахунків та засобів зв’язку у віддалені сховища. Це гарантує, що навіть у разі фізичного пошкодження приміщень чи техніки, робота підприємства не зупиниться, а всі розрахунки та дані про клієнтів і працівників залишаться в безпеці та будуть доступні з будь-якого місця.

Не менш вагомим є шлях географічного розосередження та пошуку нових шляхів перевезення товарів (продукції). Замість того, щоб тримати всі ресурси в одному місці, підприємству доцільно створювати мережу невеликих виробничих ділянок або складів у різних регіонах. Це значно знижує ризик втрати всього бізнесу від одного влучання чи раптового блокування доріг. Одночасно з цим триває активний пошук нових

замовників та партнерів, зокрема за кордоном, що дозволяє замістити втрачені ринки збуту новими можливостями.

Нарешті, ключовим напрямом реалізації трансформаційного потенціалу підприємства є розвиток універсальності працівників, їх адаптивних якостей, стресостійкості. У ситуації, коли колектив може скорочуватися через виїзд людей або їх мобілізацію, виникає потреба у фахівцях, які здатні виконувати кілька різних обов'язків одночасно. Навчання людей суміжним професіям та постійна психологічна підтримка команди створюють надійне ядро підприємства. Саме ці люди, завдяки своїй відданості та вмінню пристосовуватися до надзвичайних умов, стають основною рушійною силою, що перетворює потенціал на реальну стійкість бізнесу.

Отже, трансформаційний потенціал підприємства в умовах невизначеності слід розглядати як динамічну здатність до системної перебудови всіх внутрішніх процесів. Визначальною умовою стабільності за таких обставин стає відмова від інертних моделей управління на користь гнучкого прийняття рішень, цифрового захисту даних та забезпечення універсальності кадрового складу. Ефективна активізація цих можливостей дозволяє суб'єктам господарювання зберігати працездатність під впливом постійних загроз і формувати базу для подальшого відновлення. Здатність до структурних змін стає ключовим чинником забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності та агресивного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Воронкова А. Е., Погорелов Ю. С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Економіка та управління підприємствами.* Київ, 2009. №4 (94). С. 77-84.

2. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. *Електронне наукове фахове видання.* Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. Вип. 5. 2017. С. 192-196.

3. Коваль Н. В. Методичний підхід до формування моделі трансформаційного потенціалу підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2008. Спец. вип. : Економіка підприємства : теорія і практика : в 2 ч. Ч. І. С. 301-307. URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22557.

4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. ХДУХТ. Київ : Центр навч. літ., 2005. 352 с.

5. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обгрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 21. С. 11-14. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.21.11.

6. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2007. № 1. Т. 2. С. 63-71. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/2191.

7. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України.* 2012. № 4. С. 91-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_4_11.

8. Сас І. С., Сас О. О., Слюсар К. В. Комплексний підхід до оцінки потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць «Вчені записки».* 2025. № 38 (1). С. 146-155. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.12.082.088.

9. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

HUMAN POTENTIAL AS A DETERMINANT OF THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE

Ostroverkhov V. M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
West Ukrainian National University

Анотація. В роботі розглядається роль людського потенціалу як ключового чинника формування стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Акцент зроблено на тому, що саме якість людських ресурсів, рівень їхньої компетентності, мотивації та здатності до адаптації визначають спроможність організації ефективно реагувати на виклики ринку та зберігати довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічна стійкість підприємства формується не лише через фінансові чи технологічні ресурси, а передусім через розвиток людського потенціалу як інтегрованої системи знань, навичок, ціннісних орієнтацій і управлінських практик.

Ключові слова: людський потенціал, цифровізація, кадровий потенціал, трудовий потенціал, людський капітал, стратегічна стійкість.

Abstract. The paper examines the role of human potential as a key factor in the formation of strategic sustainability of an enterprise in an unstable and dynamic external environment. The emphasis is on the fact that it is the quality of human resources, the level of their competence, motivation and ability to adapt that determine the ability of an organization to effectively respond to market challenges and maintain long-term competitiveness. The strategic sustainability of an enterprise is formed not only through financial or technological resources, but primarily through the development of human potential as an integrated system of knowledge, skills, value orientations and management practices.

Keywords: human potential, digitalization, personnel potential, labor potential, human capital, strategic sustainability.

The modern economic system is in a state of constant turbulence, where changes have ceased to be the exception and have become a basic characteristic of the environment in which enterprises operate. Market volatility, technological breakthroughs, geopolitical shifts, energy crises and the transformation of consumption models are shaping a new reality in which stability can no longer be considered a static state. In these conditions, the strategic sustainability of an enterprise takes on a fundamentally different meaning. Traditionally, the sustainability of enterprises was explained through financial reserves, diversification of activities, technological modernization or access to markets. However, modern practice demonstrates that these factors are derivative. They work only as effectively as the human potential of the organization is effective, namely, the ability of people to make decisions, create new approaches, adapt processes and ensure the continuity of business operations in conditions of uncertainty. Human potential in the modern sense goes far beyond the traditional concept of "personnel" or "labor resources". It is an integrated system that combines professional competencies, cognitive abilities, behavioral models, motivational attitudes, and

value orientations [1-4]. It is this system that determines the extent to which an organization is able to respond to external challenges and transform them into a source of development.

In a dynamic environment, the key characteristic of human potential is its reproducibility and ability to self-development. If previously the competitive advantage was accumulated knowledge, today the decisive factor is the pace of updating this knowledge and the ability to integrate new information into practical activities.

One of the key components of human potential is competences, which in conditions of instability acquire a multi-level structure [1]. They include not only professional knowledge, but also the ability to work with uncertainty, analyze complex systems, make decisions under conditions of incomplete information and quickly adapt to new technological conditions.

Cognitive flexibility, namely the ability to change ways of thinking depending on the context, becomes especially important. It is this that allows employees not only to react to changes, but also to anticipate them. Organizations dominated by this quality of personnel demonstrate a higher level of resilience, as they are able to act proactively, rather than reactively.

In this context, digital competence also becomes important, which is no longer limited to basic skills in working with technologies. It includes understanding the logic of digital systems, principles of data processing, algorithmic thinking and critical interpretation of information. In fact, digital literacy is becoming a new language of professional interaction.

An equally important element of human potential is motivation, which determines the degree of involvement of employees in achieving the strategic goals of the enterprise. In modern conditions, motivation goes beyond material incentives, forming a complex multi-level system. A key role is played by intrinsic motivation, which is based on a sense of the significance of work, development opportunities, autonomy in decision-making and involvement in the overall results of the organization. It is intrinsic motivation that ensures the stability of employee behavior in crisis situations, when external incentives may lose their effectiveness.

In an environment of constant change, adaptability becomes a basic condition for the survival of an organization. It manifests itself both at the level of individual employees and at the level of the organizational structure. Individual adaptability involves the ability to quickly change professional roles, master new technologies, work in multifunctional teams and make decisions in conditions of uncertainty. Organizational adaptability is the ability of an enterprise to change business processes, management structure and strategic priorities without losing integrity.

The strategic sustainability of an enterprise also depends on the consistency of three key dimensions of human potential: knowledge, skills and values. These elements do not exist in isolation, but form an interconnected system.

Knowledge provides the intellectual basis for activity, skills its practical implementation, and values determine the direction and quality of the use of competencies. The imbalance between these components leads to a decrease in the efficiency of the organization even with a high level of formal qualification of personnel.

Modern models of human potential management are gradually moving away from rigidly hierarchical structures. Instead, an approach focused on network interactions, teamwork and delegation of responsibility is being formed. Internal educational ecosystems, mentoring systems and joint learning practices are becoming an important element, which allow integrating development into the daily activities of the enterprise.

Therefore, human potential is a key determinant of the strategic sustainability of an enterprise in an unstable and dynamic external environment. It determines the organization's

ability to adapt to change, maintain efficiency and create long-term competitive advantages. Financial, technological and organizational resources remain important, but their effectiveness directly depends on the quality of human potential. Ultimately, it is people who shape the real resilience of the enterprise and its ability to develop in conditions of uncertainty.

List of sources used

1. Ostroverkhov V., Kyrylenko S., Petryniuk N., Murenets I., Alboshchii O. The Impact of Digital Technologies and Marketing Innovations on the Role of Human Capital in the Transformation of Logistics Processes. *European Journal of Sustainable Development.* 2026. 15 (1). DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p831.
2. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Птащенко О. В., Іващенко О. А. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. *Ефективна економіка.* 2024. № 2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099.
3. Панченко В., Резнікова Н., Птащенко О., Іващенко О. Інституційні механізми активізації ринку праці в умовах повоєнного відновлення економіки України. 2023. № 23. *Інвестиції: практика та досвід.* DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23.18. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2585.
4. Резнікова Н. В., Чугаєв О. А., Птащенко О. В., Іващенко О. А Вплив особливостей розвитку покоління Y на становлення сучасного міжнародного ринку праці. *Бізнес Інформ.* 2023. № 1. С. 89-94. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-86_94.pdf.

МЕХАНІЗМ МІЖНАРОДНОГО ОБМІНУ ФІНАНСОВОЮ РОЗВІДУВАЛЬНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ В ДІЯЛЬНОСТІ EGMONT GROUP

Пряхіна В. Є., здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. Робота досліджує механізм розподілу та обміну інформацією в межах Egmont Group. Розглянуто основні принципи співпраці між підрозділами фінансової розвідки різних держав, а також значення міжнародного інформаційного обміну у боротьбі з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Особливу увагу приділено інструментам та каналам передачі інформації, зокрема використанню захищеної системи. У результаті дослідження визначено важливість ефективного та безпечного обміну інформацією між державами та визначено перспективи розвитку цієї сфери.

Ключові слова: відмивання, фінансові злочини, розвідувальні групи, обмін інформацією, фінансова інформація, механізм, підрозділи, фінансування тероризму, безпечний вебсайт, Егмонтська група.

Abstract. The work examines the mechanism of information distribution and exchange within the Egmont Group. The main principles of cooperation between financial intelligence units of different states are considered, as well as the importance of international information exchange in the fight against money laundering and terrorist financing. Special attention is paid to the tools and channels of information transmission, in particular the use of a secure system. As a result of the study, the importance of effective and secure information exchange between states is determined and prospects for the development of this area are provided.

Keywords: money laundering, financial crimes, intelligence groups, information exchange, financial information, mechanism, units, terrorist financing, secure website, Egmont Group.

В економічному середовищі часто зустрічаємо велику кількість шахрайських дій. Однією з найактуальніших проблем сьогодення є фінансові злочини, тобто відмивання коштів або фінансування тероризму, які відбуваються по всьому світу. Фінансовий злочин – це злочин, який спрямований проти фінансових інститутів (державних і приватних) і вчинений з використанням фінансових систем та відносин, за допомогою фінансових документів. Фінансові злочини становлять загрозу економічній стабільності, підриваючи принципи чесної конкуренції і довіру до фінансових установ, та сприяють неконтрольованому зростанню сектора праці в тіньовій економіці. Незважаючи на те, що такий тип злочинів складає всього 10-15% від загальної кількості порушень, вони завдають багато клопоту правоохоронним органам держав [4]. Зокрема останнім часом злочинці щораз частіше використовують світову банківську систему і офшорні зони для легалізації прибутків, отриманих внаслідок ухилення від сплати податків та різних видів шахрайства. Це значно ускладнює процес розкриття і розслідування таких злочинів.

Ефективна протидія небезпекам неможлива без тісної співпраці між державами та обміну фінансовою інформацією. Важливу роль у цьому процесі відіграє Egmont Group of Financial Intelligence Units – посередник між підрозділами фінансової розвідки (ПФР) в обміні фінансовою інформацією та розвідувальними даними на міжнародному рівні (двосторонньому і багатосторонньому рівнях) для сприяння та підтримки глобальної боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму шляхом розвитку мережі обміну інформацією, відповідних методів обміну інформацією, що ґрунтуються на Принципах обміну інформацією [3].

Тематику фінансових злочинів розглядали у наукових працях Барановський О., Внукова А., Клочко А., Худий Д.. Діяльність саме Егмонтської групи досліджували Карасьова І. М., акцентувавши на співпраці з Державною службою фінансового моніторингу України, Шевченко Н., Копитко М., Захарова О., які оцінювали роль цієї співпраці, Вовчак О. та Єндоренко Л.

Метою наукової роботи є дослідження функціонування механізму обміну фінансовою інформацією в Егмонтській групі та визначенння перспектив його розвитку у контексті суспільної цифрової трансформації.

Егмонтська група складається з підрозділів фінансової розвідки (ПФР). ПФР слугує національним центром для отримання й аналізу повідомлень про підозрілі операції та іншої інформації, що стосується відмивання грошей, пов’язаних з цим предикатних злочинів та фінансування тероризму, а також для поширення результатів цього аналізу [1].

ПФР повинен мати можливість отримувати додаткову інформацію від суб’єктів звітності та мати своєчасний доступ до фінансової, адміністративної та правоохоронної інформації, необхідної для належного виконання своїх функцій. Голови цих підрозділів є головним керівним органом Егмонтської групи. Вони ухвалюють рішення на підставі консенсусу з питань, що стосуються членства, структури, бюджету та ключових принципів. Окрім того, вони регулярно спілкуються через захищену мережу Егмонтської групи та зустрічаються принаймні раз на рік під час щорічного засідання. Існує чотири моделі ПФР: судова, правоохоронна, адміністративна та гібридна. Згідно зі звітом 2023-2024 р.р. 122 підрозділи із 165 є адміністративними.

- Судова модель – ПФР створюють у рамках судової гілки влади. У цій моделі «розкриття» підозрілої фінансової діяльності отримують слідчі органи країни від її фінансового сектору, щоб судова влада могла реагувати (наприклад, вилучення коштів, заморожування рахунків, проведення допитів, затримання осіб, проведення обшуків тощо).
- Модель правоохоронної діяльності впроваджує заходи боротьби з відмиванням грошей поряд з існуючими правоохоронними системами, підтримуючи зусилля кількох правоохоронних або судових органів з одночасними, або іноді конкуруючими, юрисдикційними повноваженнями щодо розслідування відмивання грошей.
- Адміністративна модель – це централізований, незалежний адміністративний орган, який отримує та обробляє інформацію про фінансовий сектор і передає розкриття інформації судовим або правоохоронним органам для судового переслідування. Він функціонує як «буфер» між фінансовою та правоохоронною спільнотами.
- Гібридна модель служить посередником у розкритті інформації та сполучною ланкою між судовими та правоохоронними органами. Вона поєднує елементи щонайменше двох моделей ПФР.

Згідно з Егмонтською групою, обмін фінансовою інформацією має першочергове значення та став наріжним каменем міжнародних зусиль щодо боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму. Члени Егмонтської групи зобов'язані обмінюватися розвідувальною інформацією якомога вільніше, це може відбуватися як спонтанно, так і шляхом співпраці, коли іноземний підрозділ фінансової розвідки робить запит на інформацію.

Безпечний веб-сайт Егмонтської групи (ESW) – це технологія, яка дозволяє фахівцям-практикам брати участь у повсякденному спілкуванні та обмінюватися розвідувальною інформацією через зашифровані електронні листи. Хоча секретаріат знаходиться в Оттаві, ESW розміщується в FinCEN, підрозділом фінансової розвідки Сполучених Штатів. У 2023-2024 роках ESW зафіксувала 22 013 обмінів інформацією між членами підрозділів фінансової розвідки (сфера дії цих запитів може суттєво відрізнятися – деякі стосуються однієї-двох осіб / компаній, інші можуть охоплювати понад 50). Від інших національних державних органів (наприклад, міністерства фінансів, казначейства, наглядових органів) отримано 183 703 звіти / розкриття за наявності підозри щодо відмивання грошей / фінансування тероризму або предикатного злочину. Кількість усіх надісланих спонтанних розкриттів іноземним ПФР та компетентним органам інших країн (інформація, якою діляться без попереднього запиту, коли ПФР виявляє дані, що можуть бути корисними для іншої юрисдикції) становить 81 975. Також зареєстровано 922 606 звітів про транскордонне переміщення готівки або пред'явницьких цінних паперів. Крім того, надійшло 404 937 924 повідомлень про порогові операції (тобто звіти, що заповнюються фінансовими установами або визначеними нефінансовими професіями та бізнесами, коли клієнт ініціює банківський переказ, операцію з нерухомістю чи цінними паперами тощо на суму понад встановлену межу) та 405 969 846 повідомлень про касові операції (звіти про внесення або зняття готівки на суму понад встановлену межу) [7]. Егмонтська група закликає членів щодня перевіряти ESW, особливо для того, щоб забезпечити належне вирішення термінових запитів. ESW забезпечує різноманітним ПФР можливість взаємодіяти на щоденній основі. Обмін відбувається на підставі взаємності (reciprocity) або взаємної згоди із дотриманням основних правил зокрема [6]:

- вільний обмін інформацією для цілей аналізу на рівні ПФР;

- заборона поширення або використання інформації для будь-яких інших цілей без попередньої згоди ПФР, що надає інформацію;
- захист конфіденційності інформації.

Загалом механізм міжнародного обміну фінансовою розвідувальною інформацією передбачає кілька послідовних етапів: виявлення підозрілих фінансових операцій фінансовими установами (в Україні – Державна служба фінансового моніторингу), передачу відповідних повідомлень до національних підрозділів фінансової розвідки, аналітичну обробку отриманих даних та подальший міжнародний обмін інформацією, де використовують захищену систему Egmont Secure Web [2].

Окрім того, Егмонтська група встановлює чіткі вимоги до ПФР, які надсилають запити: співпрацювати негайно після виявлення потреби; використовувати спільну мову за можливості; обґрунтовувати терміновість, уникаючи зловживань цією позначкою; надавати вичерпну інформацію в запиті, включно з підставами підозри, даними осіб, рахунків, метою використання та підписом; а також застосовувати стандартизовану форму запиту Egmont. Для ПФР, які отримують запити, встановлено орієнтовний термін відповіді – до одного місяця, а для термінових – пріоритетну обробку. У разі відмови потрібне детальне пояснення. Якщо необхідно залучати треті сторони, варто попереджати запитувача та узгоджувати дії. Нарешті, рекомендується створювати механізми моніторингу для виявлення нової інформації, пов'язаної з раніше отриманими запитами [8, ст. 5-8]. Передача інформації безперечно вимагає співпраці, яка може відбуватися не між підрозділами. Егмонтська група визнає, що відповідно до національного законодавства ПФР зберігає за собою право на розсуд щодо того, брати чи не брати участь у діагональній співпраці. ПФР, які вирішують брати участь у діагональній співпраці з не-партнерами (non-counterparts), повинні використовувати канал «ПФР-ПФР» для забезпечення максимального захисту та цілісності обміну інформацією про підозрілі транзакції. При цьому рекомендовано таку процедуру: коли ПФР отримує запит на інформацію від імені іноземного не-партнера, відповідь надсилається ПФР-партнеру заінтересованої країни для пересилання кінцевому отримувачу; коли ПФР бажає зробити запит інформації від іноземного не-партнера, він звертається до ПФР заінтересованої країни за роз'ясненням, до якого органу потрібно звернутися, та просить переслати запит. Для обміну варто використовувати Egmont Secure Web (ESW) або інші визнані канали. Якщо ПФР на основі національного законодавства зобов'язаний або уповноважений дотримуватися іншої схеми міжнародної співпраці, рекомендується повідомити ПФР країни, де знаходиться не-партнер, про поданий запит або надану інформацію. Крім того, іноземні органи влади мають інформувати ПФР-отримувача про мету запиту та очікуване використання інформації, а будь-яке подальше використання або поширення повинно бути спеціально дозволено ПФР, який отримав запит [8, с. 9-10].

Отже, діяльність Егмонтської групи відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного міжнародного обміну фінансовою розвідувальною інформацією. Використання сучасних механізмів співпраці між підрозділами фінансової розвідки, зокрема через захищену систему Egmont Secure Web, сприяє оперативному виявленню підозрілих фінансових операцій та протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму. Важливе значення також мають міжнародні стандарти, розроблені «Financial Action Task Force», які визначають основні принципи функціонування систем фінансового моніторингу. Доцільно погодитися з позицією зарубіжних дослідників, зокрема П. Лагервальда та М. де Годе, які наголошують на ключовій ролі

довіри та ефективного обміну інформацією між державами у боротьбі з транснаціональними фінансовими злочинами.

З метою підвищення ефективності міжнародної фінансової безпеки доцільним є подальше удосконалення механізмів обміну інформацією між фінансовими розвідувальними підрозділами, розширення аналітичних можливостей системи Egmont Secure Web, а також активізація співпраці України з міжнародними партнерами у сфері фінансового моніторингу та обміну фінансовою інформацією. Одна з головних критик EWS полягає в тому, що фінансова інформація передається між країнами, які мають різні законодавства щодо банківської та особистої інформації**.** Через це іноді виникає так звана «правова сіра зона»**,** коли не зовсім зрозуміло, яке саме право має застосовуватися до переданих даних [5]. Доцільною може бути гармонізація законодавства країн у сфері фінансового моніторингу, посилення застосування стандартів Financial Action Task Force або ж укладення додаткових міжнародних угод щодо захисту фінансової інформації.

Список використаних джерел

1. Egmont Group of financial intelligence Units. URL: https://egmontgroup.org.
2. Egmont Group of Financial Intelligence Units Charter. URL: https://egmontgroup.org/wp-content/uploads/2022/07/1.-Egmont-Group-Charter-Revised-Nov-2025-English.pdf.
3. Egmont Group Strategic Plan 2022-2027. URL: https://egmontgroup.org/wp-content/uploads/2022/08/33.-Egmont-Group-Strategic-Plan-2022-2027-1.pdf.
4. Писанка Т. М. Характеристика сучасного стану боротьби з фінансовими злочинами у контексті зміцнення фінансової безпеки держави та міжнародного співробітництва. *Актуальні економічні, фінансові та правові питання в умовах євроінтеграції та глобальної конкуренції* : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 лютого 2019 р.), м. Ірпінь. 2019. С. 295-298. URL: https://surli.cc/ooapwg.
5. P. Lagerwaard & M. de Goede. In trust we share: The politics of financial intelligence sharing. *Economy and Society*. Volume 52. №2. 2023. Pp. 202-226 DOI: https://doi.org/10.1080/03085147.2023.2175451. URL: https://surl.li/toamjx.
6. The FATF Recomendations. International Standarts on Combating Money Laundering and the Finansing of Terrorism & Proliferation. Recommendation 29. URL: https://surl.li/qsnawq.
7. Egmont Group of Financial Intelligence Units. Annual report 2023/2024. URL: https://surl.li/ovzcmg.
8. Egmont Group of Financial Intelligence Units Operational Guidance for FIU Activities and the Exchange of Information. URL: https://surl.li/rsosjr.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Пташенко Л. В., аспірант
Хмельницький національний університет

Анотація. В представленій роботі розглянуто вплив цифрових трансформацій на інноваційний розвиток підприємницьких структур в умовах сучасної економіки. Проаналізовано ключові напрями цифровізації бізнес-процесів, зокрема впровадження

цифрових платформ, технологій великих даних, штучного інтелекту та хмарних сервісів. Цифрові трансформації виступають каталізатором підвищення конкурентоспроможності підприємств, сприяють оптимізації управлінських рішень та прискоренню інноваційних процесів. Основні переваги цифровізації, серед яких підвищення ефективності діяльності, розширення ринкових можливостей та формування нових бізнес-моделей. Цифрова трансформація є визначальним чинником інноваційного розвитку підприємницьких структур і потребує системного підходу до її реалізації.

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація, цифрові інструменти, цифрова економіка, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, інновації, підприємництво.

Abstract. The presented work considers the impact of digital transformations on the innovative development of business structures in the conditions of the modern economy. The key areas of digitalization of business processes are analyzed, in particular the implementation of digital platforms, big data technologies, artificial intelligence and cloud services. Digital transformations act as a catalyst for increasing the competitiveness of enterprises, contribute to the optimization of management decisions and the acceleration of innovation processes. The main advantages of digitalization, including increased efficiency of activities, expansion of market opportunities and the formation of new business models. Digital transformation is a determining factor in the innovative development of business structures and requires a systematic approach to its implementation.

Keywords: digital technologies, digitalization, digital tools, digital economy, digital transformation, innovative development, innovation, entrepreneurship.

Цифрові трансформації в сучасній економіці виступають одним із ключових факторів структурних змін у функціонуванні підприємницьких систем. Їхній вплив виходить за межі технологічного оновлення окремих процесів і охоплює перебудову організаційної архітектури підприємств, механізмів прийняття управлінських рішень, моделей створення доданої вартості та способів взаємодії із зовнішнім середовищем. У результаті цифровізація формує нову логіку інноваційного розвитку, де швидкість адаптації, гнучкість і здатність до навчання стають визначальними конкурентними параметрами.

У сучасних умовах економічної нестабільності, високої турбулентності ринків та прискорення технологічного прогресу підприємницькі структури змушені переходити від традиційних моделей управління до цифрово-орієнтованих систем. Такий перехід не є одноразовим процесом, а являє собою комплексну трансформацію, що включає інтеграцію цифрових технологій у всі рівні діяльності підприємства від операційного до стратегічного.

Одним із базових напрямів цифрової трансформації є розвиток цифрових платформ. Платформні рішення змінюють традиційну ієрархічну модель бізнесу, замінюючи її мережею взаємопов’язаних учасників. У таких системах підприємство виступає не лише виробником товарів або послуг, а координатором екосистеми, яка об’єднує постачальників, партнерів і споживачів. Це дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати, скоротити час виходу продуктів на ринок та підвищити рівень кастомізації пропозиції [1-11].

Іншим важливим напрямом є використання технологій великих даних (Big Data). У сучасному бізнес-середовищі дані перетворилися на стратегічний ресурс, який формує основу конкурентної переваги [11]. Аналітика великих масивів інформації дає змогу підприємствам виявляти приховані закономірності поведінки клієнтів,

прогнозувати попит, оцінювати ризики та оптимізувати виробничі процеси. На основі таких даних формується більш точне стратегічне планування, що зменшує невизначеність у прийнятті рішень.

Штучний інтелект є наступним рівнем цифрової зрілості підприємств [10]. Його застосування охоплює автоматизацію аналітичних процесів, оптимізацію логістики, управління запасами, фінансове прогнозування та взаємодію з клієнтами через інтелектуальні системи підтримки. Особливістю штучного інтелекту є здатність не лише обробляти інформацію, а й навчатися на її основі, що створює передумови для постійного вдосконалення бізнес-процесів без прямого втручання людини.

Хмарні технології забезпечують технічну основу цифрової трансформації. Вони дозволяють підприємствам отримувати доступ до обчислювальних ресурсів без необхідності створення власної дорогої інфраструктури [11]. Це значно знижує бар'єри входу для інновацій, підвищує масштабованість бізнесу та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Крім того, хмарні рішення сприяють розвитку віддаленої роботи та глобальної інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості.

Інноваційний розвиток підприємницьких структур у сучасних умовах безпосередньо залежить від рівня їх цифрової зрілості [1-11]. Цифрові трансформації виступають каталізатором інновацій, оскільки створюють умови для швидкого генерування, тестування та впровадження нових ідей. Завдяки цифровим інструментам скорочується цикл інноваційного процесу від виникнення ідеї до її комерціалізації.

Важливою характеристикою цифровізації є її здатність змінювати саму природу інновацій. Якщо раніше інновації здебільшого асоціювалися з продуктами або технологіями, то в умовах цифрової економіки вони дедалі частіше набувають організаційного та бізнес-модельного характеру. Цифрова трансформація також сприяє розвитку відкритих інновацій, коли підприємства активно взаємодіють із зовнішніми партнерами, стартапами, науковими установами та навіть конкурентами. Такий підхід дозволяє прискорити процес створення інноваційних рішень і зменшити витрати на дослідження та розробки.

Цифровізація безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше використовувати ресурси та формувати унікальні пропозиції для споживачів [10, 11]. Важливою перевагою є також здатність до персоналізації продуктів і послуг, що стає одним із ключових факторів утримання клієнтів.

Крім того, цифрові технології змінюють підходи до маркетингу та взаємодії з клієнтами [1]. Використання цифрових каналів комунікації, аналітики поведінки користувачів та автоматизованих систем взаємодії дозволяє підприємствам підвищувати ефективність маркетингових стратегій і точніше визначати цільові аудиторії.

Серед основних переваг цифровізації підприємницьких структур слід виділити [1-11]:

– підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації процесів;
– скорочення витрат на виробництво та управління;
– розширення географії діяльності та вихід на глобальні ринки;
– підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
– формування нових бізнес-моделей і джерел доходу;
– покращення якості взаємодії з клієнтами;
– підвищення інноваційної активності підприємства.

Водночас цифрова трансформація не є безризиковим процесом. Вона вимагає значних фінансових вкладень, розвитку цифрових компетенцій персоналу та модернізації організаційної культури. Однією з ключових проблем залишається кібербезпека, оскільки зростання обсягів цифрових даних підвищує вразливість підприємств до кібератак та витоку інформації.

Попри очевидні переваги, процес цифровізації супроводжується низкою системних викликів. Серед них варто виділити нерівномірність цифрового розвитку підприємств, особливо між великими корпораціями та малим бізнесом. Великі компанії мають більше ресурсів для впровадження інновацій, тоді як малі підприємства часто стикаються з фінансовими та кадровими обмеженнями. Іншим важливим викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій. Швидкість технологічних змін значно перевищує темпи підготовки фахівців, що створює розрив між потребами бізнесу та можливостями ринку праці.

Отже, цифрові трансформації є визначальним фактором інноваційного розвитку підприємницьких структур у сучасній економіці. Вони формують нову архітектуру бізнес-середовища, в якому ключову роль відіграють дані, цифрові платформи, штучний інтелект і хмарні технології. Їхнє комплексне використання дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності, а й створювати принципово нові бізнес-моделі та джерела конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Gonchar O., Buiak L., Ptashchenko L., Murenets I., Kravets O. Digital-Environmental Convergence In Innovation Marketing: New Approaches To Sustainable Development. *Nativa.* 2026. 14 (1). DOI: https://doi.org/10.31413/nat.v14i1.20593.

2. Krysovatyy A., Ptashchenko O., Ivashchenko O., Karp V., Kurtsev O. The Influence Of Digital Economy On Financial Management And Analysis: Transforming Business Processes In Global Enterprises. *International Journal for Quality Research.* 2025. 19 (3). Pp. 873-886. DOI: 10.24874/IJQR19.03-13. URL: https://surl.lu/bdehcq.

3. Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problems of Sustainable Development.* 1/2024. Pp. 164-172. URL: https://surl.li/kcxudx. DOI: https://doi.org/10.35784/preko.5755.

4. Ptashchenko O., Fedorovych I., Gavkalova N., Kaplun Y. Human Capital in the Digital Economy: The Impact of Technology on the Labor Market in Agriculture and Logistics. *Indian Journal of Information Sources and Services*. 2025. 15 (3). Pp. 450-456. DOI: https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.3.50.

5. Shtal T., Zaitsev Y. Розвиток урбаністичного регіону в умовах цифрової економіки та інклюзивності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. 2 (14). С. 465-474. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0241.

6. Гришова І. Ю., Зайцев Ю. О. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. 1 (5). С. 99-107. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/76767.

7. Зайцев Ю. Інноваційна маркетингова діяльність в системі управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2017. № 3. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_3_11.

8. Кириленко С. В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 5 (22). 2024. С. 43-51. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4. URL: https://surl.li/kenqqg.

9. Крисоватий А. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. *Світ фінансів.* 2023. 1 (74). С. 8-30. DOI: 10.35774/SF2023.01.008.

10. Цифрова економіка : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Птащенко,. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с. ISBN 978-966-654-766-1.

11. Цифрові технології в бізнесі : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. М. Буяк, д.е.н., проф. О. В. Птащенко, к.е.н., доцент І. А. Крисоватий, доктор філософії, доцент К. М. Пришляк. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 404 с. ISBN 978-966-654-889-7.

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО АУДИТУ

Пунда А. В., к.н.держ.управ.
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Цифрова трансформація бізнесу та державного сектору суттєво змінила підходи до контролю, аналізу та перевірки фінансово-господарської діяльності. Одним із ключових інструментів у цій сфері став цифровий аудит, який базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних та аналітичних платформ. Його поява зумовлена необхідністю підвищення точності, швидкості та ефективності аудиторських перевірок в умовах зростання обсягів цифрової інформації. Особливості цифрового аудиту полягають у застосуванні сучасних програмних засобів для збору та аналізу великих масивів даних, використанні безперервного моніторингу, а також інтеграції штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Це дозволяє виявляти ризики та аномалії в режимі реального часу, зменшуючи ймовірність помилок та шахрайства.

Ключові слова: аудит, цифровий аудит, цифрова трансформація, цифрова економіка, прозорість аудиту, цифровізація.

Abstract. The digital transformation of business and the public sector has significantly changed approaches to control, analysis and verification of financial and economic activities. One of the key tools in this area has become digital audit, which is based on the use of information technologies, automated data processing systems and analytical platforms. Its emergence is due to the need to increase the accuracy, speed and efficiency of audit checks in the context of growing volumes of digital information. The features of digital audit are the use of modern software tools for collecting and analyzing large data sets, the use of continuous monitoring, as well as the integration of artificial intelligence and machine learning algorithms. This allows you to identify risks and anomalies in real time, reducing the likelihood of errors and fraud.

Keywords: audit, digital audit, digital transformation, digital economy, audit transparency, digitalization.

Цифровий аудит сьогодні виступає одним із ключових напрямів трансформації системи фінансового контролю, оскільки він виникає як відповідь на радикальну зміну характеру економічних процесів. Якщо традиційний аудит формувався в умовах переважання паперового документообігу та відносно повільного руху інформації, то сучасне середовище характеризується безперервним створенням, оновленням і

передаванням даних у цифровій формі. У таких умовах цифровий аудит набуває ознак процесу, що не обмежується періодичною перевіркою фінансової звітності, а потенційно охоплює весь життєвий цикл господарських операцій. Дані більше не є побічним результатом діяльності, а вони стають її центральним елементом, що одночасно фіксує, відображає та структурує всі економічні події. Це формує нову логіку контролю, у якій достовірність визначається не лише правильністю документального оформлення, а й цілісністю цифрового середовища, в якому ці дані створюються.

Однією з найсуттєвіших особливостей цифрового аудиту є перехід від вибіркового дослідження до суцільного аналізу даних. Завдяки використанню сучасних інформаційних технологій аудитор отримує можливість аналізувати повний масив транзакцій, а не обмежену статистичну вибірку. Це суттєво підвищує рівень виявлення помилок і зловживань, однак одночасно змінює саму природу аудиторського судження. У центрі уваги опиняється не стільки пошук окремих викривлень, скільки оцінка закономірностей, аномалій і відхилень у великих масивах інформації. Відповідно, зростає значення аналітичного мислення та здатності інтерпретувати результати обробки даних, отриманих із різних інформаційних джерел [1, 2].

У цифровому середовищі істотно розширюється і поняття аудиторських доказів. Традиційні документи доповнюються цифровими слідами, що виникають у процесі функціонування інформаційних систем. До них належать журнали операцій, метадані, історії змін записів, дані доступу користувачів, а також інформація про взаємодію між різними елементами програмного забезпечення. Таке розширення доказової бази підвищує точність аналізу, але водночас ускладнює процес її інтерпретації, оскільки значна частина інформації є непрямою і потребує спеціальних підходів до обробки.

Важливою характеристикою цифрового аудиту є його технологічна залежність від інформаційних систем та програмних рішень. Автоматизовані інструменти дозволяють здійснювати безперервний моніторинг фінансових операцій, виявляти нетипові транзакції та формувати сигнали ризику в режимі, наближеному до реального часу [1]. Однак ефективність таких інструментів визначається якістю алгоритмів і даних, на яких вони базуються. Будь-які похибки у структурі даних або логіці обробки можуть призвести до систематичних викривлень результатів, які не завжди є очевидними для користувача.

Окремої уваги потребує концепція безперервного аудиту, яка стає можливою саме завдяки цифровізації. У межах цього підходу контрольні процедури інтегруються безпосередньо в інформаційні системи підприємства, що дозволяє здійснювати аналіз даних у момент їх виникнення. Це створює принципово нову модель управління ризиками, за якої відхилення фіксуються не після завершення звітного періоду, а одразу в процесі здійснення операцій. Такий підхід підвищує оперативність реагування, але вимагає високого рівня стандартизації даних і узгодженості інформаційної інфраструктури.

Зміна технологічної основи аудиту супроводжується появою нових типів ризиків. Серед них особливе місце займають алгоритмічні ризики, пов’язані з некоректною роботою аналітичних моделей або їх неправильним налаштуванням. Не менш значущими є ризики інформаційної безпеки, оскільки цифровий аудит передбачає доступ до значних обсягів конфіденційних даних, що робить його потенційною ціллю для зовнішніх і внутрішніх загроз. Крім того, виникає ризик надмірної довіри до

автоматизованих систем, коли результати машинної обробки сприймаються як безумовно точні без належної професійної перевірки.

У контексті цифрового аудиту трансформується і професійна роль аудитора. Його функції поступово зміщуються від механічної перевірки документів до аналітичної інтерпретації результатів, отриманих за допомогою цифрових інструментів [1, 2]. Аудитор має не лише розуміти принципи фінансового обліку, але й орієнтуватися в основах функціонування інформаційних систем, принципах обробки даних та логіці алгоритмів, які використовуються для аналізу. Це формує новий тип професійної компетентності, що поєднує економічні, аналітичні та технологічні знання.

При цьому цифровий аудит не усуває традиційних проблем контролю, а трансформує їх зміст. Питання достовірності інформації, повноти відображення операцій та своєчасності виявлення помилок залишаються актуальними, однак набувають нових форм. Додатково виникають виклики, пов'язані з якістю цифрових даних, сумісністю інформаційних систем і складністю перевірки автоматизованих процесів. Це означає, що контроль у цифровому середовищі стає більш комплексним і багаторівневим.

Отже, цифровий аудит слід розглядати як якісно новий етап розвитку системи фінансового контролю, у якому поєднуються технологічні можливості автоматизованої обробки даних і професійне судження аудитора. Його ключова особливість полягає у переході від дискретного аналізу до безперервного спостереження за фінансово-господарськими процесами, що забезпечує більш високий рівень прозорості та оперативності контролю. Водночас ефективність цифрового аудиту залежить не лише від технологій, а й від здатності фахівців правильно інтерпретувати отримані результати та критично оцінювати роботу автоматизованих систем.

Список використаних джерел

1. Панасюк В. М., Кулик Р. Р., Пунда А. В. Особливості обліку і аудиту інструменту управління ризиком цінових коливань на ринку. *Актуальні проблеми економіки.* № 9 (291). 2025. С. 267-277. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-291-267-277. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/09/9.25._topic_Valentyna-Panasyuk-Roman-Kulyk-Anastasiia-Punda-267-277.pdf.

2. Панасюк В., Кулик Р. Інтеграція штучного інтелекту у систему аудиту України: національні особливості та європейський вектор. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 3. С. 11-22. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.011.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПОРТУ БІОПАЛИВА З УКРАЇНИ ДО НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС

Пчелинська Г. В., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У тезах досліджено економічні аспекти імпорту біопалива (біометану) з України до Німеччини у 2026 році. Проаналізовано вплив кліматичної політики ЄС, зокрема механізмів ETS та CBAM, на формування попиту та конкурентоспроможність імпорту. Визначено основні бар'єри та перспективи розвитку українсько-німецького співробітництва у сфері «зеленого» газу.

Ключові слова: біометан, імпорт, Німеччина, ETS, CBAM, кліматична політика.

Abstract. These abstracts examine the economic aspects of biofuel (biomethane) imports from Ukraine to Germany in 2026. The study analyzes the impact of EU climate policies, specifically the ETS and CBAM mechanisms, on demand patterns and import competitiveness. The main barriers and development prospects for Ukrainian-German cooperation in the "green" gas sector are identified.
Keywords: biomethane, import, Germany, ETS, CBAM, climate policy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки та переходу до низьковуглецевої моделі розвитку особливого значення набувають нові енергетичні ринки, що формуються під впливом кліматичної політики. Одним із таких ринків є ринок біометану, який поєднує енергетичну, екологічну та економічну компоненти.

Для України розвиток біометанового сектору є не лише питанням енергетичної безпеки, але й перспективним напрямом диверсифікації експорту та залучення інвестицій. У 2026 році цей ринок починає набувати ознак самостійного економічного сегмента, орієнтованого на Європейський Союз.

Особливого стратегічного значення набуває потенційний вихід на ринок Німеччини як одного з найбільших споживачів «зеленого» газу в Європі. У цьому контексті Україна розглядається як потенційно важливий постачальник біопалива завдяки значному аграрному потенціалу та географічній близькості. Водночас доступ до цього ринку ускладнюється новими регуляторними механізмами ЄС, зокрема системою торгівлі викидами (ETS) та механізмом вуглецевого коригування імпорту (CBAM).

Метою дослідження є аналіз основних проблем та перспектив розвитку експорту українського біометану у Німеччину в сучасних умовах.

Результати дослідження. Політика Німеччини щодо біопалива у 2026 році спрямована на посилення вимог до екологічності пального та імплементацію європейської директиви RED III [1]. Основний зміст реформ полягає в переході від кількісного стимулювання до реального скорочення викидів CO_2.

Ключові зміни та пріоритети у 2026 році наступні:

1) Скасування «подвійного обліку» (Double Counting) [2].

З 1 січня 2026 року припиняється практика подвійного зарахування передового біопалива (наприклад, з відходів або використаної кулінарної олії) у квоту скорочення парникових газів (THG-Quote). Це рішення має на меті стимулювати збільшення реальних фізичних обсягів відновлюваного палива на ринку та запобігти махінаціям.

2) Підвищення квот скорочення викидів (THG-Quote), що передбачає:

зобов’язання для нафтових компаній щодо скорочення викидів парникових газів у 2026 році встановлено на рівні 11,3-12%;

до 2030 року цей показник має зрости до 25%, а до 2040 року – до 59% [3, §37a].

3) Обмеження біопалива «першого покоління»:

Німеччина продовжує політику поступової відмови від біопалива, виготовленого з продовольчих та кормових культур (ріпак, зерно), щоб уникнути конкуренції з харчовою промисловістю. Повна відмова від такої сировини запланована до 2030 року.

4) Екологічне авіаційне пальне (SAF).

2026 рік стане початком обов’язкового використання стійкого авіаційного палива (Sustainable Aviation Fuel). Постачальники авіаційного керосину будуть зобов’язані включати частку відновлюваних компонентів у загальний обсяг пального.

5) Перехід до аукціонів на викиди CO_2.

Німеччина переходить від фіксованих цін на сертифікати CO_2 до аукціонної системи. Очікується, що ціна за тонну викидів складе від 55 до 65 євро, що зробить викопне паливо дорожчим і підвищить конкурентоспроможність біопалива [4, §10].

Попит на біометан у Німеччині формується під впливом кількох ключових факторів:

1. Декарбонізація економіки

Німеччина активно впроваджує політику скорочення викидів CO_2, що стимулює перехід до відновлюваних джерел енергії.

2. Обмеження власного видобутку

Використання традиційного газу, зокрема через технологію фрекінгу, обмежене екологічними нормами, що підвищує залежність від імпорту.

3. Реформа енергетичного сектору

Згідно з актуальними планами енергетичної трансформації, уряд Німеччини поступово посилює вимоги до використання відновлюваних видів палива. Зокрема, передбачається, що починаючи з 2028 року енергетичні компанії повинні забезпечити часткове заміщення традиційних енергоносіїв екологічно чистими альтернативами, включаючи біогази. На початковому етапі така частка становитиме близько 1%, однак надалі вона підлягатиме поетапному збільшенню.

Крім того, з 2029 року для нових систем опалення, що використовують викопні види палива (газ або мазут), встановлюється вимога обов'язкового використання певної частки вуглецево-нейтрального палива, яка на старті складатиме не менше 10% із подальшим зростанням у довгостроковій перспективі [5]. Такі заходи спрямовані на стимулювання попиту на низьковуглецеві енергоресурси та прискорення декарбонізації житлового сектору.

У цьому контексті на рівні державної економічної політики Німеччини розглядається можливість імпорту біометану як одного з інструментів забезпечення попиту, що росте. Представники уряду наголошують, що формування відповідного ринку безпосередньо залежить від наявності стабільного попиту та пропозиції. Україна, з огляду на значний ресурсний потенціал і можливості масштабного виробництва біометану, розглядається як перспективний партнер у забезпеченні імпорту відновлюваного газу до Німеччини.

Таким чином, формується стійкий попит на імпорт біопалива, який має довгостроковий характер. Це створює передумови для глибокої інтеграції українських виробників у ланцюги створення доданої вартості в межах європейського «зеленого» переходу.

Україна має один із найбільших потенціалів виробництва біометану в Європі завдяки: великій сировинній базі; низькій собівартості виробництва; наявності газотранспортної інфраструктури.

Україна має значний потенціал виробництва біометану завдяки розвиненому аграрному сектору, що генерує великі обсяги органічних відходів. Сировинна база включає відходи рослинництва, тваринництва, харчової промисловості та біомасу.

За оцінками експертів, потенціал виробництва біометану в Україні становить близько 21,8 млрд м³ на рік [6], що відкриває можливості не лише для внутрішнього споживання, а й для експорту.

Особливо важливою є можливість використання чинної транспортної мережі Європи для транспортування біометану до країн Європейського Союзу, що значно знижує витрати на інтеграцію біометану в енергетичну систему.

Станом на 2026 рік в Україні функціонує кілька біометанових заводів, а також очікується запуск ще 4-5 нових об'єктів із загальною потужністю близько 20 млн м³ на рік [7]. Це свідчить про поступове нарощування виробничих потужностей, хоча темпи розвитку залишаються обмеженими.

Отже, економічне значення біометану для України полягає у: зменшенні залежності від імпорту викопного газу; диверсифікації енергетичних джерел; створенні нових робочих місць у сільській місцевості; формуванні нового експортного сектору.

Попри значний потенціал, імпорт біометану з України до країн ЄС, зокрема Німеччини, супроводжується низкою системних проблем.

Передусім, суттєвим бар'єром є недостатня гармонізація українського законодавства з нормами ЄС. Експорт можливий лише за умови відповідності європейським стандартам, інтеграції до цифрових систем обліку (зокрема Union Database) та впровадження механізмів сертифікації, сумісних із вимогами ETS і CBAM.

У 2026 році кліматична політика Європейського Союзу стала одним із ключових чинників розвитку ринку біометану та визначальним фактором умов міжнародної торгівлі біопаливом. Основними інструментами впливу є система торгівлі викидами (ETS) та механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM), які формують нові економічні та регуляторні реалії для експортерів, зокрема з України.

Система ETS передбачає торгівлю квотами на викиди CO_2, що стимулює підприємства до декарбонізації. За умов, коли ціна квот перевищує 50-60 євро за тонну CO_2, використання викопного палива суттєво дорожчає. У результаті біометан набуває конкурентних переваг завдяки низькому рівню викидів, можливості уникнення витрат на придбання квот та відповідності кліматичним зобов'язанням. Таким чином, з урахуванням «вуглецевої ціни», біометан стає економічно привабливішим енергоресурсом порівняно з природним газом.

Водночас механізм CBAM суттєво ускладнює доступ до ринку ЄС. Його запровадження передбачає врахування вуглецевого сліду імпортованої продукції та фактично створює додаткове «вуглецеве мито». Для українських виробників це означає необхідність точного обліку викидів у всьому ланцюгу постачання, підвищення вимог до прозорості виробництва та проходження складних процедур сертифікації. У структурі витрат зростає частка регуляторного компонента, яка може становити до 20%, що безпосередньо впливає на кінцеву ціну продукції та її конкурентоспроможність.

Другою важливою проблемою є відсутність повноцінної системи сертифікації біометану. Це ускладнює підтвердження походження сировини та доведення вуглецевої нейтральності продукції, що є критично важливим для доступу на ринок ЄС.

Третім обмеженням виступають інфраструктурні та інституційні фактори. Недостатній рівень інтеграції до європейського енергетичного ринку ускладнює укладання довгострокових контрактів, доступ до фінансових інструментів та масштабування експорту. Додатково існують технічні обмеження, пов'язані з транспортуванням біометану та підключенням до газових мереж.

Окрему проблему становлять обмежені обсяги виробництва біометану в Україні, що стримує можливості стабільного експорту. Це безпосередньо пов'язано з високими інвестиційними ризиками, серед яких ключовими є воєнна ситуація, нестабільність регуляторного середовища та значні капітальні витрати на створення виробничих потужностей.

Таким чином, кліматична політика ЄС має подвійний вплив на розвиток імпорту біопалива з України. З одного боку, вона створює економічні стимули для розвитку біометану як низьковуглецевого енергоресурсу. З іншого – формує складну систему регуляторних вимог, що виступають бар'єрами для виходу на європейський ринок. Подолання цих обмежень потребує гармонізації законодавства, розвитку системи сертифікації, інституційної інтеграції та зниження інвестиційних ризиків.

Попри наявні інституційні, регуляторні та безпекові обмеження, перспективи імпорту біометану з України до Німеччини оцінюються як значні. Це обумовлено комплексом економічних, енергетичних та кліматичних факторів.

Передусім, ключовим драйвером розвитку ринку виступає зростання попиту на відновлювані гази в ЄС. У межах реалізації кліматичної політики Європейський Союз планує суттєво нарощувати споживання біометану, що формує стабільний і довгостроковий ринок збуту. У цьому контексті Німеччина, як одна з провідних економік Європи, відіграє системоутворюючу роль у формуванні попиту та розвитку інфраструктури.

З економічного погляду використання біометану забезпечує низку переваг, зокрема зниження витрат на вуглецеві квоти в межах EU Emissions Trading System, стабілізацію цін на енергоресурси та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Таким чином, імпорт біометану виступає не лише енергетичним, а й економічно доцільним рішенням.

Важливим чинником є також формування стратегічного партнерства між Україною та Німеччиною у сфері енергетики. Це партнерство включає обмін технологіями, розвиток систем сертифікації та спільне вдосконалення інфраструктури транспортування і зберігання газу. За умов належного інвестиційного забезпечення та стабілізації безпекової ситуації в Україні можливе масштабування виробництва біометану, що сприятиме збільшенню експортних обсягів і формуванню повноцінного ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що становлення біометанової галузі в Україні є стратегічним вектором трансформації національної економіки з вираженим мультиплікативним ефектом. На основі аналізу сучасного стану та перспектив розвитку ринку сформульовано такі висновки:

1. Економічна значущість. Розвиток сектору біометану виступає потужним стимулом для зростання ВВП через створення нової індустріальної ніші, монетизацію аграрних відходів, генерацію робочих місць та зміцнення платіжного балансу внаслідок експортних надходжень.

2. Інвестиційний ландшафт. Інвестиційна привабливість галузі базується на синергії високого ресурсного потенціалу України та стабільного попиту на ринку Німеччині. Ключовими драйверами є глобальний тренд на декарбонізацію та доступ до «зеленого» фінансування, тоді як основними бар'єрами залишаються воєнні ризики та регуляторна незавершеність.

3. Експортний потенціал та декарбонізація. Встановлено, що біометан трансформується з чисто енергетичного ресурсу в універсальний інструмент виконання кліматичних зобов'язань. Зростання вартості вуглецевих квот у ЄС забезпечує українському продукту додаткову конкурентну перевагу у вигляді «екологічної премії».

4. Стратегічні перспективи. Для повноцінної інтеграції України до європейського енергетичного простору пріоритетними завданнями є гармонізація вітчизняного

законодавства з нормами ЄС, розбудова надійної системи сертифікації походження та модернізація інфраструктури для транспортування відновлюваних газів.

У підсумку, ринок біометану в Україні формується як високорентабельний сегмент біоенергетики, що здатен забезпечити не лише енергетичну незалежність держави, а і її лідерство у процесах глобального «зеленого» переходу.

Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері паливного ринку, а також інформаційною базою для розробки політики управління діяльністю учасників біопального ринку в Україні.

Список використаних джерел

1. Біопаливо : офіц. сайт. *Європейська Комісія*. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/bioenergy/biofuels_en?prefLang=de (дата звернення 24.04.2026).

2. Bundesrat gibt klare Empfehlungen in Richtung Bundestag: Biokraftstoffe sind Teil der Lösung : Pressemitteilung. *VDB – Verband der Deutschen Biokraftstoffindustrie*. 2026. 2. Febr. URL: https://biokraftstoffverband.de/bundesrat-gibt-klare-empfehlungen-in-richtung-bundestag-biokraftstoffe-sind-teil-der-loesung (дата звернення 24.04.2026).

3. Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundes-Immissionsschutzgesetz - BImSchG) : § 37a Pflichten für Inverkehrbringer von Kraftstoffen. *Bundesministerium der Justiz*. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bimschg/__37a.html (дата звернення 24.04.2026).

4. Gesetz über einen nationalen Zertifikatehandel für Brennstoffemissionen (Brennstoffemissionshandelsgesetz – BEHG). *Bundesministerium der Justizz*. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/behg/BJNR272800019.html (дата звернення 24.04.2026).

5. Чайка А. Чи відкриє Німеччина свій ринок для біометану з України? *Deutsche Welle*. 2026. 7 квіт. URL: https://www.dw.com/uk/ci-vidkrie-nimeccina-svij-rinok-dla-biometanu-z-ukraini/a-76619774 (дата звернення 24.04.2026).

6. Марченко О. Біометан в Україні: перспективи, виклики та експортний прорив. *Українська енергетика*. 2025. 18 черв. URL: https://surl.li/rmqnxw (дата звернення 24.04.2026).

7. Крьока С. У 2026 році в Україні можуть запрацювати п’ять нових біометанових заводів. *Діло.ua*. 2025. 15 груд. URL: https://surl.li/szypuy (дата звернення 24.04.2026).

THE ROLE OF THE INTERNET OF THINGS IN THE MODERNIZATION OF LOGISTICS SYSTEMS

Romanyuta E., PhD (Economics)
West Ukrainian National University

Анотація. У тезах розглядається роль Інтернету речей (IoT) у процесі модернізації сучасних логістичних систем. Проаналізовано основні напрями впровадження IoT-технологій у логістиці, зокрема моніторинг вантажів у режимі реального часу, автоматизацію складських процесів, оптимізацію маршрутів доставки та підвищення прозорості ланцюгів постачання. Окреслено переваги використання IoT, серед яких підвищення ефективності управління ресурсами, зниження операційних

витрат, мінімізація ризиків втрат і затримок, а також покращення якості обслуговування клієнтів.

Ключові слова: цифрова логістики, Інтернет речей, логістична система, логістики, цифрова трансформація, цифрові технології.

Abstract. The abstracts examine the role of the Internet of Things (IoT) in the modernization of modern logistics systems. The main areas of implementation of IoT technologies in logistics are analyzed, including real-time cargo monitoring, automation of warehouse processes, optimization of delivery routes, and increased transparency of supply chains. The advantages of using IoT are outlined, including increased resource management efficiency, reduced operating costs, minimizing the risks of losses and delays, and improving the quality of customer service.

Keywords: digital logistics, Internet of Things, logistics system, logistics, digital transformation, digital technologies.

The Internet of Things (IoT) is one of the most powerful technological factors that determines the current stage of development of logistics systems and contributes to their deep digital transformation. In the context of increasing global competition, complexity of supply chains and increasing requirements for speed and accuracy of delivery, traditional logistics models are gradually losing their effectiveness. Instead, IoT is forming a new paradigm of logistics management, based on continuous collection, transmission and analysis of data in real time.

The key feature of IoT in logistics is the ability to combine physical objects into a single digital network. Thanks to this, each element of the logistics chain becomes a source of data, which allows you to obtain a complete and up-to-date picture of all processes. This creates the basis for the transition from reactive management to a proactive and even predictive approach in logistics [1-5].

One of the most practically significant areas of IoT implementation is real-time cargo monitoring. The use of GPS trackers, RFID tags, telematics systems and various sensors allows you to track not only the location of the cargo, but also its physical condition [2]. An equally important direction is the automation of warehouse processes, which forms the basis of "smart warehouses". IoT technologies are integrated with warehouse management systems (WMS), robotic complexes, automatic conveyors and sorting systems. This allows you to achieve a high level of synchronization of all operations from receiving goods to their shipment. Intelligent inventory accounting systems ensure the accuracy of inventory in real time, minimizing human errors and reducing order processing time. As a result, the warehouse becomes not just a storage location, but a dynamic node of the logistics network.

Another important area of application of IoT is the optimization of delivery routes. Modern logistics systems use large amounts of data obtained from vehicles, road sensors, navigation systems and external sources of information. Algorithms analyze this data in real time, taking into account traffic jams, weather conditions, road conditions and even load schedules of transport nodes. This allows you to form optimal routes that minimize time and fuel consumption, increase the efficiency of the fleet and reduce the negative impact on the environment.

Particular attention should be paid to increasing the transparency of supply chains, which is one of the key advantages of IoT. Due to the full digital integration of all participants in the logistics process, end-to-end traceability of goods is ensured. This allows not only to control the movement of products, but also to analyze the efficiency of each stage of the supply chain [1-5]. Increasing transparency also helps to strengthen trust between business

partners and consumers, as it provides the opportunity to receive accurate information about the origin, transportation conditions and delivery status of goods.

To sum up, the implementation of the Internet of Things in logistics systems provides a comprehensive modernization effect. First, the efficiency of resource management is significantly increased due to precise planning and control of all processes. Second, operating costs are reduced through automation and optimization of logistics operations. Third, the risks of loss, damage and delays are minimized, which is especially important for high-value and sensitive to transportation conditions of cargo. Finally, the quality of customer service is significantly improved due to the accuracy of delivery, rapid response to changes and availability of information in real time. The Internet of Things is not just a technological tool, but a strategic basis for the formation of new generation intelligent logistics systems, which are characterized by high adaptability, efficiency and resilience to external challenges.

List of sources used

1. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Economic Affairs.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). Pp. 261-268. URL: https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf.

2. Oksana Desyatnyuk, Andriy Krysovatyy, Olena Ptashchenko, Olga Kyrylenko, Oleksii Kurtsev. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. *Journal of Information Systems Engineering and Management.* 2025. 10 (2s). Pp. 397-407. DOI: https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328. URL: https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/328.

3. Krysovatyy A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *AFRICAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*. 2024. 10 (1). Pp. 431-441. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713. URL: https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/441.

4. Mariya Naumenko, Nataliia Valiavska, Mariia Saiensus, Olena Ptashchenko, Vitalii Nikitiuk, Anton Saliuk. Optimization Model of the Enterprise Logistics System Using Information Technologies. *International Journal of Management.* 11 (5). 2020. pp. 54-64. URL: http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5.

5. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. 39 (3). URL: https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4712.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ В АУДИТІ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сереженко Д. О., здобувачка вищої освіти
Тацій І. В., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У тезах досліджено особливості використання цифрових інструментів та аналітики даних в аудиті фінансової інформації підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано вплив сучасних технологій на підвищення ефективності аудиторських процедур, зокрема щодо повноти аналізу, швидкості виявлення відхилень і прогнозування ризиків. Визначено основні переваги та

обмеження впровадження цифрового аудиту, а також окреслено перспективи розвитку аудиторської діяльності в умовах цифровізації.

Ключові слова: аудит, цифровий аудит, аналітика даних, фінансова інформація, цифрові інструменти, ефективність аудиту, управління ризиками.

Abstract. The theses examine the use of digital tools and data analytics in the audit of enterprise financial information under conditions of economic digital transformation. The impact of modern technologies on improving audit efficiency is substantiated, particularly in terms of completeness of analysis, speed of detecting deviations, and risk forecasting. The main advantages and limitations of implementing digital audit are identified, and the prospects for further development of audit activity in the context of digitalization are outlined.

Keywords: audit, digital audit, data analytics, financial information, digital tools, audit efficiency, risk management.

Сучасний розвиток економіки супроводжується активною цифровою трансформацією бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на систему бухгалтерського обліку, фінансової звітності та аудиторського контролю. Зростання обсягів інформації, ускладнення господарських операцій, поширення автоматизованих облікових систем, а також підвищення вимог до достовірності фінансової звітності поступово змінюють традиційне розуміння аудиту. У таких умовах використання цифрових інструментів і аналітики даних стає не додатковою перевагою, а практично необхідною умовою якісного проведення аудиторської перевірки.

Питання цифровізації аудиторської діяльності активно досліджуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значну увагу проблемам трансформації аудиту в умовах цифрової економіки приділяють О. Шпиталь, Н. Шишкова, В. Кузь, І. Макаренко, які розглядають вплив інформаційних технологій на розвиток бухгалтерського обліку та фінансового контролю. Окремі аспекти застосування аналітики даних, алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту в аудиті висвітлюються у працях іноземних дослідників, а також у міжнародних стандартах аудиту, зокрема МСА 315 [5]. Разом із тим питання комплексного поєднання цифрових інструментів, аналітичних процедур та критеріїв оцінки ефективності аудиту залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Метою дослідження є визначення особливостей використання цифрових інструментів та аналітики даних в аудиті фінансової інформації підприємства, а також оцінка їхнього впливу на підвищення ефективності аудиторських процедур. Особлива увага приділяється зміні методології аудиту в умовах цифровізації та розширенню функціонального призначення аудиторської діяльності.

Традиційна модель аудиту, яка тривалий час базувалася переважно на вибірковій перевірці операцій та ретроспективному аналізі фінансової інформації, сьогодні дедалі частіше виявляється недостатньо ефективною. Значні масиви даних, складність сучасних бізнес-структур і зростання інформаційних ризиків суттєво обмежують можливості класичних методів контролю. Саме тому в сучасній практиці все більшого значення набуває концепція data-driven audit, відповідно до якої центральне місце займає не сама процедура збору доказів, а їх аналітичне осмислення.

У такому підході дані розглядаються не лише як об’єкт перевірки, а як основа формування аудиторського висновку. Це змінює і саму роль аудитора: від перевіряючого, який підтверджує правильність відображення господарських операцій,

до фахівця, здатного інтерпретувати складні інформаційні процеси, виявляти закономірності та прогнозувати потенційні ризики.

Цифрові інструменти аудиту доцільно розглядати як сукупність програмно-аналітичних засобів, технологій та алгоритмів, що забезпечують автоматизацію аудиторських процедур, обробку великих масивів інформації, виявлення аномалій та оцінку ризиків [7]. Їх використання дозволяє перейти від часткового тестування окремих операцій до аналізу повної сукупності транзакцій, що суттєво знижує ймовірність невиявлення суттєвих викривлень.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів сучасного аудиту варто виокремити Robotic Process Automation (RPA), Big Data Analytics, технології штучного інтелекту та машинного навчання, blockchain-рішення, а також хмарні аудиторські платформи [6], [2]. Кожна з цих груп має власне функціональне призначення та по-різному впливає на окремі етапи аудиторського процесу.

Так, RPA-технології переважно використовуються для автоматизації рутинних операцій: збору даних з ERP-систем, звірки залишків, формування типових запитів, перевірки первинної документації. На перший погляд це лише технічне спрощення роботи, однак на практиці саме такі процеси займають значну частину часу аудитора. Їх автоматизація дозволяє зменшити трудомісткість перевірки та знизити вплив людського фактора.

Big Data Analytics, у свою чергу, забезпечує можливість працювати з великими масивами як структурованої, так і неструктурованої інформації. Завдяки цьому аудит перестає бути вибірковим у класичному розумінні. Замість перевірки окремих операцій з’являється можливість аналізувати повний масив транзакцій, виявляти нетипові відхилення та приховані закономірності, які складно встановити традиційними методами.

Окремої уваги потребують технології штучного інтелекту та машинного навчання. Їх значення полягає не лише у швидкості обробки інформації, а передусім у здатності виявляти неочевидні зв’язки між показниками, прогнозувати ризики та працювати з текстовими джерелами інформації. Наприклад, NLP-інструменти можуть застосовуватися для аналізу договорів, внутрішнього листування, протоколів засідань або управлінських звітів. Це розширює доказову базу аудиту та дозволяє враховувати ті фактори, які раніше часто залишалися поза межами перевірки.

Blockchain-технології також формують нові можливості для аудиторської діяльності. Незмінність записів і криптографічний захист інформації знижують ризик маніпуляцій із даними та підвищують рівень довіри до отриманих доказів. У перспективі це може суттєво змінити підходи до підтвердження достовірності господарських операцій.

Не менш важливими є хмарні аудиторські платформи, які забезпечують інтеграцію аудиторської команди та клієнта в єдиному цифровому середовищі. Такі системи, як EY Canvas або KPMG Clara [11], дозволяють організувати безпечний обмін документами, стандартизувати робочі документи та здійснювати постійний моніторинг виконання аудиторських процедур. У результаті підвищується не лише швидкість роботи, а й прозорість самої перевірки.

Використання цифрових інструментів безпосередньо пов’язане з питанням ефективності аудиту. Однак саме поняття ефективності в сучасних умовах потребує ширшого тлумачення [8]. Якщо раніше воно здебільшого зводилося до підтвердження достовірності фінансової звітності та дотримання професійних стандартів, то сьогодні цього вже недостатньо.

Ефективність аудиту доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що охоплює швидкість виявлення відхилень, повноту аналізу, своєчасність реагування та здатність прогнозувати ризики. Такий підхід більш точно відображає сучасні вимоги до аудиторської діяльності, особливо в умовах цифрової економіки [12, с. 3-4].

Швидкість виявлення порушень набуває особливого значення в динамічному бізнес-середовищі. Цінність аудиторського висновку значною мірою залежить від того, наскільки оперативно він сформований. Якщо проблема виявляється вже після завершення звітного періоду, її практична корисність значно знижується. Саме тому алгоритмічні системи, здатні працювати майже в режимі реального часу, істотно підвищують цінність аудиту як інструменту управління [9].

Не менш важливою є повнота аналізу. Традиційна опора на статистичну вибірку завжди містить ризик пропуску суттєвих викривлень. Перехід до тестування всієї сукупності операцій дозволяє підвищити достовірність висновків та зменшити аудиторський ризик. Особливо це актуально для великих підприємств із високою інтенсивністю фінансових потоків [10].

Ще одним важливим аспектом стає прогностична функція аудиту. Сучасний аудит уже не обмежується фіксацією порушень, які вже відбулися. Значно важливішою стає можливість виявити потенційні ризики ще до моменту їх реалізації. Використання прогнозних моделей, аналіз аномалій та побудова сценаріїв розвитку дозволяють розширити функціональні межі аудиту та наблизити його до системи управління ризиками [4, с. 201].

Разом із тим цифровізація аудиту не є однозначно позитивним процесом. Поряд із суттєвими перевагами виникає низка обмежень, які мають як технічний, так і методологічний характер.

Насамперед складність виникає під час інтерпретації результатів, отриманих за допомогою алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. Багато таких моделей працюють за принципом «чорної скриньки», коли аудитор бачить результат, але не завжди може повністю пояснити логіку його формування. У практичній діяльності це створює проблему довіри до аналітичних висновків і ускладнює обґрунтування професійного судження [3].

Не менш важливою залишається проблема якості вихідної інформації. Навіть найбільш досконалі цифрові інструменти не можуть забезпечити достовірний результат за умови помилкових або неповних даних. Наявність дублювання, викривлень або пропусків у масивах інформації безпосередньо впливає на якість аналітичних висновків. У науковій літературі це часто пояснюється концепцією GIGO («garbage in – garbage out»), яка досить точно відображає сутність цієї проблеми [1].

Суттєвим обмеженням є також необхідність високого рівня професійної підготовки аудиторів. Сучасний фахівець уже не може обмежуватися лише знаннями бухгалтерського обліку та стандартів аудиту. Практика вимагає розуміння статистичних методів, принципів роботи інформаційних систем, основ програмування та аналізу даних. Фактично формується новий професійний профіль аудитора, де технічна компетентність стає так само важливою, як і професійне судження.

Додатковою проблемою залишається висока вартість впровадження цифрових рішень. Придбання спеціалізованого програмного забезпечення, створення IT-інфраструктури, навчання персоналу потребують значних фінансових ресурсів. Особливо гостро це питання постає для малих і середніх аудиторських компаній, які не завжди мають достатні можливості для масштабної цифрової трансформації.

Окремо слід відзначити ризики кібербезпеки [13]. Хмарні платформи, системи безперервного моніторингу та інтегровані аудиторські середовища акумулюють значні обсяги конфіденційної фінансової інформації. Це робить їх потенційною ціллю для кібератак, витоку комерційної таємниці або навіть маніпуляцій із результатами перевірки. У таких умовах захист інформації стає не лише технічним, а й безпосередньо професійним питанням аудиторської надійності.

Водночас важливо підкреслити, що цифрові інструменти не замінюють професійне судження аудитора. Вони лише посилюють його аналітичні можливості. Автоматизація процедур, прогнозні моделі та алгоритмічний аналіз не можуть повністю усунути потребу у критичному мисленні, професійному скептицизмі та експертній інтерпретації результатів. Саме поєднання технологічних рішень і професійного досвіду формує основу сучасного ефективного аудиту.

Тому особливої актуальності набуває інтегрований підхід до використання цифрових інструментів, коли різні програмні продукти не існують ізольовано, а формують єдину аналітичну систему. Поєднання платформ глибокого аналізу даних, інструментів візуалізації, прогнозного моделювання та хмарних середовищ дозволяє досягти більшої комплексності аудиторського дослідження та підвищити якість управлінських рішень.

У сучасних умовах аудит поступово трансформується з інструменту ретроспективного контролю в систему аналітичного забезпечення управління. Його функція вже не обмежується підтвердженням достовірності фінансової звітності. Значно ширшим стає завдання оцінки майбутніх ризиків, підтримки управлінських рішень і формування довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Отже, використання цифрових інструментів та аналітики даних є не просто технічним оновленням аудиторських процедур, а глибокою зміною самої методології аудиту. Відбувається перехід від формального підтвердження звітності до інтелектуального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що цифровізація аудиту виступає одним із ключових чинників підвищення його ефективності. Використання сучасних технологій сприяє розширенню інформаційної бази перевірки, підвищенню точності аудиторських процедур, скороченню часу проведення аудиту та покращенню якості професійного судження.

Найбільш вагомий результат досягається за умови комплексного поєднання цифрових інструментів, аналітичних методів і ризик-орієнтованого підходу. Саме така модель найбільш повно відповідає сучасним вимогам до аудиторської діяльності в умовах цифрової економіки.

Разом із тим ефективність цифрового аудиту безпосередньо залежить від якості вихідних даних, рівня професійної підготовки аудиторів, здатності правильно інтерпретувати результати складних алгоритмічних моделей та рівня захищеності інформаційного середовища. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку методологічних підходів до інтеграції цифрових технологій у систему аудиту.

Напрямки розвитку аудиторської професії безпосередньо пов’язані з формуванням нової парадигми цифрового аудиту, в якій аналітика даних, автоматизація та професійне судження виступають взаємодоповнюючими елементами єдиної системи забезпечення достовірності фінансової інформації. Саме такий підхід формує основу сучасного аудиту як інструменту не лише контролю, а й стратегічного управління ризиками та фінансовою стійкістю підприємства.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язувати з розробкою практичних моделей інтеграції штучного інтелекту у систему аудиторських процедур, удосконаленням методів оцінки ефективності цифрового аудиту, а також формуванням нових підходів до професійної підготовки аудиторів в умовах цифрової трансформації економіки. Особливої уваги потребує питання поєднання автоматизованих аналітичних рішень із професійним судженням аудитора, що визначатиме подальший розвиток аудиторської професії.

Список використаних джерел

1. Гаєвський О. О., Кузик Н. П. Цифрові інструменти в аудиті фінансової звітності та їх роль у підвищенні якості аудиторського процесу. *Український економічний часопис.* 2025. Вип. 11. С. 625-648. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/648/625 (дата звернення: 12.04.2026).
2. Збрицька Т. П. Цифровізація та інноваційні технології у діяльності HR-аудиту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 3 (328). С. 78-83. URL: https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/170/134 (дата звернення: 08.04.2026).
3. Звіти про діяльність та стан аудиторського ринку (2019-2024 роки). *Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю.* URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=269 (дата звернення: 11.04.2026).
4. Кузь В. І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнес Інформ.* 2021. № 6. С. 197-204. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-197-204 (дата звернення: 13.04.2026).
5. Міжнародний стандарт аудиту 315 (переглянутий у 2019 році) «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Київ, 2020.
6. Спіцина Н. В., Угоднікова О. І. Цифрові інструменти в аудиті консолідованої звітності: нові можливості для обліку та фінансового менеджменту. *Актуальні питання економічних наук.* 2023. URL: https://surl.li/kbvdhq (дата звернення: 26.04.2026).
7. Bejjani A. M. Technology in Auditing: 2025 Playbook. *ResearchGate.* 2025.
8. Causholli M. Audits as Credence Goods: What Do Auditors Know and How Do They Use Their Information : dissertation… University of Florida, 2009.
9. Internal Audit Department Key Performance Indicators (KPIs). *KnowledgeLeader* : вебсайт. URL: https://www.knowledgeleader.com/tools/internal-audit-department-key-performance-indicators-kpis (дата звернення: 13.04.2026).
10. Key Performance Indicators for Internal Audit: A Practical Guide. *PKC.* 2025. URL: https://pkcindia.com/blogs/kpi-for-internal-audit (дата звернення: 13.04.2026).
11. KPMG Clara : вебсайт. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/services/audit/kpmg-clara.html (дата звернення: 13.04.2026).
12. Lenz R., Hahn K. A contingency model of internal audit effectiveness. *Accounting, Organizations and Society.* 2015. Vol. 43. P. 1-13.
13. The State of AI in Accounting Report 2024. *Karbon* : вебсайт. URL: https://surli.cc/awlrse (дата звернення: 13.04.2026).

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Тернющенко Н. О., здобувач вищої освіти
Таційй І. В., к.е.н, доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У статті досліджується роль бухгалтерського обліку та фінансового контролю у процесах відновлення й сталого розвитку регіонів України в умовах воєнного стану та повоєнної реконструкції. На підставі актуальних даних міжнародних оцінок збитків (RDNA4, RDNA5), звітів Світового банку, МВФ, Єврокомісії та вітчизняних наукових джерел визначено ключові обліково-фінансові інструменти, що забезпечують ефективне управління ресурсами відновлення: реєстрація збитків, управлінський облік різноджерельного фінансування, гармонізація з МСФЗ, цифровізація публічних закупівель та нефінансова звітність. Обґрунтовано, що якість облікових процесів є необхідною умовою залучення міжнародної фінансової допомоги та євроінтеграції країни.

Ключові слова: відновлення регіонів, сталий розвиток, бухгалтерський облік, МСФЗ, фінансова прозорість, реконструкція, цифровізація.

Abstract. The article examines the role of accounting and financial control in the recovery and sustainable development of Ukrainian regions under martial law and post-war reconstruction conditions. Based on current data from international damage assessments (RDNA4, RDNA5), World Bank, IMF, European Commission reports, and domestic academic sources, the key accounting and financial instruments are identified that ensure effective management of recovery resources: damage registration, management accounting of multi-source financing, IFRS harmonisation, digitalisation of public procurement, and non-financial reporting. It is argued that the quality of accounting processes is a prerequisite for attracting international financial assistance and the country's European integration.

Keywords: regional recovery, sustainable development, accounting, IFRS, financial transparency, reconstruction, digitalisation.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року завдало безпрецедентних збитків економіці країни та її регіонам. Згідно з результатами П'ятої спільної оцінки збитків і потреб у відновленні (RDNA5), підготовленої Світовим банком, Урядом України, Єврокомісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року прямі збитки від агресії становили 195,1 млрд доларів США, а загальні потреби у відновленні зросли до 587,7 млрд доларів – що приблизно в три рази перевищує ВВП України за 2025 рік [1]. Це майже на 12% більше, ніж зафіксувала попередня оцінка RDNA4 у лютому 2025 року, яка оцінювала потреби у 524 млрд доларів [3]. Масштаб руйнувань і безпрецедентний обсяг залучених відновлювальних ресурсів вимагають принципово нових підходів до організації бухгалтерського обліку, фінансового контролю та звітності на всіх рівнях управління.

Найбільш постраждалими залишаються житловий фонд, транспортна та енергетична інфраструктура. Зокрема, 13% усього житлового фонду країни пошкоджено або знищено – постраждало понад 2,5 мільйона домогосподарств. В енергетичному секторі кількість пошкоджених об'єктів у 2025 році зросла на 70% порівняно з попередньою оцінкою, а залізнична інфраструктура зазнала понад 800 атак упродовж року [3]. Регіони лінії фронту – Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька,

Херсонська та Київська – зосередили близько 82% усіх задокументованих збитків [1]. У цих умовах питання організації бухгалтерського обліку ресурсів відновлення набуває стратегічного значення: без точного обліку, прозорої звітності та ефективного фінансового контролю жодна програма реконструкції не може бути реалізована належним чином.

Першою і принципово важливою функцією бухгалтерського обліку в умовах війни є документування збитків. В Україні для цього запроваджено систему RDIMS (Реєстр збитків, спричинених агресією), яка дозволяє фіксувати пошкоджене та знищене майно у розрізі кожного регіону з прив'язкою до конкретних об'єктів. Точна облікова документація є необхідною передумовою як для отримання міжнародної фінансової допомоги, так і для майбутнього стягнення репарацій через міжнародно-правові механізми. Рада Європи у 2023 році заснувала Реєстр збитків для України (RD4U) – спеціалізований міжнародний орган, покликаний документувати претензії фізичних осіб та установ з метою майбутнього відшкодування [4]. Підготовка та подання претензій до цього реєстру потребує детального обліку кожного об'єкта втрат, що фактично перетворює бухгалтерів на ключових учасників процесу юридичного відновлення справедливості. Важливим аналітичним інструментом є і Ukraine War Damage Tracker Київської школи економіки, який дозволяє відстежувати динаміку руйнувань і відновлення в регіональному розрізі в режимі реального часу [5].

Особливістю фінансування відновлення України є його багатоканальний характер. Кошти надходять одночасно від державного бюджету, міжнародних фінансових інституцій (Світовий банк, МВФ, ЄБРР), двосторонніх донорів (ЄС, США, Велика Британія, Японія), місцевих бюджетів та приватного сектору, який, за оцінками IFC, здатен покрити до третини загальних потреб у реконструкції [1]. За даними Міністерства фінансів України, лише у 2025 році країна отримала понад 28,7 млрд євро фінансової допомоги від ЄС, а загальний обсяг підтримки з боку Євросоюзу з лютого 2022 року перевищив 70,7 млрд євро [6]. Інструмент Ukraine Facility, затверджений Радою ЄС у лютому 2024 року з бюджетом 50 млрд євро на 2024-2027 роки, передбачає виплати траншів за умови виконання конкретних реформаційних кроків – серед яких особливе місце посідають реформи у сфері публічних фінансів та бухгалтерського обліку [2].

Кожен з каналів фінансування пов'язаний з власними вимогами до звітності. Проєкти, що фінансуються ЄС, вимагають застосування міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), тоді як органи місцевого самоврядування здебільшого ведуть облік за Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО), а міжнародні грантодавці нерідко встановлюють власні специфічні вимоги. Така множинність стандартів створює значне навантаження на бухгалтерські служби підприємств і установ – учасників відновлення та вимагає кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити узгоджену звітність для різних груп стейкхолдерів.

Гармонізація вітчизняного обліку з МСФЗ є не просто технічним завданням, а стратегічною умовою євроінтеграційного курсу України. Станом на кінець 2025 року Україна виконала понад 60 реформаційних кроків у рамках Ukraine Facility Plan [2]. Дослідники Пономарова Н., Романенко К. та Балла І. (2025) наголошують, що запровадження МСФЗ підвищує якість управлінських рішень, сприяє залученню іноземних інвестицій та зміцнює довіру стейкхолдерів. Водночас автори виділяють низку перешкод: дефіцит кваліфікованих фахівців, складність паралельного ведення обліку за МСФЗ і П(С)БО для цілей оподаткування, обмеженість ресурсів підприємств в умовах воєнного часу [8]. МВФ у звіті за 2024 рік визначив реформи публічного

фінансового менеджменту (PFM) ключовою структурною передумовою переходу до фази реконструкції, приділивши особливу увагу вдосконаленню середньострокового бюджетного планування та управлінню державними інвестиціями [10].

Одним із найважливіших досягнень України у сфері забезпечення фінансової прозорості є цифровізація публічних закупівель. Система Prozorro, розроблена у 2016 році за участі Transparency International Ukraine, USAID та ЄБРР, стала світовим взірцем відкритого електронного прокьюрменту. Протягом 2017-2021 років завдяки конкурентним процедурам було заощаджено близько 6 млрд доларів бюджетних коштів; у 2023 році цей показник склав 64,4 млрд гривень, або понад 10% від вартості відповідних тендерів [11]. В умовах повномасштабної війни Prozorro продемонструвала здатність до швидкої адаптації: систему пристосували до спрощених процедур воєнного часу, а оборонні закупівлі через Prozorro дозволили знизити ціну закупівлі дронів на 30% [12]. Важливим кроком у 2024 році стала розробка в рамках системи спеціальної гнучкої процедури для закупівель з донорських фондів, яку Світовий банк офіційно рекомендував для всіх своїх проєктів в Україні [7].

Для цілей відновлення в Україні розробляється Цифрова екосистема відновлення – DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountability and Monitoring), яка інтегрує Prozorro та інші електронні платформи в єдиний цикл управління реконструкцією: від подачі заявки та пріоритизації проєкту – до закупівель, фінансування, виконання та звітності. DREAM включає алгоритми автоматичного виявлення ризиків та публічні API, що дозволяють будь-кому – від посадовця органу місцевого самоврядування до журналіста – відстежувати проєкти на всіх стадіях [13]. Антикорупційний підрозділ Агентства з відновлення розробив єдиний реєстр ризиків та стандартизовані шаблони звітності для всіх 24 регіональних відділень, що забезпечує уніфікований, заснований на даних моніторинг та оперативне виявлення порушень у проєктах відновлення [13]. Водночас ОЕСР застерігає, що «екстрені» виключення з процедур закупівель і нерівномірна якість даних у системі можуть приховувати ризики на окремих етапах, тому ефективний контроль потребує поєднання превентивних заходів із посиленими наступними аудитами та участю громадянського суспільства [14].

В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали розширені фінансові повноваження, але й підвищену відповідальність за управління ресурсами відновлення. До функцій бухгалтерів на місцевому рівні належать формування і виконання бюджетів відновлення, облік комунального майна та залучених коштів, моніторинг цільового використання грантів і допомоги, підготовка звітності для центральних органів влади та міжнародних партнерів. Окремою проблемою є відображення в обліку активів, отриманих у вигляді гуманітарної допомоги або міжнародних грантів: відсутність єдиної методики обліку таких надходжень на рівні громад призводить до неоднорідності звітності та ускладнює консолідований аналіз ефективності відновлення. Дослідники ОЕСР наголошують на необхідності нарощування потенціалу місцевих органів влади у сфері бюджетного планування та фінансового контролю як передумови успішного децентралізованого відновлення [15].

Сучасна парадигма сталого розвитку передбачає органічне поєднання фінансової та нефінансової звітності. Стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) вимагають розкриття інформації про екологічні (застосування енергоефективних і «зелених» технологій при відбудові), соціальні (відновлення об’єктів охорони здоров’я, освіти, соціального захисту) та управлінські (прозорість розподілу ресурсів, залученість громади) аспекти діяльності. Зв’язок між принципами сталого розвитку і

відновленням України закріплено на законодавчому рівні: Ukraine Facility Plan визначає «зелений» перехід одним з трьох наскрізних пріоритетів поряд із цифровою трансформацією та євроінтеграцією [2]. Це означає, що відновлення не може зводитися до простої відбудови зруйнованого – воно має стати можливістю побудувати більш сучасну, енергоефективну та економічно стійку інфраструктуру. Саме система бухгалтерського обліку та звітності покликана фіксувати, вимірювати й верифікувати прогрес у досягненні цих цілей.

Таким чином, бухгалтерський облік є невід'ємним елементом системи відновлення і сталого розвитку регіонів України. Ефективність використання ресурсів відновлення безпосередньо залежить від якості облікових процесів, рівня фінансової прозорості та відповідності міжнародним стандартам звітності. Цифровізація публічних закупівель (Prozorro, DREAM), гармонізація з МСФЗ, розбудова систем документування збитків і впровадження нефінансової звітності формують сучасну архітектуру обліково-фінансового забезпечення реконструкції – архітектуру, в якій прозорість є не лише вимогою донорів, але й умовою суверенного, ефективного та справедливого відновлення. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку єдиних методичних підходів до обліку ресурсів відновлення на рівні територіальних громад, аналіз практики імплементації МСФЗ публічного сектору (IPSAS) в Україні, а також оцінку ефективності цифрових інструментів фінансового контролю у сфері реконструкції.

Список використаних джерел

1. United Nations Development Programme. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. *UNDP*. 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025.

2. Ukraine Facility Plan. *Міністерство економіки України.* 2024. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua.

3. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, UN. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington : World Bank Group. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

4. Council of Europe. Register of Damage for Ukraine (RD4U). 2023. URL: https://surl.li/gdnqko.

5. Kyiv School of Economics. Ukraine War Damage Tracker. 2024. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war.

6. Міністерство фінансів України. Україна отримала 2,3 млрд євро у межах фінансового інструменту Ukraine Facility. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_received_23_billion_under_the_ukraine_facility_over_267_billion__since_2024-5503.

7. Kyiv Independent. Opinion: How corrupt is public procurement in Ukraine? 2025. URL: https://kyivindependent.com/opinion-how-corrupt-is-public-procurement-in-ukraine.

8. Ponomarova N., Romanenko K., Balla I. Implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) in Ukrainian Companies. *Social Development: Economic and Legal Issues.* No. 5. 2025. URL: https://surl.li/yncofu.

9. Міністерство фінансів України. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja.

10. International Monetary Fund. Ukraine: IMF Country Report No. 24/366. Washington : IMF. 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/1ukrea2024004-print-pdf.pdf.

11. Harvard Kennedy School. Overcoming Corruption and War: Lessons from Ukraine's ProZorro Procurement System. 2023. URL: https://surli.cc/fcxzpv.

12. Interoperable Europe Portal. E-procurement Prozorro to support Ukrainian economy. 2024. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/e-procurement-prozorro-support-ukrainian-economy.

13. ISPI. Recovery and Anti-Corruption Efforts in Ukraine. 2025. URL: https://www.ispionline.it/en/publication/recovery-and-anti-corruption-efforts-in-ukraine-210821.

14. OECD. Public Procurement in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Main Challenges. Paris : OECD Publishing. 2023. URL: https://surl.li/hturog.

15. OECD. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris : OECD Publishing. 2023. URL: https://greendealukraina.org/assets/images/literature/35-178114-paris-report-1-rebuilding-ukraine-principles-and-policies.pdf.

Тематичний напрям 2
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY

Алієв Е. Ш., аспірант
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У тезах досліджено особливості формування людського капіталу в умовах цифрової трансформації суспільства. Цифровізація суттєво змінює зміст і структуру людського капіталу, посилюючи роль цифрових компетенцій, критичного мислення та здатності до безперервного навчання. Обґрунтовано, що традиційні моделі підготовки кадрів поступово втрачають ефективність, поступаючись гнучким, компетентнісно орієнтованим підходам, які враховують швидкі зміни технологічного середовища.

Ключові слова: цифровізація, людський капітал, цифрова економіка, цифрові технології, цифрова трансформація суспільства.

Abstract. The theses explore the features of human capital formation in the context of digital transformation of society. Digitalization significantly changes the content and structure of human capital, strengthening the role of digital competencies, critical thinking and the ability to continuous learning. It is substantiated that traditional models of personnel training are gradually losing their effectiveness, giving way to flexible, competency-based approaches that take into account rapid changes in the technological environment.

Keywords: digitalization, human capital, digital economy, digital technologies, digital transformation of society.

The formation of human capital in the context of the digital transformation of society is becoming systemic and multidimensional, since modern technological changes affect not only economic processes, but also the very logic of the reproduction of knowledge, competencies and professional skills [1-6]. The transition to a digital economy is accompanied by a profound restructuring of the labor market, a change in the structure of employment and the emergence of new requirements for employees, which necessitates a rethinking of traditional approaches to the development of human capital.

In previous economic models, human capital was formed mainly within the framework of formal education and the subsequent accumulation of professional experience within relatively stable working conditions. This approach assumed long-term relevance of acquired knowledge and clearly defined professional trajectories [5]. However, in the digital environment, these prerequisites are changing significantly, since technological innovations shorten the life cycle of knowledge and create a constant need for its updating.

The content of human capital is significantly transforming. If earlier it was based on fundamental professional knowledge, now digital competencies, analytical skills and the ability to work with information flows are of key importance [5]. Digital literacy is becoming especially important, which includes the ability to use digital platforms, software tools, artificial intelligence systems and data processing technologies. At the same time, the role of

cognitive and social skills is increasing, which ensure effective adaptation to a complex and rapidly changing environment.

The structure of human capital formation is also undergoing qualitative changes. There is a transition from a linear model of professional development to the concept of lifelong learning, within which education and professional activity are interconnected and constantly interact. Formal learning is supplemented by non-formal and informal forms of knowledge acquisition, in particular through digital educational platforms, online courses and professional communities.

Digital technologies play a key role in changing the mechanisms of human capital formation. They provide access to knowledge at any time and in any place, contribute to the individualization of learning trajectories and allow for a rapid response to changing labor market needs. This forms a new educational model in which the emphasis is shifted from the transfer of knowledge to the development of the ability to self-update it.

Digitalization is also changing the nature of employment, which directly affects the structure of human capital. The spread of remote work, flexible forms of employment and project activities is increasing. This leads to the fact that professional identity is gradually replaced by competence, when the key is not a formal profession, but a set of relevant skills. In these conditions, the determining factor in the development of human capital is the ability to continuous learning and adaptation. Knowledge loses its static nature and turns into a resource that requires constant updating. Accordingly, the effectiveness of human capital is determined not only by its volume, but also by the speed of updating and the ability to apply it in practice in new conditions.

Therefore, the formation of human capital in the context of the digital transformation of society is characterized by a transition to a flexible, continuous and competency-based development model. In this model, digital skills, the ability to learn throughout life and adaptability to technological changes play a key role, which determines the competitiveness of individuals and economic systems in the modern environment.

List of sources used

1. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 6 (17). 2023. С. 28-37. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf.

2. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О.. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 3 (14). 2023. С. 93-102. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10.

3. Крисоватий І. А. Високотехнологічні кластери: інновації та цифровізація. *Science and society: modern trends in a changing world.* Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Vienna, Austria. 2024. Pp. 590-595. URL: https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-society-modern-trends-in-a-changing-world-22-24-01-2024-viden-avstriya-arhiv.

4. Птащенко О., Пастушенко А., Імнадзе І., Солдатова А. Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* Вип. 6 (270). 2021. С. 125-128. DOI: doi:10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128. URL: https://surl.li/glgqzc.

5. Птащенко О., Крисоватий І. А., Литовченко І. Управління персоналом і людським капіталом як основа стратегічної стійкості та ефективності бізнесу. *ACTUAL*

PROBLEMS OF ECONOMICS. № 1 (295). 2026. С. 302-313. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Olena-Ptashchenko-Ihor-Krysovatyy-Iryna-Lynovchenko-302-313-1.pdf.

6. Розумний О. М., Алієв Е. Ш. Цифровізація економічних процесів: стан та тенденції. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 4 (15). 2023. С. 65-72. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.8. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/12/4-2023-8.pdf.

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА НОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Коцур А. С., к.е.н., доцент
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У тезах розглянуто вплив цифрової економіки на трансформацію підходів до розвитку людського капіталу. Цифровізація змінює зміст, структуру та механізми формування людського капіталу, посилюючи роль знань, цифрових навичок та здатності до безперервного навчання. Визначено, що в умовах стрімкого розвитку технологій традиційні моделі підготовки та використання трудових ресурсів втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, компетентнісно орієнтованим підходам.

Ключові слова: людський потенціал, трудовий потенціал, людський капітал, цифрова економіка, цифрова трансформація, цифровізація.

Abstract. The theses consider the impact of the digital economy on the transformation of approaches to human capital development. Digitalization changes the content, structure and mechanisms of human capital formation, strengthening the role of knowledge, digital skills and the ability to continuous learning. It is determined that in the conditions of rapid technological development, traditional models of training and use of labor resources are losing their effectiveness, giving way to flexible, competency-based approaches.

Keywords: human potential, labor potential, human capital, digital economy, digital transformation, digitalization.

Цифровізація сучасної економіки виступає одним із ключових системних факторів трансформації соціально-економічного розвитку, що принципово змінює підходи до формування, накопичення та використання людського капіталу. Її вплив не обмежується лише впровадженням нових технологій у виробничі та управлінські процеси, а охоплює глибинні зміни в структурі знань, характері професійної підготовки, моделях зайнятості та механізмах відтворення робочої сили. У результаті людський капітал набуває ознак динамічної системи, яка постійно адаптується до змін технологічного середовища.

У межах індустріальної економіки людський капітал розглядався переважно як сукупність стабільних професійних знань і навичок, сформованих у межах формальної освіти та закріплених у процесі трудової діяльності. Така модель передбачала відносну сталість професійних функцій і тривалий життєвий цикл кваліфікацій. Проте в умовах цифрової економіки цей підхід поступово втрачає актуальність через високу швидкість технологічних змін, автоматизацію багатьох видів діяльності та появу нових професій, що формуються значно швидше, ніж оновлюються освітні стандарти [1, 2].

Однією з ключових трансформацій є зміна змісту людського капіталу. Якщо раніше домінували фундаментальні професійні знання, то сьогодні визначальними

стають цифрові компетентності, здатність працювати з даними, використовувати цифрові платформи, а також розуміння принципів функціонування цифрових технологій. При цьому зростає значення когнітивних і поведінкових характеристик таких, як критичне мислення, креативність, комунікаційні навички, емоційний інтелект та здатність до командної взаємодії в цифровому середовищі.

Структура формування людського капіталу також зазнає суттєвих змін. Традиційна модель, що базувалася на послідовності «освіта – професійна діяльність – стабільна кар'єра», поступається місцем концепції безперервного навчання протягом усього життя. Освіта перестає бути завершеним етапом і перетворюється на постійний процес оновлення компетенцій. Це зумовлює зростання ролі неформальної та інформальної освіти, цифрових навчальних платформ, мікрокваліфікацій і короткострокових освітніх програм, орієнтованих на швидке реагування на потреби ринку праці.

Важливим аспектом трансформації є зміна механізмів формування людського капіталу. Вони стають більш децентралізованими та гнучкими, поєднуючи зусилля держави, освітніх інституцій і бізнесу. Підприємства дедалі частіше виступають не лише споживачами готової робочої сили, а й активними інвесторами у розвиток компетенцій працівників [1, 2]. Це проявляється у створенні корпоративних освітніх програм, внутрішніх навчальних платформ та систем постійного підвищення кваліфікації.

Цифровізація також трансформує характер зайнятості, формуючи нові моделі організації праці. Поширення дистанційної роботи, фрілансу, платформної зайнятості та гібридних форм праці змінює традиційні уявлення про професію як стабільну та довгострокову категорію. Натомість формується модель, у якій працівник розглядається як носій набору компетенцій, здатний швидко змінювати професійні ролі відповідно до вимог ринку.

У таких умовах ключовим чинником конкурентоспроможності стає здатність до безперервного навчання та адаптації. Швидке моральне старіння знань вимагає постійного їх оновлення, що формує нову логіку розвитку людського капіталу як безперервного процесу інвестування в компетенції. Відтак, знання набувають ознак відновлюваного ресурсу, ефективність якого визначається не лише його обсягом, а й швидкістю оновлення та практичного застосування.

Інституційне середовище також адаптується до нових умов. Державна політика у сфері освіти та зайнятості дедалі більше орієнтується на підтримку цифрових навичок, розвиток інноваційних освітніх технологій та стимулювання участі громадян у програмах безперервного навчання. Формується нова освітня екосистема, в якій інтегруються університети, бізнес-структури, цифрові платформи та державні інституції.

Отже, цифровізація змінює зміст, структуру та механізми формування людського капіталу, перетворюючи його на динамічну систему, що постійно адаптується до технологічних змін. Вона посилює роль знань як швидкоплинного ресурсу, підвищує значення цифрових і когнітивних компетенцій та формує нову модель розвитку, в якій безперервне навчання стає базовою умовою професійної реалізації. У результаті традиційні підходи до підготовки та використання трудових ресурсів поступово заміщуються гнучкими, компетентнісно орієнтованими моделями, здатними забезпечити ефективну адаптацію до викликів цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Населення України у 2050 році становитиме 35 мільйонів? Прогнози ООН. *Радіо Свобода.* URL: https://www.radiosvoboda.org/a/naselennia-ukrayiny-prohnozy-oon/31590808.html.

2. Що очікувати українцям до 2050 року? *Газета Кабінету Міністрів «Урядовий кур'єр».* URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/sho-ochikuvati-ukrayincyam-do-2050-roku.

EDUCATIONAL INNOVATIONS IN FORMING FINANCIAL COMPETENCES

Krysovatyy A. I., Doctor of Economics, Professor
Ptashchenko O. V., Doctor of Economics, Professor
West Ukrainian National University

Анотація. В роботі розглянуто роль освітніх інновацій у процесі формування фінансових компетентностей у сучасних умовах розвитку суспільства. Трансформація освітнього середовища під впливом цифровізації, розвитку фінансових технологій та змін на ринку праці зумовлює необхідність оновлення підходів до викладання фінансових дисциплін і формування практичних навичок фінансової поведінки. Освітні інновації, зокрема використання цифрових платформ навчання, інтерактивних методів, симуляційних технологій та практикоорієнтованих освітніх моделей, сприяють підвищенню рівня фінансової грамотності та розвитку здатності до прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Акцентовано увагу на значенні інтеграції теоретичних знань і практичних навичок у формуванні фінансових компетентностей здобувачів освіти. Впровадження освітніх інновацій є ключовою умовою підвищення якості фінансової освіти та формування фінансово обізнаного суспільства, здатного ефективно функціонувати в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: освіта, освітні інновації, фінансові інструменти, фінанси, фінансові компетентності, освітнє середовище.

Abstract. The paper examines the role of educational innovations in the process of forming financial competencies in modern conditions of social development. The transformation of the educational environment under the influence of digitalization, the development of financial technologies and changes in the labor market necessitates the renewal of approaches to teaching financial disciplines and the formation of practical skills of financial behavior. Educational innovations, in particular the use of digital learning platforms, interactive methods, simulation technologies and practice-oriented educational models, contribute to increasing the level of financial literacy and developing the ability to make informed financial decisions. The emphasis is on the importance of integrating theoretical knowledge and practical skills in the formation of financial competencies of education seekers. The implementation of educational innovations is a key condition for improving the quality of financial education and the formation of a financially informed society capable of functioning effectively in the conditions of modern economic challenges.

Keywords: education, educational innovations, financial instruments, finance, financial competencies, educational environment.

Financial competences in the conditions of the modern economy acquire the status of one of the key elements of socio-economic adaptation of the individual. Dynamic changes in financial markets, the spread of digital banking services, the development of fintech

ecosystems, the complexity of credit and investment products form an environment in which financial decisions become a daily practice not only for specialists, but also for the general population. In such conditions, a person's ability to understand financial processes, assess risks and make informed decisions directly affects his economic security and quality of life.

At the same time, the traditional model of financial education, which is based mainly on the transfer of theoretical knowledge, is increasingly losing its effectiveness. The rate of updating financial instruments and technologies significantly exceeds the rate of updating curricula, which creates a gap between the educational process and the real needs of practice. As a result, there is a need to rethink approaches to the formation of financial competences, where educational innovations begin to play a key role.

Educational innovations in the financial sector involve not only the introduction of digital technologies into the educational process, but primarily a change in the teaching methodology. The emphasis is shifting from the mechanical assimilation of terminology to the formation of practical skills of financial analysis, critical thinking and the ability to act in conditions of uncertainty. Interactive learning methods, simulation models of financial markets, case-oriented tasks, gamification and the use of digital platforms allow us to bring the educational process as close as possible to real economic situations.

Therefore, educational innovations are becoming a determining factor in the formation of financial competencies in modern conditions. They ensure the overcoming of the gap between theoretical training and the practical needs of the financial environment, contribute to the development of financial culture and form the basis for responsible economic behavior of an individual in the conditions of digital transformation.

The modern educational environment is in a state of active transformation under the influence of digitalization, the rapid development of financial technologies and structural changes in the labor market. These processes form new requirements for the content and methods of teaching financial disciplines, focusing them not only on the acquisition of theoretical knowledge, but also on the formation of practical skills of financial behavior. In response to these challenges, educational innovations become a key tool for improving the quality of financial education, ensuring the development of financial literacy, analytical thinking and the ability to make informed financial decisions in real economic conditions (Table 1).

Table 1

The impact of educational innovations on the formation of financial competencies

Transformation direction	Educational innovations	Practical tools
Digitalization of education	Use of digital learning platforms	LMS systems, online courses, mobile applications
Fintech environment	Integration of financial technologies into learning	Electronic banks, financial simulators, digital wallets
Practice-oriented learning	Case method and modeling of real situations	Financial cases, business simulations, role-playing games
Interactive methods	Active forms of learning	Discussions, group projects, gamification
Changes in the labor market	Orientation on the competency-based model of education	Project-based learning, interdisciplinary courses
Simulation technologies	Imitation of financial processes	Stock simulators, budget models

Source: compiled by the authors based on [1-6]

The analysis of the above directions of transformation of the educational environment indicates the systemic nature of changes in the process of forming financial competencies. The digitalization of education provides expanded access to knowledge and creates conditions for individualization of the educational process, which increases its efficiency and flexibility. At the same time, the integration of financial technologies into the educational process contributes to the approximation of educational content to the real conditions of the functioning of the financial system, forming practical skills of working with modern tools in students.

Practice-oriented and interactive teaching methods play a key role in the transition from theoretical assimilation of knowledge to the formation of the ability to make informed financial decisions. They ensure the development of critical thinking, analytical skills and financial behavior, which are necessary in the conditions of the growing complexity of the economic environment. Simulation technologies, in turn, allow you to model real financial situations, which increases the level of readiness for risk management and decision-making in conditions of uncertainty.

Separately, it is worth noting the impact of changes in the labor market, which forms the demand for a competency-based model of education. This necessitates the development of adaptability, professional flexibility and the ability to continuous learning. Taken together, these approaches demonstrate that educational innovations are not only a tool for modernizing the educational process, but also a key factor in the formation of a qualitatively new level of financial literacy and economic culture of society.

Thus, educational innovations are gradually becoming a determining factor in the formation of financial competencies in modern society. The changing nature of financial relations, the complexity of financial instruments and the rapid spread of digital services significantly increase the requirements for the level of financial training of the population. In these conditions, traditional approaches to teaching financial disciplines are insufficient to ensure practical readiness to make economically sound decisions.

It has been established that educational innovations provide a qualitative update of the content and methods of teaching, shifting the emphasis from simple assimilation of theoretical knowledge to the formation of sustainable practical skills of financial behavior. The use of digital educational platforms, interactive methods, case technologies and simulation models creates conditions for modeling real financial situations, which contributes to the development of analytical thinking, the ability to assess risks and make informed decisions. An important result of the implementation of innovative approaches is the formation of financial literacy as an integrated competence that combines knowledge, practical skills and behavioral attitudes. This allows not only to increase the individual effectiveness of financial management, but also contributes to strengthening the financial culture of society as a whole.

List of sources used

1. Kaplia O., Ribtsun Y., Barbashova I., Chobaniuk M., Ptashchenko O. Advancing Ukrainian education in times of military conflict. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. 6 (10). DOI: https://doi.org/10.31893/multiscience.2024211. URL: https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/3086.

2. Krysovatyy A., Ptashchenko O., Ivashchenko O., Karp V., Kurtsev O. The Influence Of Digital Economy On Financial Management And Analysis: Transforming Business Processes In Global Enterprises. *International Journal for Quality Research.* 2025. 19 (3). Pp. 873-886. DOI: 10.24874/IJQR19.03-13. URL: https://www.ijqr.net/paper.php?id=1275, https://www.ijqr.net/journal/v19-n3/13.pdf.

3. Krysovatyy A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development.* 2023. 22 (2). Pp. 51-60. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51. URL: https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti.

4. Krysovatyy A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *AFRICAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH.* 2024. 10 (1). Pp. 431-441. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713. URL: https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/441.

5. Птащенко О. Сучасні підходи до управління закладами професійної освіти в умовах трансформації освітнього середовища. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2026. 1 (19). С. 275-283. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0124.

6. Птащенко О. В. Особливості цифрового впливу на стратегічне партнерство в сфері освіти. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. 1 (15). С. 262-271. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/410.

БЮДЖЕТ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Ознамець В. Ф., аспірантка
Львівського національного університету імені Івана Франка

Анотація. У статті розкрито основні завдання реформи фінансової децентралізації, що реалізується в Україні, та висвітлено роль бюджетів великих міст у забезпеченні розвитку територіальних громад. Визначено джерела формування та напрями використання фінансових ресурсів міських територіальних громад, охарактеризовано економічний зміст і ключові складові їх фінансового потенціалу. Систематизовано основні напрями залучення фінансових ресурсів територіальних громад у розрізі бюджетних, кредитних, інвестиційних і грантових джерел. Окрему увагу приділено впливу повномасштабної війни на результати реформи децентралізації, залежності місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів та спроможності громад до нарощення фінансового потенціалу. Досліджено роль інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як визначального чинника ефективного управління бюджетними ресурсами та формування довгострокової фінансової стійкості територій.

Досліджено особливості виконання бюджету Львівської міської територіальної громади за доходами і видатками в розрізі податкових і неподаткових надходжень, а також проаналізовано вплив децентралізації на динаміку фінансових ресурсів громади. Встановлено роль податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та плати за землю у формуванні доходної частини бюджету м. Львова. Оцінено вплив бюджету на забезпечення життєдіяльності громади та обґрунтовано можливості його використання як інвестиційного інструменту соціально-економічного розвитку регіону. Враховано мультиплікативний ефект місцевих бюджетних витрат, який проявляється у стимулюванні суміжних секторів економіки та підвищенні регіональної зайнятості. Досліджено вплив повномасштабної війни, пандемії COVID-19 та приєднання сусідніх населених пунктів на виконання бюджету м. Львова з урахуванням змін його фінансового потенціалу. Акцентовано на структурних зрушеннях у доходній базі

громад, зокрема зростанні ролі локальних податків у забезпеченні бюджетної автономії.

Запропоновано комплекс заходів щодо нарощення фінансового потенціалу територіальної громади, обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів управління залученням і використанням позикових фінансових ресурсів, а також розвитку системи фінансового вирівнювання територіальних громад з метою забезпечення відновлення та соціально-економічного розвитку національної економіки у післявоєнний період. Підкреслено значення стратегічного бюджетного планування як інструменту узгодження короткострокових і довгострокових пріоритетів розвитку громад.

Ключові слава: місцеве самоврядування, міські територіальні громади, фінансові ресурси, місцеві бюджети, громадський бюджет, міжбюджетні трансферти, фінансова децентралізація, фінансовий потенціал, соціально-економічний розвиток.

Abstract. The article examines the main objectives of the fiscal decentralization reform implemented in Ukraine and highlights the role of large-city budgets in ensuring the development of territorial communities. It defines the sources of formation and directions of use of financial resources of urban territorial communities and characterizes the economic essence and key components of their financial potential. The study systematizes the main approaches to mobilizing financial resources of territorial communities, including budgetary, credit, investment, and grant-based sources. Particular attention is paid to the impact of the full-scale war on the outcomes of decentralization reform, the dependence of local budgets on intergovernmental transfers, and the capacity of communities to increase their financial potential.

The study investigates the specifics of budget execution of the Lviv City Territorial Community in terms of revenues and expenditures, focusing on tax and non-tax revenues, and analyzes the impact of decentralization on the dynamics of the community's financial resources. The role of personal income tax, single tax, and land fee in forming the revenue side of the Lviv city budget is identified. The influence of the budget on ensuring the functioning of the community is assessed, and its potential use as an investment instrument for regional socio-economic development is substantiated. The impact of the full-scale war, the COVID-19 pandemic, and the incorporation of neighboring settlements with their respective financial capacity into the community is also examined.

A set of measures aimed at strengthening the financial potential of territorial communities is proposed. The necessity of improving mechanisms for managing the attraction and utilization of borrowed financial resources is substantiated, as well as the development of a financial equalization system among territorial communities to support post-war economic recovery and socio-economic development of the national economy.

Keywords: local self-government, urban territorial communities, financial resources, local budgets, public budget, interbudgetary transfers, financial decentralization, financial potential, socio-economic development.

В умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення, фінансової нестабільності та триваючої децентралізації особливого значення набуває питання забезпечення фінансової спроможності територіальних громад. З позиції теорії публічних фінансів, фінансова спроможність визначається як здатність органів місцевого самоврядування самостійно формувати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення сталого розвитку території. Саме місцеві бюджети є ключовим інструментом фінансування соціальної інфраструктури, житлово-комунального

господарства, транспорту, освіти, охорони здоров'я та реалізації програм розвитку територій. У сучасній бюджетній теорії місцеві бюджети також розглядаються як елемент регіонального економічного регулювання, що впливає на рівень сукупного попиту на території.

Бюджет територіальної громади виступає не лише кошторисом доходів і видатків, а й важливим механізмом стимулювання економічної активності, підвищення інвестиційної привабливості регіону та забезпечення належної якості життя населення. Крім того, він виконує функцію перерозподілу ресурсів між економічно активними та соціально вразливими групами населення, що є ключовим принципом соціальної держави. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах зростання видатків на безпеку, міграційних процесів та необхідності відбудови зруйнованої інфраструктури .

Проблематиці фінансового забезпечення територіальних громад присвячено праці багатьох українських учених. Зокрема, Н. Гавкалова, Л. Акімова, О. Акімов та інші досліджували проблеми організаційного забезпечення управління місцевими бюджетами [4]. У зарубіжній науковій думці також значну увагу приділено питанням фіскальної децентралізації, зокрема концепціям fiscal federalism (фіскального федералізму), що обґрунтовують оптимальний розподіл фінансових повноважень між рівнями влади.

Г. Гаврюшенко розглядала особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах фінансової децентралізації [5].

О. Демченко досліджував інструментарій фінансової підтримки територіальних громад [6].

О. Західна та І. Гаврецька аналізували державну фінансову підтримку громад [7].

Водночас сучасні умови воєнного часу, потреби відбудови та зміни структури місцевих доходів потребують подальших досліджень.

Методологічною основою дослідження виступає системний підхід, який дозволяє розглядати бюджет територіальної громади як складну багаторівневу фінансово-економічну систему, що взаємодіє з національною економікою та міжнародними фінансовими потоками.

Метою дослідження є узагальнення ролі бюджету територіальної громади як основи соціально-економічного розвитку території, визначення джерел формування фінансових ресурсів громади та обґрунтування напрямів підвищення фінансової спроможності місцевого самоврядування.

Бюджет територіальної громади є економічною категорією та фінансовою основою місцевого самоврядування. Він відображає систему економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів громади [2]. З позицій інституційної економіки бюджет також виступає механізмом формування стимулів економічної поведінки суб'єктів господарювання на локальному рівні.

Його сутність проявляється через функції. Розподільча функція полягає у перерозподілі фінансових ресурсів між сферами життєдіяльності громади. Контрольна функція забезпечує контроль за рухом та використанням бюджетних коштів. Соціальна функція спрямована на фінансування суспільно важливих послуг. Інвестиційна функція передбачає використання бюджету як інструменту розвитку території [1].

Окрім класичних функцій, у сучасних умовах виокремлюється стабілізаційна функція бюджету, яка полягає у пом'якшенні економічних шоків на рівні територій.

Бюджет громади базується на принципах: самостійності, збалансованості, субсидіарності; ефективності, прозорості, цільового використання коштів [2].

Формування бюджету громади відбувається відповідно до бюджетного процесу, який включає складання бюджету, розгляд і затвердження, виконання бюджету, контроль за виконанням, якісне управління цими етапами визначає ефективність бюджетного механізму.

Реформа фінансової децентралізації стала одним із ключових етапів модернізації публічних фінансів України [1]. Її реалізація відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування, що передбачає фінансову автономію територіальних громад як основу демократичного управління.

Основними цілями реформи були: зміцнення фінансової автономії громад, передача ресурсів на місцевий рівень, створення фінансово спроможних громад, підвищення якості публічних послуг.

У результаті реформи місцеві бюджети отримали нові джерела доходів.

До основних змін належали: передача частини ПДФО до місцевих бюджетів, розширення ролі місцевих податків, зростання можливостей бюджетного планування, розвиток громадських бюджетів [1; 3].

Децентралізація сприяла: зростанню власних доходів громад, посиленню фінансової незалежності, підвищенню ролі бюджетів розвитку.

Проте реформа виявила і проблеми: нерівномірний фінансовий розвиток громад, недостатній податковий потенціал частини територій, залежність від субвенцій і дотацій [1].

Доходи бюджету є основою фінансового забезпечення громади.

Доходи поділяються на:

1) податкові надходження:

Основним джерелом доходів є: податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, земельний податок, податок на майно [2]. Найбільшу частку традиційно становить ПДФО [1]. Його роль полягає у: стабільності надходжень, формуванні дохідної бази, стимулюванні економічної активності. Єдиний податок є вагомим джерелом розвитку підприємницьких громад [1].

2) неподаткові надходження:

До них належать: орендна плата, адміністративні збори, доходи комунальних установ, продаж майна. Їх частка менша, але вони підсилюють бюджетну стійкість.

3) міжбюджетні трансферти:

До них належать: базова дотація, освітня субвенція, медична субвенція, інші трансферти [2]. Попри важливість трансфертів, надмірна залежність від них знижує фінансову самостійність громад.

Видатки бюджету забезпечують реалізацію функцій громади. Основні напрями: освіта, охорона здоров’я, соціальний захист, ЖКГ, транспорт, благоустрій. Найбільшу частку видатків становить фінансування освіти [1]. Соціальна спрямованість бюджету проявляється у підтримці: вразливих груп населення, соціальних програм, комунальних послуг. З макроекономічної точки зору видатки місцевих бюджетів формують інвестиційний компонент сукупного попиту та впливають на регіональне економічне зростання.

У сучасних умовах особливого значення набуває також інтеграція місцевих фінансів України до європейського фінансового простору, що передбачає імплементацію кращих практик управління публічними ресурсами та підвищення стандартів бюджетної прозорості. Важливим напрямом зміцнення фінансового

потенціалу територіальних громад є розвиток механізмів публічно-приватного партнерства, які дозволяють залучати приватний капітал до реалізації інфраструктурних та соціально значущих проєктів.

Окремо слід відзначити посилення ролі цифровізації бюджетного процесу, що забезпечує підвищення ефективності планування, виконання та контролю місцевих бюджетів, а також сприяє мінімізації корупційних ризиків. У перспективі вагоме значення матиме розвиток муніципальних запозичень як інструменту фінансування капітальних видатків за умови дотримання принципів боргової стійкості.

Додатковим джерелом фінансових ресурсів виступає міжнародна технічна та фінансова допомога, яка набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення. Перспективним напрямом також є впровадження інструментів «зеленого» фінансування, спрямованих на реалізацію проєктів сталого розвитку, енергоефективності та екологічної модернізації інфраструктури. Важливою складовою підвищення ефективності бюджетної політики є розвиток партисипативного бюджетування, що забезпечує залучення громадян до розподілу частини бюджетних коштів та підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Важливим напрямом подальшого розвитку системи місцевих фінансів є підвищення якості фінансового менеджменту на рівні територіальних громад, зокрема впровадження середньострокового бюджетного планування, орієнтованого на результат. Це дозволяє забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів між поточними та інвестиційними потребами громади.

Значну роль у посиленні фінансової стійкості відіграє також диверсифікація дохідної бази місцевих бюджетів через розвиток місцевого підприємництва, підтримку релокації бізнесу та створення сприятливого інвестиційного клімату. У цьому контексті важливим є формування конкурентних переваг територій, що безпосередньо впливає на зростання податкових надходжень.

Окремої уваги потребує питання підвищення ефективності управління комунальною власністю як потенційним джерелом стабільних доходів громад. Раціональне використання майнового комплексу територіальних громад дозволяє збільшити неподаткові надходження та зменшити залежність від трансфертів.

Крім того, актуальним залишається посилення фінансового контролю та аудиту на місцевому рівні, що сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних коштів і мінімізації неефективних витрат. Це, у свою чергу, є передумовою зміцнення довіри до системи місцевого самоврядування та підвищення її інституційної спроможності.

Важливими є капітальні видатки: реконструкція інфраструктури, будівництво об’єктів, модернізація транспорту. Саме вони формують бюджет розвитку.

Бюджет виконує роль не лише фінансового ресурсу, а інструменту розвитку. Через нього забезпечується: стимулювання економічної активності, підтримка інвестицій, розвиток підприємництва, створення робочих місць.

Бюджет розвитку дозволяє фінансувати стратегічні проєкти громади [1]. Особливе значення мають: інфраструктурні проекти, цифровізація громад, енергоефективність, транспортна модернізація.

На прикладі Львова видно посилення бюджетного потенціалу. За досліджуваний період: доходи зросли більш ніж у 10 разів [1], підвищилась частка податкових надходжень, знизилась частка трансфертів. Ключові джерела: ПДФО, єдиний податок, плата за землю. Динаміка зростання доходів свідчить про ефективність фіскальної децентралізації та підвищення податкової дисципліни на місцевому рівні.

Структура видатків свідчить про соціальну орієнтацію бюджету: освіта, соціальний захист, медицина ,транспорт.

Приклад Львова демонструє можливості бюджету як інструменту розвитку [1; 3].

Війна змінила бюджетні пріоритети громад. Основні наслідки: скорочення окремих доходів, збільшення видатків безпеки, зростання навантаження на місцеві бюджети. Також спостерігається структурна переорієнтація бюджетних витрат у бік оборонних, гуманітарних та відновлювальних потреб, що є характерним для економік у стані воєнного конфлікту.

Водночас бюджети громад стали інструментом: гуманітарної підтримки, відновлення територій, забезпечення стійкості громад. Зросла роль міжнародної фінансової допомоги та грантових ресурсів [1].

Для посилення бюджетної спроможності необхідно: розширення доходної бази, покращення податкового адміністрування, активізація інвестицій, розвиток муніципальних запозичень, використання грантових механізмів, посилення бюджетної прозорості, впровадження цифрових інструментів управління. Ці заходи сприятимуть стійкому розвитку громад [1; 2].

Бюджет територіальної громади є ключовим елементом фінансової системи місцевого самоврядування та важливим інструментом соціально-економічного розвитку територій [1].

Фінансова децентралізація сприяла посиленню бюджетної спроможності громад, однак сучасні виклики вимагають подальшого вдосконалення механізмів управління місцевими фінансами.

Особливого значення набувають: зміцнення власної дохідної бази, розвиток бюджету розвитку, інвестиційна активізація, підвищення фінансової стійкості громад.

Ефективний бюджет громади є основою сталого розвитку та післявоєнного відновлення України. У довгостроковій перспективі ефективність місцевих фінансів визначатиме конкурентоспроможність регіонів та рівень міжрегіональної асиметрії розвитку.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз впливу воєнних дій на довгострокову фінансову стійкість територіальних громад, зокрема в частині трансформації структури їхніх доходів і видатків, а також на формування інтегрованих моделей оцінки фінансової стійкості громад із використанням економіко-математичного моделювання та індикаторів бюджетної ефективності. Актуальним є вивчення механізмів адаптації місцевих бюджетів до умов макроекономічної нестабільності та демографічних змін, пов’язаних із міграційними процесами.

Окремої уваги потребує дослідження ефективності інструментів залучення інвестицій на місцевому рівні, включаючи муніципальні запозичення, державно-приватне партнерство та грантове фінансування, з оцінкою їхнього впливу на довгостроковий розвиток громад.

Перспективним напрямом є також розробка моделей оцінювання фінансової спроможності територіальних громад із урахуванням галузевої специфіки, розміру громади та її інфраструктурного потенціалу. Важливим є вдосконалення інструментів фінансового вирівнювання між громадами з метою зменшення територіальних диспропорцій у рівні соціально-економічного розвитку.

Крім того, доцільним є подальше дослідження цифрової трансформації системи управління місцевими фінансами, зокрема впровадження аналітичних платформ,

автоматизованих систем бюджетного планування та інструментів відкритих даних для підвищення прозорості бюджетного процесу.

Список використаних джерел

1. Кульчицький М. І., Дропа Я. Б., Гембарська Н. Є., Ознамець В. Ф. Бюджет територіальної громади міста як основа забезпечення соціально-економічного розвитку території. *Ефективна економіка.* 2023. № 6. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1691.

2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 №2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20161220#Text.

3. Офіційний сайт Львівської міської ради. URL: https://city-adm.lviv.ua.

4. Гавкалова Н., Акімова Л. М., Зілінська А. С., Лукашев С. В., Аведян Л. Й., Акімов О. О. Функціонування об'єднаних територіальних громад і визначення основних проблем організаційного забезпечення управління місцевими бюджетами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. № 2 (43). С. 107-117.

5. Гаврюшенко Г. В. Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2021. Вип. 1 (265). С. 214-221.

6. Демченко О. П. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка і суспільство.* 2021. Вип. 26. URL: https://surl.lt/gdeepn.

7. Західна О., Гаврецька І. Аналіз державної фінансової підтримки територіальних громад. *Молодий вчений.* 2022. № 6 (106). С. 94-98.

ІННОВАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: РОЛЬ ПОДАТКОВИХ СТИМУЛІВ

Паславська Р. Ю., к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. У публікації досліджено роль цифровізації та податкових пільг у розвитку співпраці між вищими навчальними закладами та бізнесом в Україні. Особлива увага приділяється ролі наукових парків як важливого елемента цієї взаємодії. Проаналізовано основні механізми податкових пільг та цифрові інструменти, що сприяють розвитку інноваційних екосистем та забезпечують ефективну співпрацю між академічними колами та бізнесом.

Ключові слова: наукові парки, диджиталізація, податкові стимули, інноваційний розвиток.

Abstract. The article is devoted to the study of the role of digitalization and tax incentives in the development of cooperation between higher education institutions and business in Ukraine. Particular attention is paid to the role of science parks as an important element of this interaction. The main mechanisms of tax incentives and digital tools that promote the development of innovation ecosystems and ensure effective cooperation between academia and business are analyzed.

Keywords: science parks, digitalization, tax incentives, innovative development.

В умовах глобалізації та інтенсивного розвитку інноваційних технологій співпраця між закладами вищої освіти та бізнесом є важливим фактором для

забезпечення економічного розвитку країни. В Україні це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю адаптації наукової та освітньої сфери до вимог сучасного ринку праці та потреб бізнесу. Одним з найефективніших інструментів такої співпраці є наукові парки, які забезпечують інтеграцію науки, освіти та підприємництва.

Водночас в Україні наявна низка бар'єрів, які стримують розвиток цієї співпраці. До них відносяться недостатній рівень використання цифрових технологій у наукових парках, обмежене застосування новітніх ІТ-рішень для комунікації між бізнесом і закладами вищої освіти, а також проблеми з доступом до податкових пільг та знижок, які стимулюють інвестиції у науково-дослідницьку діяльність. Ці проблеми знижують ефективність використання наукових парків як інструментів для інноваційного розвитку країни.

Особливості функціонування наукових парків в України досліджували у своїх працях такі вітчизняні автори: С. Глібко, Д. Лук'яненко, О. Лук'яненко, Г. Петришин, О. Присвітла [1], К. Трошкіна та ін. Вказані вчені вважають, що наукові парки в Україні мають значний потенціал для розвитку інноваційної економіки.

Наукові парки є одними з основних інструментів розвитку інноваційної екосистеми в Україні, оскільки вони забезпечують платформу для інтеграції наукових досліджень та підприємницької діяльності. Співпраця між закладами вищої освіти та бізнесом є важливим аспектом економічного розвитку країни, і наукові парки сприяють цій співпраці завдяки поєднанню академічних знань та реальних потреб ринку. В Україні наукові парки відіграють особливу роль у формуванні інноваційної політики, що підтримує стартапи, дослідження та розвиток технологій.

Відтак, наукові парки мають важливе значення для розвитку науково-технічного прогресу, підтримки стартапів, інвестицій в інноваційні технології та стимулювання розвитку економіки України.

Роль наукових парків у співпраці освіти та бізнесу можна представити у вигляді рис. 1.

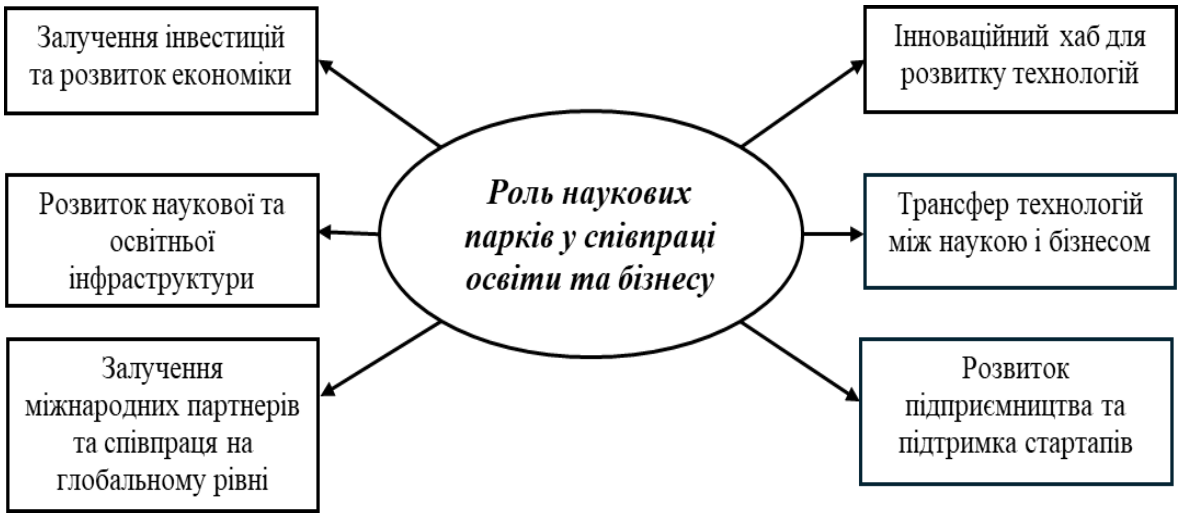


Рис. 1. Роль наукових парків у співпраці освіти та бізнесу

Наукові парки є платформами для створення та впровадження інновацій. Вони сприяють розвитку нових технологій та продуктів шляхом інтеграції досліджень з бізнес-практиками. На їх платформі науковці, викладачі університетів та підприємці можуть спільно працювати над проєктами, що поєднують наукові досягнення з реальними економічними потребами. Це дозволяє створювати інноваційні рішення, що

можуть бути використані в різних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології, енергетика, медицина та інші.

Співпраця між науковими парками та бізнесом має важливе значення для економічного розвитку країни. Інновації, які розвиваються в таких парках, стають основою для залучення інвестицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це сприяє створенню нових робочих місць, розвитку високотехнологічних галузей та підвищенню рівня інвестиційної привабливості країни.

Розвиток наукових парків в Україні є важливим аспектом інноваційної діяльності та комерціалізації наукових розробок. Станом на сьогодні в Україні зареєстровано 37 наукових парків, засновниками яких є заклади вищої освіти, наукові установи та державні підприємства. Однак, за даними Міністерства освіти і науки України, лише 5 з 37 наукових парків активно здійснюють інноваційну діяльність [2]. Це свідчить про необхідність удосконалення їх роботи та створення сприятливих умов для розвитку.

Однак, незважаючи на важливу роль наукових парків у розвитку інноваційної економіки, вони стикаються з рядом проблем, а саме:

– недостатнє фінансування. Наукові парки часто мають обмежені ресурси для підтримки та розвитку стартапів, що може стримувати інкубацію та акселерацію;

– бюрократичні бар'єри. Порядок реєстрації та адміністрування стартапів, наукових проектів та інвестицій часто є складним і тривалим, що ускладнює діяльність парків;

– низький рівень державної підтримки. В Україні досі існують проблеми із інституціоналізацією і передбаченням чітких та конкретних стимулів для наукових парків, що обмежує їхній розвиток і здатність залучати інвестиції, в тім числі від іноземних стейкхолдерів;

– слабка взаємодія з міжнародними партнерами. Українські наукові парки поки що не мають достатнього доступу до міжнародних наукових і бізнесових мереж, що обмежує їхній потенціал.

Тому для стимулювання діяльності наукових парків в Україні необхідно:

– підвищити рівень державної підтримки через надання податкових пільг та інших для інноваційних підприємств;

– розвивати інфраструктуру для стартапів, зокрема, створювати більше бізнес-інкубаторів і акселераторів, які б підтримували в тім числі фінансово стартапи, зокрема на передпосівній та посівній стадії;

– активніше залучати міжнародних партнерів і інвесторів для розвитку спільних дослідницьких інфраструктур і бізнес-проєктів;

– створювати умови для комерціалізації наукових розробок через спрощення процесів трансферу технологій.

Діджиталізація співпраці закладів вищої освіти та бізнесу в Україні є важливим кроком на шляху до модернізації економіки та розвитку інноваційних технологій. Взаємодія між університетами та бізнес-середовищем має вирішальне значення для прискореного впровадження наукових досягнень у виробництво, розвиток стартапів і підвищення рівня кваліфікації кадрів. Вона передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації та оптимізації наукових і виробничих процесів. Діджиталізація дозволяє скоротити час на виконання досліджень, полегшує доступ до даних, підвищує ефективність комунікацій між бізнесом і науковими установами.

У контексті стимулювання розвитку наукових парків діджиталізація передбачає:

– створення онлайн-платформ для взаємодії бізнесу та науковців;

– використання великих даних (Big Data) для управління проектами та аналізу ринку;

– застосування хмарних технологій для зберігання і обробки наукових і бізнес-даних;

– розвиток цифрових комунікацій і організація дистанційної роботи тощо.

Відповідно до визначених вище напрямів можемо виділити такі переваги діджиталізації співпраці закладів вищої освіти та бізнесу:

– віртуальні платформи та інструменти для відеоконференцій, спільної роботи над проектами сприяють швидкому обміну інформацією, знаннями та ідеями між вченими, студентами та підприємцями і є основою для розвитку інноваційних проєктів. Це дає можливість швидко реагувати на потреби ринку та забезпечувати високий рівень інтеграції між науковим та бізнес-середовищем;

– аналіз даних, що генеруються в процесі наукових досліджень, допомагає оптимізувати бізнес-процеси та приймати більш обґрунтовані рішення, а також дозволяє виявляти нові тенденції в розвитку технологій;

– використання хмарних сервісів дозволяє зберігати великі обсяги даних, що полегшує доступ до них, а також забезпечує більш ефективне управління проектами, особливо у сфері досліджень і розробок;

– онлайн-платформи дозволяють залучати до співпраці не тільки науковців та підприємців з різних регіонів України, але й міжнародних партнерів;

– діджиталізація допомагає швидше вивести інноваційні розробки на ринок та комерціалізувати наукові ідеї.

Однак разом з перевагами на практиці виникають і певні виклики, а саме:

– низька цифрова грамотність. Незважаючи на загальний розвиток цифрових технологій, певні підприємства та університети мають проблеми з адаптацією нових інструментів;

– інфраструктурні проблеми. Не всі наукові парки мають достатньо розвинену технічну базу для повноцінної діджиталізації;

– відсутність єдиної стратегії. В Україні немає комплексної стратегії розвитку цифрових інструментів у сфері співпраці між освітою та бізнесом, що може гальмувати інноваційний розвиток.

Діджиталізація співпраці між закладами вищої освіти та бізнесом, зокрема на основі використання платформи наукових парків має значний потенціал для комерціалізації результатів досліджень та розробок в Україні. Зі збільшенням інвестицій в інфраструктуру та розвитком стартапів, ця сфера може стати важливим фактором для модернізації вітчизняної економіки. В Україні вже є кілька ініціатив, що сприяють діджиталізації наукових парків. Наприклад, створення онлайн-платформ для подачі заявок на інноваційні проекти, використання хмарних технологій для зберігання та обробки наукових даних, розвиток науково-освітніх порталів для співпраці між університетами та бізнесом.

Ще одним фактором, що відіграє ключову роль у мотивації бізнесу до інвестування в освітні проекти та наукові дослідження, є податкове стимулювання. Механізми податкового стимулювання співпраці між бізнесом та закладами вищої освіти можуть потенційно полягати у наступному:

– податкові пільги на інвестиції в освіту – зниження податкового навантаження для компаній, що фінансують освітні програми;

– відшкодування витрат на наукові дослідження – для стимулювання бізнесу до фінансування наукових досліджень;

– грантові програми та державна підтримка – забезпечення державних дотацій для бізнесу, що інвестує в освіту та технологічні розробки;

– створення інноваційних кластерів – спрощення оподаткування для компаній, що працюють у співпраці з університетами;

– податкові стимули для наукових парків – включають звільнення від податку на прибуток для стартапів, що базуються в наукових парках, податкові канікули на певний період, а також зниження ставки ПДВ на наукові розробки і дослідження;

– фіскальні пільги для інвестицій у наукову інфраструктуру – зниження податкового навантаження для компаній, що вкладають кошти у створення лабораторій, дослідницьких центрів та інших інноваційних об'єктів.

Варто зазначити, що в останні роки спостерігається певний прогрес у намаганнях створення сприятливого податкового середовища для наукових парків та інноваційних компаній. Однак, щоб податкове стимулювання стало більш ефективним, необхідно вдосконалити існуюче законодавство, зокрема у частині конкретизації механізмів надання податкових пільг для наукових парків та стартапів.

Відзначимо у цьому контексті вагомий крок уряду, коли у грудні Міністерство освіти і науки України запропонувало до громадського обговорення законопроєкт «Про внесення змін до деяких Законів України щодо стимулювання розвитку наукових парків» [4]. Відповідні зміни було презентовано на заході Science City Ecosystem: Connecting business and science. Законопроєкт передбачає внесення змін до Законів України «Про наукові парки», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», «Про оренду державного та комунального майна», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про вищу освіту», «Про управління об'єктами державної власності», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про публічні закупівлі», а також до Податкового і Митного кодексів [5].

У лютому 2025 року було анонсовано проєкт Science.City – одну з ініціатив в межах Стратегії цифрового розвитку інновацій України WINWIN 2030. Проєкт має на меті активізувати роботу наукових парків, створити умови для взаємодії науки, освіти та бізнесу, забезпечуючи прозорість і підтримку на кожному етапі розвитку. У прес-офісі Міністерства цифрової трансформації України дають таке визначення Science City: «Це комплексна реформа інституту наукових парків, яка створить умови для співпраці між науковими установами, університетами, бізнесом і державою. Ця ініціатива допоможе подолати бар'єри, що гальмують інноваційну діяльність (податкове навантаження, складні процедури закупівель, бюрократизовані операційні процедури), інтегрувати наукові парки в правовий режим Дія.City на гнучких умовах, створити умови для реалізації пільг на імпорт обладнання та фасилітує сферу трансферу технологій в Україні» [6].

Отже, наукові парки потенційно можуть виконувати важливу роль у забезпеченні ефективної співпраці між закладами вищої освіти та бізнесом в Україні. Вони мали б стати потужним інструментом для розвитку інновацій, створення нових підприємств, підтримки стартапів та залучення інвестицій. Спільні дослідження, трансфер технологій та розвиток нових продуктів на базі наукових парків сприятимуть зміцненню економіки країни та підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Діджиталізація є важливим фактором, що сприяє більш ефективній співпраці між закладами освіти та бізнесом. Вона дозволяє оптимізувати процеси передачі знань, інновацій та технологій, а також забезпечує доступ до глобальних ресурсів, відкриваючи нові можливості для комунікації, спільної розробки проектів та трансферу технологій.

Податкове стимулювання теж відіграє ключову роль у заохоченні бізнесу до інвестицій у науку та освіту. Наявність податкових пільг для підприємств, які активно співпрацюють з науковими установами, може значно підвищити мотивацію до створення спільних проектів, досліджень та інновацій.

Розвиток наукових парків є важливим етапом у створенні інноваційної екосистеми, яка може сприяти економічному зростанню та технологічному прогресу. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно:

1. Підвищити рівень діджиталізації наукових парків, впроваджуючи новітні інформаційно-комунікаційні технології для автоматизації та оптимізації процесів.
2. Розширити податкові пільги для учасників наукових парків, створюючи сприятливі умови для інвестування в науково-дослідницьку діяльність.
3. Оптимізувати механізми співпраці між закладами вищої освіти та бізнесом через спільні наукові проекти, стартапи та інноваційні програми.
4. Розширити залученість іноземних стейкхолдерів у контексті реальної міжнародної співпраці, тобто заохочувати інвестиції через надання спеціальних податкових пільг для іноземних партнерів, що інвестуватимуть у наукові парки в Україні.

Список використаних джерел

1. Присвітла О. В. Роль технопарків у формуванні національної інноваційної системи. *Держава та регіони.* 2022. 124. С. 46-49.
2. Про наукові парки : Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text.
3. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua.
4. Про внесення змін до деяких Законів України щодо стимулювання розвитку наукових парків : проєкт Закону України. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2024/12/26/01/1-proyekt-zu-pro-vnesennya-zmin-do-deyakykh-zu-rozvytku-naukovykh-parkiv-26-12-2024.docx.
5. В Україні планують удосконалити наукові парки: про що йдеться і яких змін очікувати – Українська правда. URL: https://life.pravda.com.ua/society/podatkovi-pilgi-ta-prozorist-v-ukrajini-planuyut-udoskonaliti-robotu-naukovih-parkiv-305593.
6. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua.

ЕВОЛЮЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКАХ

Серікова О. М., к.е.н., доцент
Авдєєва К. В., здобувачка вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. Історичний розвиток банківської системи від перших фінансових практик у стародавніх цивілізаціях до становлення сучасних банківських інституцій.

Окрему увагу приділено еволюції банківських функцій та ролі бухгалтерського обліку в забезпеченні стабільності та ефективності банківської діяльності. Проаналізовано формування сучасної банківської системи України та значення Національного банку України.

Ключові слова: банківська система, еволюція банків, фінансові інститути, кредитування, депозити, банківські операції, бухгалтерський облік, організація обліку, фінансова стабільність, центральний банк.

Abstract. The article examines the historical development of the banking system from early financial practices in ancient civilizations to the formation of modern banking institutions. Special attention is paid to the evolution of banking functions and the role of accounting in ensuring the stability and efficiency of banking activities. The formation of the modern banking system of Ukraine and the significance of the National Bank of Ukraine are also analyzed.

Keywords: banking system, evolution of banking, financial institutions, lending, deposits, banking operations, bank accounting, accounting organization, financial stability, central bank.

Питання походження банків є одним із найбільш дискусійних у сфері економічної історії, оскільки банківська діяльність формувалася поступово і не має чітко визначеного часу або місця виникнення. Її розвиток був зумовлений потребами суспільства у збереженні ресурсів, здійсненні розрахунків і кредитуванні.

Перші ознаки банківських операцій з'явилися ще у Вавилон. У цей період храми виконували функції своєрідних фінансових центрів: люди приносили туди коштовності та гроші на зберігання. З часом жерці почали не лише зберігати ці ресурси, а й використовувати їх для надання позик під відсотки та фінансування господарської діяльності. Таким чином сформувалися первинні елементи кредитних відносин і управління фінансовими ресурсами.

Подальший розвиток банківської справи відбувся у Стародавній Греції, де з'явилися трапезити – перші фінансові посередники. Вони здійснювали обмін монет, перевіряли їх справжність, приймали кошти на зберігання та надавали кредити. Важливою рисою їх діяльності було виникнення різних видів депозитів, що свідчить про формування елементів управління ліквідністю. Крім того, перевірка монет забезпечувала стабільність грошового обігу та довіру до фінансової системи.

У Стародавньому Єгипті часів Птолемеїв сформувалася більш складна банківська система. Вона включала державні та приватні установи, які виконували функції збереження ресурсів, кредитування та фінансування державних витрат. Особливістю було використання не лише грошей, а й натуральних ресурсів, зокрема зерна, як засобу накопичення та розрахунків. Державні банки виконували роль скарбниці, акумулюючи податки та забезпечуючи фінансування армії й суспільних потреб.

У Стародавньому Римі банківська справа досягла високого рівня розвитку та правового регулювання. Менсарії здійснювали обмін монет, а аргентарії займалися кредитуванням і депозитними операціями. Важливим елементом було створення банківських об'єднань із солідарною відповідальністю перед вкладниками, що підвищувало рівень довіри до фінансових інститутів. Проте економічні кризи III-IV століть н.е., девальвація грошей і політична нестабільність призвели до занепаду банківської системи.

У середньовічний період банківська справа відродилася в Італія, де активно розвивалася торгівля. Саме тут виник термін «банкір». Фінансисти здійснювали обмін

грошей, приймали депозити та проводили безготівкові розрахунки, що значно спрощувало торговельні операції. Важливим етапом стало створення Банку Святого Георгія у 1407 році, який поєднав основні банківські функції – депозитну, кредитну та розрахункову – і став прообразом сучасного банку.

У Новий час банківська система набула подальшого розвитку. Важливим кроком стало створення Банку Англії у 1694 році. Він став першим емісійним банком, що отримав право випуску паперових грошей, і заклав основу централізованого регулювання грошового обігу. Це сприяло підвищенню стабільності фінансової системи та розвитку кредитних відносин.

Найстарішим банком із задокументованим обліком вважається Banca Monte dei Paschi di Siena в Італії (заснований у 1472 році). Він веде облік майже 550 років і досі працює.

Сучасна банківська система Україна сформувалася після здобуття незалежності у 1991 році. Центральне місце в ній займає Національний банк України, який виконує функції емісії національної валюти, регулювання діяльності банків та реалізації монетарної політики [4]. Створення дворівневої банківської системи стало важливим етапом забезпечення фінансової стабільності держави.

Важливою складовою діяльності банків є бухгалтерський облік. Він являє собою систему збирання, обробки та аналізу фінансової інформації про діяльність банку. Банківський облік охоплює всі основні операції: кредитні, депозитні, інвестиційні, а також облік доходів і витрат.

Метою організації обліку є забезпечення достовірної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень, контроль за використанням ресурсів і дотримання нормативних вимог. До основних завдань належать фіксація операцій, їх систематизація, підготовка фінансової звітності та проведення аналітики.

Облік у банках базується на принципах точності, своєчасності, повноти, безперервності та обережності. Дотримання цих принципів забезпечує прозорість діяльності банків і підвищує довіру з боку клієнтів та держави. Особливо важливою є роль обліку в умовах фінансових криз, коли від якості інформації залежить ефективність управлінських рішень.

Принципи організації обліку – це «закони», які треба підтримувати, щоб облік був правильним, зрозумілим та своєчасним. Банківський облік будується на принципах: точність; своєчасність; повнота; безперервність; обережність.

Під час кризи 2008 року банки з сучасними системами обліку втратили менше коштів і швидше відновилися.

У 1995 році помилка обліку в японському банку Sumitomo призвела до збитків у $2 млрд через неконтрольовану торгівлю металами, цьому сприяло неправильно зафіксовані дрібні операції в обліку, що і спричинило масштабну кризу.

Отже, банківська система є результатом тривалого історичного розвитку, що відображає еволюцію економічних відносин. Водночас ефективна організація бухгалтерського обліку виступає ключовою умовою стабільності банків, забезпечуючи їх надійність, прозорість і здатність адаптуватися до сучасних економічних викликів.

Сучасна банківська система є результатом тривалого історичного розвитку та накопичення практичного досвіду. Її ефективність залежить не лише від фінансових інструментів, а й від якості управління, регулювання та обліку, що разом формують довіру до банків і забезпечують сталий розвиток економіки.

Список використаних джерел
1. Науменкова С., Міщенко В. Банківська система України. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 323 с.
2. Національний банк України. Історія банківської системи України. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua.
3. Савлук М. Гроші та кредит. Київ : КНЕУ, 2019. 290 с.
4. Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України : Постанова Правління НБУ №75 від 04.07.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text.

ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Серікова О. М., к.е.н., доцент
Тернющенко Н. О., здобувачка вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. Іноземний капітал відіграє ключову роль у зміцненні банківської системи України: підвищує рівень капіталізації, запроваджує стандарти корпоративного управління, відповідні до вимог ЄС, та формує довіру до фінансового сектору. Водночас надмірна присутність нерезидентів несе ризики для грошово-кредитного суверенітету держави. Збалансоване державне регулювання залишається необхідною умовою сталого розвитку сектору в умовах воєнного часу та євроінтеграції.

Ключові слова: іноземний капітал, банківська система, капіталізація, ризик-менеджмент, фінансова стабільність, НБУ, євроінтеграція.

Abstract. Foreign capital plays a key role in strengthening Ukraine’s banking system: it raises capitalisation levels, introduces EU-compliant corporate governance standards, and builds confidence in the financial sector. At the same time, excessive non-resident presence carries risks for the country’s monetary sovereignty. Balanced state regulation remains an essential condition for sustainable sector development amid wartime realities and European integration.

Keywords: foreign capital, banking system, capitalisation, risk management, financial stability, NBU, European integration.

Банківська система України пройшла складний шлях становлення та розвитку. За більш ніж тридцять років незалежності вона пережила численні потрясіння – від гіперінфляції 1990-х до банківської кризи 2014-2015 років, а сьогодні продовжує функціонувати в умовах повномасштабної збройної агресії росії. У цьому контексті роль іноземного капіталу виявилася надзвичайно важливою, а в окремі кризові моменти – навіть вирішальною для підтримання стабільності всього сектору.

Залучення іноземного капіталу до банківської системи України почалося ще в першій половині 1990-х років, коли країна гостро потребувала зовнішніх фінансових ресурсів. Однак справжній бум прийшовся на 2005-2008 роки, коли великі європейські банківські групи – французькі, австрійські, угорські, шведські – масово купували або засновували банки на українському ринку. Їх приваблювали висока дохідність вкладень, низький рівень конкуренції та великий незаповнений попит на фінансові послуги з боку населення й бізнесу. Після кризи 2008-2009 років і особливо після подій

2014 року частина іноземних гравців згорнула присутність в Україні, проте найбільш зважені та стратегічно орієнтовані залишилися. Сьогодні вони формують кістяк найнадійнішої частини банківської системи країни.

Станом на початок 2026 року в Україні діє 60 банків, з яких 26 – із залученням іноземного капіталу, а 19 із них мають повністю іноземну структуру власності. Серед найбільш відомих – Райффайзен Банк (Австрія), Укрсиббанк BNP Paribas (Франція), Креді Агріколь (Франція), ОТП Банк (Угорщина), Кредобанк (Польща), Сітібанк (США), ПроКредит Банк (Німеччина). Загальні активи банківської системи на початок 2026 року сягнули 4,2 трлн гривень – це на 11% більше порівняно з попереднім роком. Власний капітал усіх банків виріс на 26% і становив 463 млрд грн, а кошти клієнтів на рахунках досягли 3,3 трлн грн. Значна частка цього зростання пояснюється саме стабільною роботою банків із іноземним капіталом.

Позитивний вплив іноземного капіталу на банківську систему України є багатоплановим. По-перше, іноземні інвестори суттєво підвищили загальний рівень капіталізації сектору. Більше капіталу означає більше можливостей для видачі кредитів бізнесу та населенню, що безпосередньо впливає на темпи економічного розвитку. По-друге, іноземні банки привнесли сучасні стандарти корпоративного управління, ризик-менеджменту та фінансового контролю, орієнтовані на вимоги Євросоюзу. Вони фактично підвищили планку якості для всього ринку – вітчизняні банки змушені були модернізуватися під тиском конкуренції. По-третє, присутність потужних міжнародних фінансових груп підвищує загальну довіру до банківської системи як з боку українських вкладників, так і з боку іноземних партнерів та інвесторів [1, с. 6].

Показово, що за результатами стрес-тестування 2025 року, яке проводив Національний банк України, банки з іноземним капіталом – зокрема Райффайзен Банк, Укрсиббанк, Креді Агріколь, ОТП Банк, ПроКредит Банк та Кредобанк – пройшли перевірку без необхідності встановлення підвищених вимог до капіталу. Тобто навіть у найнесприятливішому сценарії ці банки зберігають достатній рівень стійкості. Рейтинги надійності 2026 року також підтверджують цю тенденцію: серед установ із найвищою оцінкою переважають саме іноземні банки. НБУ включив низку з них до переліку системно важливих – тих, чий можливий крах міг би підірвати стабільність усього фінансового сектору країни [2, с. 224].

З точки зору прибутковості результати 2025 року були вражаючими. Райффайзен Банк показав прибуток 10,74 млрд гривень – майже в 2,5 раза більше, ніж роком раніше. Укрсиббанк заробив 5,80 млрд грн (зростання на 43,4%), ОТП Банк – 5,45 млрд грн (+32,3%), Креді Агріколь – 5,19 млрд грн (+26,9%). Ці цифри свідчать не лише про фінансове здоров'я самих установ, а й про те, що іноземні банки бачать Україну перспективним ринком, навіть в умовах воєнного часу. Важливо також відзначити спеціалізацію окремих гравців: наприклад, Креді Агріколь зосереджений на кредитуванні агросектору, що критично важливо для аграрної країни, а ОТП Банк активно розвиває роздрібне кредитування [3, с. 4].

Разом із тим не можна ігнорувати й ризики, які несе із собою надмірна присутність іноземного капіталу. Головний із них – загроза часткової втрати суверенітету у сфері грошово-кредитної політики. Якщо значна частка банківської системи контролюється нерезидентами, це означає, що рішення, прийняті в штаб-квартирах іноземних корпорацій, можуть суттєво впливати на ліквідність і кредитну активність в Україні. Яскравий приклад – ситуація 2014-2015 років, коли деякі іноземні банки прискорено скорочували свою присутність, що посилювало нестабільність. Крім того, іноземні

банки, маючи доступ до дешевшого фінансування з материнських структур, мають конкурентну перевагу, яка може стримувати розвиток вітчизняних фінансових установ.

Окремої уваги заслуговує фіскальна політика держави стосовно банківського сектору. З грудня 2025 року Верховна Рада підвищила ставку податку на прибуток для банків до 50% – удвічі порівняно з попереднім роком. НБУ попередив, що цей крок стримуватиме потенціал зростання активних операцій у 2026 році та може призвести до тиску на капітал. Іноземні банки в цьому контексті є відносно захищенішими завдяки підтримці материнських структур, однак і вони відчують негативний ефект. Надмірне оподаткування може зменшити привабливість України для нових іноземних інвесторів у банківський сектор [4, с. 214].

Підсумовуючи, варто зазначити, що вплив іноземного капіталу на банківську систему України є переважно позитивним, однак потребує грамотного регулювання з боку Національного банку та держави в цілому. Іноземні банки стали надійним стовпом фінансової стабільності в найскладніші часи, принесли сучасні стандарти роботи та підвищили довіру до сектору. Водночас держава повинна зберігати достатній рівень контролю над системними процесами, не допускаючи критичної залежності від рішень іноземних акціонерів. В умовах євроінтеграційного курсу України та очікуваного відновлення після закінчення війни роль іноземного капіталу у вітчизняній банківській системі, очевидно, лише зростатиме – і це відкриває як нові можливості, так і нові виклики для регуляторів та учасників ринку.

Список використаних джерел

1. Сус Л. В., Овсійчук К. В. Оцінка впливу іноземного капіталу на діяльність банківської системи України в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. С. 1-8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89.

2. Чуй І. Р., Мицак О. В., Андрейків Т. Я., Лозицька Н. Є. Вплив іноземного капіталу на банківську систему України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2025. № 84. С. 222-230. URL: https://dspace.lute.lviv.ua/items/28fe2fd3-4d92-48bb-a6b3-93b247164cab.

3. Хома І. Б., Папірник С. Є. Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. С. 1-9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10.

4. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14.

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Шепель О. С., PhD з міжнародних економічних відносин
Кулібаба А. В., здобувачка вищої освіти
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Анотація. У тезах досліджено особливості фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану. Розкрито структуру джерел формування доходів державного бюджету, зокрема податкових надходжень, митних платежів, внутрішніх запозичень та міжнародної фінансової допомоги. Проведено аналіз ролі військових облігацій як інструменту мобілізації внутрішніх ресурсів.

Окреслено значення зовнішнього фінансування для забезпечення макрофінансової стабільності держави. Визначено ключові ризики, пов’язані з високим рівнем залежності від міжнародної допомоги, та обґрунтовано необхідність посилення внутрішніх фінансових механізмів.

Ключові слова: фінансове забезпечення, державний бюджет, податкові надходження, міжнародна допомога, військові облігації, макрофінансова стабільність.

Abstract. The paper examines the peculiarities of financial support for the socio-economic development of Ukraine under martial law. The structure of state budget revenue sources is analyzed, including tax revenues, customs payments, domestic borrowing, and international financial assistance. Special attention is paid to war bonds as an instrument for mobilizing internal financial resources. The role of external financing in maintaining macro-financial stability is substantiated. Key risks associated with a high level of dependence on international aid are identified, and the need to strengthen domestic financial mechanisms is emphasized.

Keywords: financial support, state budget, tax revenues, international assistance, war bonds, macro-financial stability.

В умовах тривалої повномасштабної війни фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку України трансформується під впливом глибоких структурних дисбалансів та макроекономічної нестабільності. Значне зростання державних видатків, насамперед на сектор безпеки і оборони, соціальний захист населення та підтримку критичної інфраструктури, обумовлює необхідність пошуку ефективних джерел фінансування.

Актуальність дослідження визначається тим, що в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів держава змушена активно залучати зовнішнє фінансування, що формує нову модель бюджетної залежності. Водночас така модель потребує наукового осмислення з позицій довгострокової фінансової стійкості та економічної безпеки.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що питання фінансового забезпечення держави, бюджетної політики та боргового навантаження широко розглядаються в економічній науці. Однак специфіка функціонування фінансової системи в умовах воєнного стану, зокрема роль військових облігацій, міжнародних програм підтримки та механізмів післявоєнного відновлення, потребує подальшого комплексного дослідження.

Метою дослідження є комплексний аналіз джерел фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану, оцінка їх структури, динаміки та впливу на макроекономічну стабільність держави.

Фінансове забезпечення України в сучасних умовах базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. До внутрішніх джерел належать податкові надходження, митні платежі та внутрішні запозичення, тоді як зовнішні представлені міжнародною фінансовою допомогою у формі грантів і пільгових кредитів.

В умовах воєнного стану трансформація фінансової системи України супроводжується зміною пріоритетів бюджетної політики, що проявляється у перерозподілі фінансових ресурсів на користь сектору безпеки і оборони. Така переорієнтація бюджетних потоків обумовлює зростання дефіциту державного бюджету та підвищення потреби у залученні додаткових фінансових ресурсів.

Суттєвим аспектом є також зміна структури доходів бюджету. Якщо в довоєнний період основу складали внутрішні податкові надходження, то в умовах війни

спостерігається посилення ролі зовнішнього фінансування. Це свідчить про формування нової моделі бюджетного забезпечення, яка характеризується високим рівнем залежності від міжнародних партнерів.

Важливо зазначити, що ефективність податкової системи в умовах воєнного стану значною мірою залежить від рівня економічної активності суб'єктів господарювання. Скорочення виробництва, зменшення обсягів інвестицій та порушення логістичних ланцюгів негативно впливають на податкову базу, що, у свою чергу, обмежує можливості держави щодо самостійного фінансування своїх потреб.

Додатковим викликом є необхідність балансування між фіскальною стабільністю та стимулюванням економічної активності. З одного боку, держава зацікавлена у збільшенні податкових надходжень, а з іншого – змушена впроваджувати податкові пільги та преференції для підтримки бізнесу. Така подвійність фіскальної політики ускладнює процес формування стабільної дохідної бази бюджету.

Не менш важливим є питання ефективності використання залучених фінансових ресурсів. В умовах значних обсягів міжнародної допомоги особливої актуальності набуває забезпечення прозорості бюджетного процесу, підзвітності органів державної влади та запобігання нецільовому використанню коштів. Це є ключовою вимогою міжнародних донорів та передумовою подальшого фінансування.

Окремої уваги заслуговує розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів. Військові облігації не лише виконують фіскальну функцію, але й мають важливе соціально-економічне значення, оскільки сприяють залученню громадян до фінансування держави. Це формує елементи фінансової солідарності та підвищує рівень довіри до державних інституцій.

Разом із тим, потенціал внутрішніх запозичень залишається обмеженим через зниження платоспроможності населення та бізнесу. У таких умовах ключовим фактором фінансової стабільності залишається міжнародна підтримка, яка дозволяє забезпечити безперервність бюджетного процесу.

З макроекономічної точки зору, значні обсяги зовнішнього фінансування мають як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони дозволяють уникнути емісійного фінансування та стримати інфляційні процеси, а з іншого – формують довгострокові боргові зобов'язання та підвищують вразливість економіки до зовнішніх шоків.

У цьому контексті важливим є забезпечення оптимального співвідношення між грантовим і кредитним фінансуванням. Переважання грантів є більш сприятливим для економіки, оскільки не створює додаткового боргового навантаження, тоді як кредити потребують подальшого обслуговування та повернення.

Таким чином, фінансове забезпечення України в умовах воєнного стану є складною багаторівневою системою, яка функціонує під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Її ефективність визначається здатністю держави забезпечити збалансованість між різними джерелами фінансування та мінімізувати ризики фінансової нестабільності.

Податкові надходження є ключовим елементом формування дохідної частини державного бюджету. Відповідно до Податкового кодексу України, до загальнодержавних податків належать податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість, акцизний податок, екологічний податок, рентна плата та мито [1]. Саме ці надходження формують базу фінансової стійкості держави та забезпечують реалізацію її функцій.

Митні платежі, зокрема податок на додану вартість з імпорту, становлять вагому частку доходів бюджету. Незважаючи на негативний вплив енергетичних криз і блекаутів, у 2026 році спостерігається поступова стабілізація митних надходжень, що свідчить про адаптацію економіки до воєнних умов.

Важливу роль відіграють внутрішні запозичення, реалізовані через механізм облігацій внутрішньої державної позики. Військові облігації виступають інструментом мобілізації фінансових ресурсів від населення та бізнесу, забезпечуючи фінансування державних потреб без значного валютного ризику [2]. Їх використання дозволяє зменшити залежність від зовнішніх кредиторів та сприяє розвитку внутрішнього фінансового ринку (див. табл. 1).

Таблиця 1

Дохідність військових ОВДП в Україні станом на 2024-2026 рр.

ISIN код військових облігацій	Термін до погашення	Дата погашення	Остання дата розміщення	Ставка
Гривня				
UA4000234215	1,2 роки	24.06.2026	22.04.2025	16,35%
UA4000233332	1,5 роки	29.04.2026	26.11.2024	15,20%
UA4000232888	1,6 роки	20.05.2026	29.10.2024	15,25%
UA4000231559	2 роки	10.06.2026	27.08.2024	15,44%
UA4000235378	1,3 роки	19.08.2026	03.06.2025	16,34%
UA4000235865	1,2 роки	16.09.2026	29.07.2025	16,34%
UA4000236624	1,1 роки	14.10.2026	30.09.2025	16,35%
UA4000233704	2,2 роки	14.04.2027	07.01.2025	16,15%
UA4000233340	2,4 роки	07.04.2027	26.11.2024	16,19%
UA4000234223	2,4 роки	09.06.2027	18.03.2025	17,45%
UA4000232904	2,6 роки	12.05.2027	29.10.2024	16,25%
UA4000233712	2,9 роки	03.11.2027	07.01.2025	16,44%
UA4000237416	1,1 роки	18.11.2026	25.11.2025	16,35%
UA4000237804	2,5 роки	22.03.2028	09.12.2025	17,50%
UA4000238281	1,1 роки	16.12.2026	27.01.2026	16,19%
UA4000238976	1.2 роки	24.03.2027	31.03.2026	15,69%
UA4000239016	1.3 роки	21.07.2027	07.04.2026	15,15%
Долар США				
UA4000235386	1 рік	30.04.2026	29.04.2025	4,17%
UA4000236541	1,5 роки	04.02.2027	05.08.2025	4,16%
UA4000237242	1,5 роки	15.04.2027	23.09.2025	4,12%
UA4000237432	1,5 роки	17.06.2027	14.10.2025	4.09%
UA4000237994	1,5 роки	01.07.2027	25.11.2025	4.01%
UA4000238356	1,5 роки	12.08.2027	03.03.2026	3,98%
Євро				
UA4000234777	1 рік	16.04.2026	18.03.2025	3,24%
UA4000235576	1 рік	02.07.2026	08.07.2025	3,24%
UA4000238364	1,4 роки	06.05.2027	17.02.2026	3,24%

Джерело: [2].

Водночас у структурі фінансування домінує зовнішня фінансова допомога. За даними Міністерства фінансів України, у 2025 році обсяг залученого зовнішнього

фінансування становив 52,4 млрд дол. США, що дозволило повністю профінансувати соціально-гуманітарні видатки держави [3]. Основними донорами виступають Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, а також уряди окремих держав.

Значну роль відіграє інструмент Ukraine Facility, який передбачає надання Україні до 50 млрд євро фінансової підтримки у 2024-2027 роках [4]. Даний механізм спрямований не лише на фінансування бюджетних потреб, але й на стимулювання економічного відновлення, модернізації та проведення структурних реформ.

Важливим джерелом фінансування виступає підтримка уряду Японії, яка реалізується через механізми Світового банку у вигляді цільових проєктів. Зокрема, в межах співпраці було профінансовано три ключові ініціативи, що мають стратегічне значення для економіки України.

Проєкт DRIVE передбачає залучення 190 млн доларів США на підвищення стійкості національної дорожньої мережі, модернізацію транспортної інфраструктури та відновлення критично важливих об'єктів, зокрема мостів і транспортних вузлів [5]. Реалізація цього проєкту сприяє забезпеченню безперебійної логістики, що є особливо важливим в умовах війни, коли транспортна інфраструктура зазнає значних руйнувань.

Проєкт SURGE, обсяг фінансування якого становить 183 млн доларів США, спрямований на створення сучасної системи управління публічними інвестиціями [6]. Його реалізація передбачає підвищення ефективності планування, розподілу та використання бюджетних ресурсів, що є критично важливим як у період воєнного стану, так і в процесі післявоєнного відновлення. Впровадження даного проєкту сприятиме підвищенню прозорості державних фінансів та посиленню інституційної спроможності органів влади.

Проєкт RISE із фінансуванням у розмірі 80 млн доларів США орієнтований на підтримку приватного сектору та подолання структурних бар'єрів, що стримують економічне зростання [7]. Основна мета проєкту полягає у підвищенні стійкості бізнесу, стимулюванні інвестиційної активності та створенні умов для сталого розвитку підприємництва в умовах високих економічних ризиків.

Таким чином, сучасна система фінансового забезпечення України характеризується високим рівнем диверсифікації джерел фінансування, проте водночас залишається значною мірою залежною від зовнішніх ресурсів, що формує потенційні ризики для економічної стабільності.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану формується за рахунок поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні ресурси забезпечують базову стабільність функціонування держави, тоді як зовнішня фінансова допомога є визначальним фактором покриття бюджетного дефіциту.

Виявлено, що домінування міжнародної допомоги свідчить про підвищену залежність України від зовнішніх джерел фінансування, що може створювати ризики для фінансового суверенітету держави. Водночас ефективне використання цих ресурсів є необхідною умовою підтримання макрофінансової стабільності.

Важливим завданням державної фінансової політики є формування умов для поступового переходу від моделі зовнішньої фінансової залежності до моделі внутрішньо орієнтованого розвитку. Це передбачає активізацію інвестиційної діяльності, розширення податкової бази, підвищення ефективності адміністрування податків та розвиток фінансових ринків.

Крім того, необхідним є посилення інституційної спроможності держави у сфері управління державними фінансами, що включає вдосконалення бюджетного планування, підвищення прозорості фінансових потоків та впровадження сучасних механізмів контролю.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. і доп.). Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top.

2. Міністерство фінансів України. Local bonds issued during the war time. URL: https://mof.gov.ua/uk/local_bonds_issued_during_the_war_time-572 (дата звернення: 20.04.2026).

3. Міністерство фінансів України. In 2025 Ukraine's Ministry of Finance secured $52.4 billion in external financing. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/in_2025_ukraines_ministry_of_finance_secured_524_billion (дата звернення: 20.04.2026).

4. Європейська комісія. Ukraine Facility. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_uk (дата звернення: 20.04.2026).

5. Кабінет Міністрів України. Проєкт DRIVE. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 20.04.2026).

6. Міністерство фінансів України. Проєкт SURGE. URL: https://www.mof.gov.ua (дата звернення: 20.04.2026).

7. Міністерство фінансів України. Проєкт RISE. URL: https://www.mof.gov.ua (дата звернення: 20.04.2026).

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО АКТИВІЗАЦІЇ

Шулюк Б. С., д.е.н., професор
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У роботі здійснено комплексне дослідження інвестиційного потенціалу територіальних громад у контексті децентралізації та сучасних соціально-економічних викликів, зокрема в умовах воєнних і макроекономічних трансформацій; визначено системні обмеження його реалізації, серед яких недостатність фінансового забезпечення, інституційна неспроможність органів місцевого самоврядування, низька якість підготовки інвестиційних проєктів, недосконаліть регуляторного середовища, а також обмежений розвиток інвестиційного маркетингу та цифрових інструментів. Обґрунтовано, що фрагментарність інвестиційної політики та відсутність цілісного підходу до управління інвестиційним розвитком знижують ефективність використання ресурсного потенціалу та стримують формування інвестиційної привабливості територій. Доведено необхідність переходу до системної моделі управління інвестиційним розвитком, яка передбачає формування структурованого портфеля інвестиційних проєктів, диверсифікацію джерел фінансування, підвищення прозорості управлінських процесів і активізацію взаємодії з приватним сектором та міжнародними інституціями.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, регіональний розвиток, фінансові інструменти, інфраструктура, публічно-приватне партнерство.

Abstract. This study conducts a comprehensive analysis of the investment potential of local communities in the context of decentralization and contemporary socioeconomic challenges, particularly amid military and macroeconomic transformations; systemic constraints on its realization are identified, including insufficient financial support, institutional incapacity of local self-government bodies, poor quality of investment project preparation, an imperfect regulatory environment, as well as limited development of investment marketing and digital tools. It is argued that the fragmentation of investment policy and the lack of a holistic approach to managing investment development reduce the efficiency of resource utilization and hinder the formation of investment attractiveness in regions. The necessity of transitioning to a systemic model of investment development management is demonstrated, which involves the formation of a structured portfolio of investment projects, diversification of funding sources, increased transparency of management processes, and enhanced interaction with the private sector and international institutions.

Keywords: investment potential, regional development, financial instruments, infrastructure, public-private partnership.

Інвестиційний потенціал територіальних громад є однією з ключових передумов зміцнення їх фінансової спроможності, економічної самодостатності та здатності забезпечувати належний рівень добробуту населення. Його значення особливо зростає в умовах децентралізації, воєнних викликів, руйнування інфраструктури, зменшення бюджетних можливостей держави та необхідності пошуку нових джерел відновлення і розвитку територій. Територіальні громади дедалі більше виступають не лише адміністративними одиницями, а й активними учасниками економічних процесів, від якості управління якими залежить здатність залучати інвестиції, створювати робочі місця, модернізувати інфраструктуру та формувати сприятливе середовище для підприємництва [3, с. 244].

Водночас стан реалізації інвестиційного потенціалу більшості територіальних громад засвідчує наявність низки проблем. Вони зводяться не лише до нестачі фінансових ресурсів, а охоплюють обмеження, пов’язані із якістю стратегічного планування, інституційною спроможністю, прозорістю управління, рівнем професійної підготовки кадрів, станом інфраструктури, доступом до фінансових інструментів та довірою інвесторів. Саме тому аналіз проблем активізації інвестиційного потенціалу має здійснюватися не фрагментарно, а системно, з урахуванням фінансових, управлінських, соціальних, економічних та безпекових чинників.

Однією з найбільш суттєвих проблем є відсутність цілісного бачення інвестиційного розвитку територіальних громад. У багатьох громадах інвестиційна політика не сформована як окремий напрям місцевого розвитку, а розглядається як допоміжний елемент бюджетного або господарського управління. Стратегічні документи часто містять загальні положення щодо необхідності залучення інвестицій, однак не передбачають чіткої логіки їх практичної реалізації. У них часто відсутні окреслені інвестиційні пріоритети, обґрунтовані джерела фінансування, очікувані результати, критерії відбору проєктів та механізми контролю за їх виконанням. За таких умов стратегія розвитку громади не є інструментом управління інвестиційними процесами, а залишається переважно формальним документом.

Фрагментарність інвестиційної політики проявляється також у тому, що окремі інвестиційні ініціативи не поєднані між собою спільною метою розвитку території. Проєкти можуть готуватися під конкретну грантову програму, державну субвенцію або тимчасову можливість фінансування, але без належного зв'язку з довгостроковими потребами громади. У результаті ресурси спрямовуються не завжди на ті напрями, які здатні створити найбільший економічний та соціальний ефект. Така практика призводить до розпорошення коштів, дублювання заходів, незавершеності окремих проєктів і зниження довіри до місцевої інвестиційної політики.

Суттєвим обмеженням є слабкість фінансової бази територіальних громад. Попри розширення бюджетних повноважень у межах децентралізації, значна частина громад залишається фінансово вразливою. Місцеві бюджети переважно орієнтовані на забезпечення поточних потреб: утримання закладів освіти, охорони здоров'я, соціальної інфраструктури, комунального господарства, адміністративного апарату. За таких умов капітальні видатки часто мають залишковий характер і скорочуються у разі погіршення фінансової ситуації. Це означає, що громади не мають достатнього внутрішнього ресурсу для стабільного фінансування інвестиційних проєктів.

Проблема ускладнюється обмеженістю власної дохідної бази. Для багатьох громад характерними є низький рівень підприємницької активності, недостатня кількість платників податків, слабкий розвиток місцевого бізнесу, тінізація окремих економічних процесів та залежність від кількох основних джерел доходів. Така структура доходів створює високі ризики, оскільки будь-яке скорочення ділової активності або зміна податкових надходжень суттєво впливає на фінансову стабільність громади. У цих умовах формування довгострокових інвестиційних програм стає складним, адже органи місцевого самоврядування не завжди можуть прогнозувати обсяг доступних ресурсів навіть у середньостроковій перспективі.

Окремим суттєвим обмеженням активізації інвестиційного потенціалу територіальних громад є недостатній рівень диверсифікації джерел фінансування. Це проявляється у домінуванні традиційних інструментів, а саме бюджетних коштів, міжбюджетних трансфертів і грантової підтримки, тоді як альтернативні фінансові механізми використовуються недостатньо. Йдеться про місцеві запозичення, муніципальні облігації, цільові фонди розвитку, механізми співфінансування, енергосервісні договори та моделі змішаного фінансування, які здатні суттєво розширити ресурсну базу інвестиційної діяльності. Така ситуація зумовлена недостатнім рівнем фінансової та проєктної компетентності управлінського персоналу і відсутністю належного практичного досвіду застосування інноваційних фінансових інструментів. Негативно впливає і низький рівень розвитку відповідних сегментів фінансового ринку, що в сукупності призводить до звуження інвестиційних можливостей територіальних громад, зниження їх фінансової стійкості та посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Інституційна неспроможність органів місцевого самоврядування є також однією з визначальних проблем активізації інвестиційного потенціалу територіальних громад. Реалізація інвестиційної діяльності потребує належного рівня управлінської компетентності, системного володіння фінансовими інструментами, здатності до розроблення якісних проєктних пропозицій, проведення переговорного процесу з інвесторами, здійснення комплексної оцінки ризиків і забезпечення ефективного супроводу проєктів на всіх стадіях їх життєвого циклу. Проте у значній частині територіальних громад відсутні інституційно оформлені підрозділи або спеціалізовані фахівці, відповідальні за інвестиційний розвиток. Відповідні функції часто

виконуються без належної спеціалізації, що знижує якість підготовки інвестиційних проєктів, обмежує можливості формування конкурентоспроможних пропозицій і ускладнює ефективну взаємодію з потенційними інвесторами.

Вагомою проблемою є низька якість підготовки інвестиційних проєктів. У багатьох громадах наявні ідеї та визначені потреби не трансформуються у повноцінні інвестиційні пропозиції, що відповідають вимогам потенційних інвесторів. Проєкти часто не містять належного економічного обґрунтування, включаючи аналіз попиту, прогноз фінансових результатів, оцінку окупності, чітке визначення джерел фінансування та системну оцінку ризиків. За таких умов навіть перспективні ініціативи не набувають інвестиційної привабливості для фінансових установ, міжнародних організацій чи приватного капіталу.

Недосконаліть аналітичного забезпечення посилює цю проблему. Прийняття інвестиційних рішень нерідко ґрунтується на загальних уявленнях про потреби громади, а не на якісних даних. Відсутність актуальної статистики, просторового аналізу, оцінки економічної активності, аналізу ринку праці, інвентаризації земельних і майнових ресурсів обмежує можливості обґрунтованого планування. Без належної аналітичної бази складно визначити, які саме проєкти мають пріоритетне значення, які з них можуть бути реалізовані за участю приватного капіталу, а які потребують бюджетної або донорської підтримки.

Вагомою перешкодою є нерозвиненість системи управління проєктним циклом. Інвестиційний проєкт не завершується на етапі отримання фінансування; він потребує якісної реалізації, моніторингу, оцінки результатів і подальшого супроводу. У багатьох громадах відсутні стандартизовані процедури підготовки, відбору, реалізації та оцінювання проєктів. Це призводить до затримок, перевищення кошторисів, зміни цілей, неефективного використання коштів або недосягнення запланованих результатів. Відсутність постпроєктного аналізу не дозволяє накопичувати досвід і враховувати помилки в майбутньому.

Недосконаліть регуляторного середовища є вагомим стримуючим чинником інвестиційної активності територіальних громад. Потенційні інвестори оцінюють не лише ресурсний потенціал території, а й якість інституційних умов, зокрема стабільність нормативних правил, прозорість процедур, оперативність прийняття рішень та рівень захисту прав власності. Ускладнені дозвільні процедури, тривалі строки погодження, неврегульованість земельних відносин, а також недосконаліть і несвоєчасне оновлення містобудівної документації формують додаткові адміністративні бар’єри для реалізації інвестиційних проєктів. Це зумовлює зростання трансакційних витрат і рівня ризиків, що негативно впливає на інвестиційну привабливість територій. За таких умов визначального значення набувають фактори часу та передбачуваності, внаслідок чого громади з повільними та непрозорими процедурами втрачають конкурентні позиції у залученні інвестицій.

Інфраструктурні обмеження виступають одним із визначальних факторів, що стримують практичну реалізацію інвестиційного потенціалу територіальних громад. Деградований стан транспортної інфраструктури, перебої в енергозабезпеченні, системні проблеми водопостачання і водовідведення, відсутність інженерно підготовлених індустріальних локацій, а також недостатній розвиток цифрових мереж формують підвищені витрати входження на ринок і збільшують операційні ризики для інвесторів. У результаті навіть за наявності вигідного географічного положення чи ресурсної бази громада не здатна забезпечити базові умови для ефективної господарської діяльності. Це зумовлює ситуацію, за якої інвестиційний потенціал існує

лише номінально, не набуваючи ознак реальної економічної реалізації через інституційно та технологічно недостатньо підготовлене середовище.

Демографічні процеси суттєво впливають на рівень реалізації інвестиційного потенціалу територіальних громад. Скорочення чисельності населення, старіння трудових ресурсів, міграція молоді та відтік кваліфікованих кадрів звужують можливості формування конкурентоспроможного локального ринку праці. У таких умовах погіршується як кількісна, так і якісна структура робочої сили, що ускладнює забезпечення потреб інвесторів у необхідних компетенціях. З огляду на те, що для бізнесу визначальними є доступність, професійний рівень і здатність працівників адаптуватися до технологічних змін, дефіцит відповідного кадрового потенціалу знижує інвестиційну привабливість території. У результаті навіть за наявності інших переваг громада втрачає конкурентні позиції на інвестиційному ринку.

Окремої уваги потребує проблема людського капіталу в системі місцевого управління. Інвестиційна політика потребує фахівців, які володіють знаннями у сфері фінансового аналізу, стратегічного планування, управління проєктами, комунікації з бізнесом, підготовки грантових заявок, міжнародного співробітництва та публічно-приватного партнерства. Відсутність таких компетенцій обмежує здатність громади не лише залучати інвесторів, а й ефективно використовувати вже наявні ресурси. Підвищення кваліфікації кадрів має розглядатися як один із ключових напрямів активізації інвестиційного потенціалу.

Недостатнє використання публічно-приватного партнерства є важливим стримуючим чинником. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів саме партнерство з приватним сектором могло б стати дієвим інструментом реалізації регіональних інфраструктурних проєктів [1; 4, с. 75]. Проте на практиці громади часто не готові до такого формату співпраці через складність процедур, відсутність досвіду, побоювання втрати контролю над об’єктами або недовіру до бізнесу. Зі свого боку, приватні інвестори нерідко не довіряють місцевій владі через ризики зміни умов співпраці, недостатню прозорість і невизначеність розподілу відповідальності.

Нерозвиненість інвестиційного маркетингу суттєво знижує здатність територіальних громад конвертувати наявний ресурсний потенціал у реальний інтерес з боку інвесторів. В умовах посилення конкуренції між територіями вирішального значення набуває не лише зміст, а й якість представлення інвестиційних можливостей. Ефективна комунікація передбачає формування структурованої, достовірної та постійно оновлюваної інформаційної бази, що охоплює інвестиційний паспорт громади, впорядкований реєстр земельних ділянок і майнових активів, характеристику інфраструктурного забезпечення, портфель підготовлених проєктів, а також прозоро визначені умови співпраці та інструменти супроводу інвестора. Відсутність такої системної презентації формує інформаційну невизначеність, унаслідок чого навіть конкурентні переваги території залишаються латентними і не трансформуються у конкретні інвестиційні рішення.

Інформаційна закритість територіальних громад поглиблюється обмеженим використанням цифрових інструментів, що негативно впливає на їхню інвестиційну привабливість. В умовах сучасної економічної трансформації цифровізація фінансово-економічних процесів набуває особливого значення [2, с. 1044]. Відсутність сучасних вебресурсів, інтерактивних карт, відкритих баз даних і спеціалізованих електронних сервісів ускладнює доступ потенційних інвесторів до необхідної інформації та стримує налагодження ефективної комунікації. В умовах, коли цифрова прозорість стає ключовим чинником конкурентоспроможності територій, така ситуація формує

уявлення про недостатню управлінську спроможність і знижує рівень довіри. Водночас цифровізація інвестиційних процесів має виходити за межі простого інформування та передбачати створення інтегрованої системи взаємодії з інвесторами, що забезпечує оперативність, зручність і передбачуваність комунікацій на всіх етапах реалізації інвестиційних ініціатив.

Зовнішні ризики суттєво ускладнюють активізацію інвестиційного потенціалу територіальних громад. Воєнні дії, загрози безпеці, руйнування інфраструктури, вимушене переміщення населення, зміни логістичних маршрутів і загальна макроекономічна нестабільність формують високий рівень невизначеності. Інвестори в таких умовах скорочують горизонти планування, вимагають додаткових гарантій або відкладають рішення щодо вкладення капіталу. Для громад це означає необхідність не лише формувати привабливі проєкти, а й пропонувати механізми зниження ризиків, включаючи гарантії, страхування, співфінансування та підтримку з боку держави чи міжнародних партнерів.

Проблемою є також низька інтеграція громад у національні та міжнародні програми відновлення. Значна частина можливостей фінансування пов’язана з участю у програмах міжнародної технічної допомоги, фондах відбудови, грантових конкурсах, кредитних лініях міжнародних фінансових організацій. Однак для участі в таких програмах необхідні якісні проєктні заявки, прозора система управління, співфінансування, дотримання процедур закупівель, екологічних і соціальних стандартів. Не всі громади мають достатню спроможність відповідати цим вимогам, що знижує їх можливості на залучення ресурсів.

Недостатній розвиток міжрегіонального співробітництва також обмежує інвестиційні можливості. Окремі громади можуть не мати достатнього масштабу для реалізації великих інвестиційних проєктів, однак у співпраці з сусідніми громадами вони могли б формувати спільні індустріальні парки, логістичні центри, туристичні маршрути, системи поводження з відходами, енергетичні або транспортні проєкти. Відсутність культури кооперації призводить до дублювання зусиль і втрати потенційного ефекту масштабу.

Екологічний вимір інвестиційного потенціалу також потребує належної уваги. Сучасні інвестори дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, енергоефективності, ресурсозбереження та екологічної відповідальності. Громади, які не враховують ці вимоги, ризикують втратити доступ до значної частини сучасних фінансових ресурсів. Водночас зелені інвестиції можуть стати важливим напрямом розвитку, особливо у сферах відновлюваної енергетики, енергоефективної модернізації будівель, управління відходами, водоочищення та екологічного транспорту.

Окреслені проблеми мають системний і взаємозумовлений характер, формуючи стійкий ланцюг взаємовпливів. Обмежені фінансові ресурси звужують можливості інституційного розвитку, що, у свою чергу, негативно позначається на якості підготовки інвестиційних проєктів. Недостатня обґрунтованість і структурованість проєктних пропозицій ускладнює доступ до зовнішніх джерел фінансування, а дефіцит інвестиційних ресурсів стримує оновлення інфраструктури та розвиток економічної бази. У підсумку формується відтворювальний цикл, у межах якого потенціал громади залишається нереалізованим, не переходячи у конкретні інвестиційні рішення, відчутні економічні ефекти та зростання добробуту населення.

Подолання цих проблем потребує переходу до системної моделі управління інвестиційним розвитком територіальних громад. Така модель має передбачати чітке визначення інвестиційних пріоритетів, формування портфеля якісно підготовлених

проєктів, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток інституційної спроможності, підвищення прозорості, активне використання цифрових інструментів, розвиток партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями. Лише за умови поєднання цих елементів інвестиційний потенціал може бути перетворений із формальної характеристики території на реальний чинник її довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Дубовик А. Інноваційно-інвестиційний потенціал територіальних громад, шляхи та інструменти його підвищення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3990/3916.

2. Korchak A., Tkachyk F., Shuliuk B., Petrushka O. Information and Analytical Support for Taxation of Agricultural Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy. Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (September 4-6, 2025). Gliwice, Poland. 2025. P. 1042-1049.

3. Нагорна О. В. Специфіка та інструментарій інвестиційного менеджменту територіальної громади. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 243-249.

4. Шулюк Б. С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 434 с.

Тематичний напрям 3
ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

AUDIT CONTROL IN THE TAX COMPLIANCE SYSTEM

Дорош М. І., здобувач вищої освіти
Панасюк В. М., д.е.н., професор
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Розглянуто роль аудиторського контролю в системі податкового комплаєнсу як важливого інструменту забезпечення дотримання податкового законодавства та підвищення рівня податкової дисципліни суб'єктів господарювання. Обґрунтовано, що аудиторський контроль виступає елементом превентивного механізму, спрямованого на виявлення податкових ризиків, мінімізацію порушень та підвищення прозорості фінансової звітності.

Ключові слова: аудиторський контроль, податковий комплаєнс, податкове адміністрування, податкові ризики, податкова дисципліна, фінансова звітність, податковий контроль, ризик-орієнтований підхід, прозорість.

Abstract. The role of audit control in the tax compliance system is considered as an important tool for ensuring compliance with tax legislation and increasing the level of tax discipline of business entities. It is substantiated that audit control is an element of a preventive mechanism aimed at identifying tax risks, minimizing violations and increasing the transparency of financial reporting.

Keywords: audit control, tax compliance, tax administration, tax risks, tax discipline, financial reporting, tax control, risk-based approach, transparency.

Audit control in the tax compliance system is an important element of the modern tax administration mechanism aimed at ensuring taxpayers' compliance with tax legislation, increasing the transparency of financial reporting and minimizing tax risks. Its role goes beyond the traditional verification of financial information, since in modern conditions it is increasingly becoming preventive in nature, focusing on preventing violations, and not only on their detection post facto.

In the scientific sense, tax compliance is defined as the degree of voluntary fulfillment by taxpayers of established tax obligations in full and within specified deadlines. In this context, audit control acts as a tool of external and internal verification, which ensures consistency between the actual financial and economic operations of business entities and the requirements of tax legislation [1-5].

A feature of the modern stage of development of audit control is its integration into the risk-oriented model of tax administration. This approach involves concentrating control procedures on transactions and payers with a high level of tax risks, which allows to increase the efficiency of using the resources of control bodies and reduce the administrative burden on conscientious taxpayers [4]. At the same time, the audit performs the function of signaling about systemic violations that may arise due to imperfect accounting policies, accounting errors or intentional tax evasion.

Audit control in the tax compliance system includes a set of procedures, including

checking the reliability of financial reporting, analyzing the correctness of the formation of the tax base, assessing the compliance of accounting policies with the requirements of the law and identifying potential tax optimization schemes that may contain signs of violation of the law [5]. In this case, it is important not only to ascertain violations, but also to provide recommendations for their elimination and prevention in the future.

From the perspective of an institutional approach, audit control is an element of the financial supervision system, which includes both state and non-state forms of control. In Ukraine, an independent audit plays a significant role, providing an objective assessment of the financial condition of enterprises and their tax discipline. At the same time, state control bodies use the results of audit inspections as an additional source of information for forming tax risk profiles of taxpayers.

An important component of the functioning of audit control is its information and analytical role. Audit forms a data set that is used to assess the effectiveness of the tax system, identify typical violations and improve the regulatory framework. Thus, it performs not only a control but also an analytical function, contributing to improving the quality of tax regulation.

In modern conditions of digitalization of the economy, the audit control tools are changing significantly. The use of electronic accounting systems, automated analysis of large data sets, as well as digital tax administration platforms allows to increase the accuracy of audit procedures and the efficiency of detecting violations. This also contributes to the transition to continuous auditing, when control is carried out not periodically, but on a permanent basis in real time.

The relationship between audit control and the tax culture of taxpayers requires special attention. A high level of audit encourages business entities to more responsible accounting, compliance with the principles of transparency and minimizing risky transactions. Thus, audit also performs a preventive and educational function, forming the practice of voluntary compliance with tax obligations in the business environment.

At the same time, the effectiveness of audit control in the tax compliance system depends on a number of factors, including the quality of regulatory and legal regulation, the level of professional training of auditors, access to reliable information and the degree of integration of information systems. Insufficient development of any of these elements can reduce the effectiveness of control measures and limit their preventive potential.

Therefore, audit control in the tax compliance system is a multifunctional tool that combines control, analytical and preventive functions. Its development in modern conditions is associated with digitalization, the introduction of risk-based approaches, and increased interaction between state and independent control institutions. In the future, further improvement of audit control will contribute to increasing the level of tax discipline, reducing the scale of tax evasion, and strengthening the financial stability of the state.

List of sources used

1. Бойко С., Дем’яненко Т., Корнієнко М. Теоретична архітектоніка податкового комплаєнсу платників податків. *Ефективна економіка.* 2023. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2524.

2. Коломієць П. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право і суспільство.* 2020. № 2. С. 258-263.

3. Олендій О., Назарова К., Нежива М., Мисюк В., Міщенко В., Русин-Гриник Р. Податковий аудит для забезпечення процвітання бізнесу: тенденції та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 4 (51). С. 80-90.

DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4069.

4. Податковий комплаєнс та основні елементи управління комплаєнс-ризиками: бачення ОЕСР та МВФ. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/228168_podatkoviy-komplans-ta-osnovn-elementi-upravlnnya-komplans-rizikami-bachennya-oesr-ta-mvf.

5. Податковий комплаєнс: Шлях до європейської податкової системи згідно з Національною стратегією доходів. URL: https://sumy.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/908056.html.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Крупка М. І., д.е.н., професор
Петик М. І., к.е.н., доцент
Бойчук Ю. О., здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. Досліджено особливості формування податкового навантаження підприємств енергетичної галузі України в умовах воєнного стану. Встановлено його структурний та інституційно зумовлений характер, а також обґрунтовано доцільність застосування комплексних підходів до оцінювання фіскального тиску.

Ключові слова: податкове навантаження, енергетична галузь, фіскальний тиск, ЄСВ, податок на прибуток, тарифне регулювання.

Abstract. The study examines the features of tax burden formation in enterprises of Ukraine’s energy sector under martial law conditions. Its structural and institutionally determined nature is identified, and the feasibility of applying integrated approaches to assessing fiscal pressure is substantiated.

Keywords: tax burden, energy sector, fiscal pressure, unified social contribution (USC), corporate income tax, tariff regulation.

В умовах воєнного стану питання податкового навантаження (ПН) набуває особливої актуальності для підприємств критичної інфраструктури України, зокрема енергетичної галузі. Енергетичні компанії виконують системоутворюючу функцію, забезпечуючи безперервність функціонування економіки та житлово-комунального сектора, фінансової сфери та оборонних потреб держави.

Законодавчі зміни останніх років, зокрема Закон України № 4015-IX [9], який набрав чинності 01.12.2024 р., суттєво вплинули на фіскальне середовище. Підвищення ставки військового збору з 1,5 % до 5 %, запровадження авансових платежів з податку на прибуток та зміни в адмініструванні ПДВ сформували нову модель податкового навантаження, яка впливає на умови функціонування всього енергетичного сектору. У таких умовах підприємства змушені одночасно забезпечувати фінансову стабільність, здійснювати інвестиційну діяльність та повністю виконувати податкові зобов’язання, що актуалізує необхідність удосконалення методів оцінювання та оптимізації ПН.

Метою дослідження є узагальнення та аналіз методичних підходів до оцінювання податкового навантаження підприємств енергетичної галузі, а також обґрунтування напрямів його оптимізації в умовах змінного податкового та регуляторного середовища з метою підвищення рівня податкової безпеки суб’єктів господарювання.

Енергетична галузь України має низку структурних особливостей, які принципово відрізняють її від інших секторів економіки. Насамперед, це висока капіталомісткість виробничих процесів, значна частка основних засобів, довготерміновий інвестиційний цикл, а також суттєва залежність від регуляторної політики держави. Важливою структурною особливістю є тарифне регулювання, яке обмежує можливості підприємств щодо самостійного формування рівня доходів. У результаті фінансові показники підприємств енергетичної галузі значною мірою залежать від рішень НКРЕКП, а не від ринкової кон'юнктури. Додатково варто відзначити високу соціальну навантаженість галузі, що проявляється у значній чисельності персоналу та стабільному фонді оплати праці. Це формує високий рівень ЄСВ та відповідно впливає на структуру загального податкового навантаження.

У наукових дослідженнях відсутнє єдине загальновизнане трактування дефініції «податкове навантаження», що зумовлено складністю цієї економічної категорії та різними підходами до її вимірювання. Так, у Податковому кодексі України дане поняття чітко не визначено [8], проте широко застосовується у науковій літературі. Л. Є. Матвійчук та Л. В. Олійник виокремлюють чотири рівні впливу ПН і наголошують, що його завищений рівень спричиняє тінізацію економіки та знижує ділову активність [6]. Г. В. Лещук і Н. Я. Шкромида підкреслюють, що ПН безпосередньо впливає на фінансові результати, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [5].

Залежно від мети аналізу, галузевої специфіки підприємства та інформаційної бази застосовують різні методичні підходи, кожен із яких дає можливість оцінити окремий аспект впливу податків на діяльність підприємства [2; 5; 6; 10; 11]. Найбільш поширеними є прибутковий, дохідний, ресурсний та інтегрований підходи.

- Прибутковий підхід передбачає визначення податкового навантаження через співвідношення податкових платежів із прибутком підприємства. Як базу порівняння використовують прибуток до оподаткування, операційний або чистий прибуток. Застосування цього підходу дає змогу встановити, яку частину створеного фінансового результату підприємство спрямовує до бюджету у формі податків. Такий метод є корисним для оцінювання впливу оподаткування на рентабельність діяльності, можливості самофінансування та інвестиційний потенціал. Разом з тим, його інформативність знижується у випадках нестабільної прибутковості або збиткової діяльності, а також у галузях, де фінансовий результат значною мірою залежить від державного регулювання, зокрема в енергетиці.
- Дохідний підхід базується на порівнянні суми податкових платежів із доходом підприємства, виторгом від реалізації або чистим доходом. У цьому випадку визначають, яка частина грошових надходжень від основної діяльності вилучена через систему оподаткування. На відміну від прибуткового підходу, дохідний вважається більш стабільним, оскільки показники доходу зазвичай менш чутливі до разових витрат, переоцінок чи облікових коригувань. Такий підхід широко використовують для міжгалузевого порівняння, аналізу податкомісткості реалізації та оцінювання фіскального навантаження в динаміці. Для підприємств енергетичної сфери він є особливо корисним, оскільки дає змогу оцінити податковий тиск незалежно від коливань прибутку, спричинених змінами тарифів.
- Ресурсний підхід орієнтований на співставлення податкових платежів із ресурсами, які підприємство використовує у процесі господарської діяльності. Такими ресурсами можуть бути фонд оплати праці, виробничі витрати, середньорічна вартість активів, чисельність персоналу чи обсяг капіталовкладень. Зокрема, у межах цього

підходу аналізують частку ЄСВ у фонді оплати праці, податкові платежі на одиницю активів чи податкове навантаження у структурі собівартості. Перевага такого методу полягає у можливості визначити, які саме виробничі фактори найбільше формують податковий тиск. Для енергетичних підприємств ресурсний підхід має високу практичну цінність, адже галузь характеризується значною вартістю основних засобів, масштабною інфраструктурою та великою чисельністю працівників.

- Інтегрований підхід передбачає комплексне використання декількох показників одночасно, що дає змогу сформувати більш об'єктивне уявлення про рівень податкового навантаження. У межах цього підходу можуть поєднуватися прибуткові, дохідні та ресурсні коефіцієнти, а також показники динаміки податкових платежів, податкової дисципліни та ризиків адміністрування. Наприклад, одночасно можна оцінювати частку податків у доході, співвідношення податків і прибутку, зміну суми платежів у часі, наявність заборгованості перед бюджетом чи відповідність критеріям ризиковості. Перевага інтегрованого підходу полягає в тому, що він дає змогу уникнути однобічності оцінювання та врахувати багатофакторний характер податкового навантаження.

Для підприємств енергетичної галузі найбільш адекватним є саме інтегральний підхід, оскільки дає змогу врахувати як фіскальну, так і регуляторну складову формування податкового навантаження.

Для забезпечення репрезентативності дослідження сформовано узагальнену вибірку підприємств енергетичної галузі України на основі їхньої публічної фінансової звітності, що охоплює операторів систем розподілу, підприємства теплопостачання та компанії змішаної генерації [1; 3]. Такий підхід дає змогу розглядати податкове навантаження не як індивідуальну характеристику окремого суб'єкта господарювання, а як узагальнену галузеву закономірність. Узагальнення результатів свідчить, що незалежно від регіону діяльності та виду виробництва підприємства демонструють подібну структуру податкових зобов'язань, яка формується насамперед під впливом фонду оплати праці та регульованого обсягу доходу (виторгу).

Проведене дослідження підтвердило наявність відносно стабільної структури податкових платежів у підприємств енергетичної галузі, яка зберігається незалежно від їхнього територіального розташування, масштабу діяльності та організаційно-виробничих характеристик. Така однорідність зумовлена спільними умовами функціонування сектору, зокрема тарифним регулюванням, високою питомою вагою витрат на персонал та уніфікованими підходами до формування доходів енергетичних компаній. Сукупність зазначених чинників підтверджує, що податкове навантаження в енергетичному секторі має інституційно зумовлений характер. Його конфігурація визначається регуляторними обмеженнями та специфікою фінансово-економічного механізму галузі, що зумовлює низький рівень варіативності основних податкових компонентів між підприємствами.

У структурі загального податкового навантаження провідне місце займає єдиний соціальний внесок. Це пояснюється значною чисельністю персоналу, високою часткою кваліфікованої праці та необхідністю забезпечення безперервності виробничих і мережевих процесів. Відповідно, стабільний фонд оплати праці формує значний обсяг нарахувань ЄСВ, що визначає його ключову роль у структурі фіскальних платежів.

Другим за значущістю елементом виступає податок на прибуток підприємств. Його частка безпосередньо залежить від фінансового результату діяльності, який у енергетичному секторі формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх регуляторних факторів. До останніх належать тарифна політика, рівень

операційних витрат, обсяги дебіторської заборгованості, втрати в мережах та необхідність відновлення інфраструктури в умовах воєнного стану. Це зумовлює значну мінливість податкових нарахувань у часі.

Окрему роль відіграє військовий збір, значення якого у структурі обов'язкових платежів зросло внаслідок змін податкового законодавства наприкінці 2024 року. Підвищення його ставки посилило фіскальне навантаження передусім на підприємства з високим фондом оплати праці, що є типовим для енергетичної галузі.

Інші податкові платежі, зокрема плата за землю, екологічний податок, податок на нерухоме майно та окремі місцеві збори, мають допоміжний характер, однак у сукупності формують вагому частину загального фіскального навантаження. Для підприємств із розгалуженою виробничою інфраструктурою їх значення може бути істотним.

Отримані результати свідчать, що податкове навантаження в енергетичній галузі має структурований характер і визначається не лише фінансовими результатами діяльності, а й масштабом зайнятості, матеріально-технічною базою та регуляторним середовищем. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до його оцінювання з урахуванням як прибуткових показників, так і соціальних та регуляторних складових.

У 2023-2025 роках для підприємств енергетичного сектору України простежується тенденція до поступового посилення податкового навантаження. Водночас динаміка цього процесу є нерівномірною та залежить від сукупності економічних і нормативних чинників. Зокрема, зростанню фіскального тиску сприяли зміни податкового законодавства, включно з підвищенням ставок окремих обов'язкових платежів і розширенням механізмів їх адміністрування. Водночас зазначимо, що частина підприємств демонструвала покращення фінансових результатів завдяки коригуванню тарифної політики, стабілізації операційної діяльності та адаптації до умов воєнного стану, що частково компенсувало зростання податкового навантаження.

Важливо підкреслити, що рівень податкового навантаження в енергетичному секторі не має прямої залежності від прибутковості підприємств. Це пояснюється тим, що значна частина податкових зобов'язань формується незалежно від фінансового результату та визначається передусім фондом оплати праці, нарахуванням ЄСВ, сплатою військового збору та особливостями державного тарифного регулювання. Унаслідок цього навіть за умов зростання прибутковості підприємства можуть зберігати високий рівень фіскального навантаження.

Проведений аналіз дозволив виділити ключові проблеми:

- викривлення показників через тарифне регулювання;
- низька інформативність прибуткових коефіцієнтів;
- висока частка соціальних платежів у структурі ПН;
- залежність фінансових результатів від регулятора;
- складність міжпідприємницьких порівнянь.

Ці фактори суттєво ускладнюють використання класичних методів оцінювання податкового навантаження.

Оптимізація податкового навантаження розглядається виключно в межах чинного законодавства та не передбачає ухилення від оподаткування. Для підприємств енергетичної галузі до найбільш ефективних інструментів його законного зниження належать удосконалення амортизаційної політики, формування резервів сумнівної заборгованості, оптимізація витрат на оплату праці, підвищення якості облікових

процедур, а також належне документальне оформлення інвестиційної та ремонтної діяльності [4; 7]. Застосування зазначених заходів сприяє підвищенню податкової ефективності без порушення вимог податкового та регуляторного законодавства.

За результатами дослідження встановлено, що податкове навантаження підприємств енергетичного сектору України є багатофакторною економічною категорією, рівень якої формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх детермінант. До ключових із них належать державна податкова політика, тарифне регулювання, структура витрат, масштаб використання трудових ресурсів та фінансові результати діяльності. Аналіз публічної звітності підприємств енергетичної галузі засвідчив відносну стабільність структури податкових зобов'язань, у якій переважають соціальні внески та податок на прибуток. Це підтверджує інституційно зумовлений характер фіскального навантаження та його залежність від кадрової складової і регульованої моделі функціонування галузі. Доведено, що використання виключно прибуткових показників не дає змоги повною мірою відобразити реальний рівень податкового навантаження, оскільки значний вплив мають регуляторні рішення, зміни тарифів, коливання фонду оплати праці та інші нефінансові чинники. У цьому контексті доцільним є застосування структурних і динамічних індикаторів, які забезпечують комплексну оцінку фіскального тиску, дають змогу виявляти тенденції його зміни та визначати напрями підвищення податкової ефективності підприємств.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в подальших наукових дослідженнях, а також в аналітичній та управлінській діяльності підприємств енергетичної галузі з метою удосконалення фінансового планування та прийняття обґрунтованих рішень.

Список використаних джерел

1. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Львівобленерго» (ЄДРПОУ 00131587). URL: https://clarity-project.info/edr/00131587/finances (дата звернення: 19.04.2026).

2. Дмитренко Д. Р. Планування податкового навантаження: досвід українських підприємств. *Science Online: International Electronic Scientific Journal. Економіка.* URL: https://nauka-online.com/publications/economy/2023/6/01-20 (дата звернення: 20.04.2026).

3. Єдиний державний реєстр юридичних осіб. Дані ПрАТ «Львівобленерго» (код 00131587). URL: https://opendatabot.ua/c/00131587 (дата звернення: 19.04.2026).

4. Ковальов В. В., Музичук О. В. Оптимізація податкового навантаження суб'єкта господарювання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. Вип. 22. С. 116-122. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.15 (дата звернення: 14.04.2026).

5. Лещук Г. В., Шкромида Н. Я. Підходи до оптимізації податкового навантаження в системі ефективного податкового планування. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15331655 (дата звернення: 19.04.2026).

6. Матвійчук Л. Є., Олійник Л. В. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. С. 193-199.

7. Панасейко І., Панасейко С., Панасейко М. Податкове планування як складова податкової політики підприємства та чинник оптимізації податкового навантаження. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-13 (дата звернення: 20.04.2026).

8. Податковий кодекс України : Закон України № 2755-VI від 02.12.2010. *Верховна Рада України* : вебсайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 19.04.2026).

9. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану : Закон України № 4015-IX від 10.10.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20 (дата звернення: 19.04.2026).

10. Про затвердження порядків зупинення реєстрації ПН/РК в ЄРПН : постанова КМУ № 1165 від 11.12.2019 (ред. від 27.09.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-п (дата звернення: 19.04.2026).

11. Про затвердження Порядку формування плану-графіка перевірок платників податків : наказ МФУ № 524 від 02.06.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15 (дата звернення: 19.04.2026).

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Крюкова І. О., д.е.н., професор
Степанова М. М., к.е.н.
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН
Потишняк О. М., д.е.н., професор
Інститут тваринництва НААУ

Анотація. Проведено аналіз розмірів втрат регіонів України від наслідків військового конфлікту. Здійснено оцінка структури податкових надходжень країни та податкової продуктивності регіонів. Обґрунтовано ключові інструменти податкового стимулювання післявоєнного відродження регіонів України на засадах сталого розвитку та екологічних трансформацій.

Ключові слова: податкові надходження, податкова система, фіскальні інструменти, сталий розвиток, екологічні трансформації, податкова довіра, прозорість.

Abstract. Analysis of the size of losses of regions of Ukraine from the consequences of the military conflict has been carried out. Assessment of the structure of tax revenues of the country and tax productivity of regions has been carried out. Key instruments of tax stimulation of the post-war revival of the regions of Ukraine on the basis of sustainable development and ecological transformations are substantiated here.

Keywords: tax revenues, tax system, fiscal instruments, sustainable development, environmental transformations, tax trust, transparency.

Відновлення економіки регіонів після завершення військового конфлікту потребуватиме масштабних фінансових ресурсів, акумулювання яких на регіональному та загальнонаціональному рівнях відбувається на основі податкової політики та податкових механізмів. В умовах масштабних руйнувань суттєво зростає роль фіскальної функції податків, що забезпечує фінансування відбудови інфраструктури, соціальної сфери та державних послуг, водночас актуалізуючи потребу у підвищенні ефективності адміністрування та розширенні податкової бази. Разом з тим, у контексті подальшого стратегічного розвитку економіки країни податкове управління має забезпечити трансформацію податків з переважно фіскального інструменту у важіль цілеспрямованого впливу на структурну модернізацію економіки, орієнтовану на екологічну збалансованість, соціальну

інклюзію та довгострокову економічну ефективність. Майбутнє податкове управління на всіх його рівнях має ґрунтуватись на принципах сталого розвитку, поєднуючи фіскальну ефективність із екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю. Такий підхід формуватиме сприятливі передумови не лише для відновлення економіки України, але для її якісної трансформації у напрямі «зеленої» та конкурентоспроможної моделі розвитку.

За період військового конфлікту економіка Україна зазнала суттєвих втрат за всіма регіонами та видами економічної діяльності. За оцінками Світового банку Загальний розмір прямих збитків станом на кінець 2025 року оцінюється у 176 млрд дол США. Серед найбільш постраждалих секторів національної економіки – фінансовий сектор (17,5 млрд дол США), реальний виробничий сектор (28,7 млрд дол), інфраструктура (66,9 млрд дол). Розмір загальної шкоди оцінюється у 588 млрд дол США [1].

У регіональному розрізі найбільший обсяг прямих втрат зазнали: Донецька область (43,2 млрд дол США), Харківська область (29,1 млрд дол), Київська та Луганська області (відповідно 16,0 та 15,6 млрд дол).

За результатами експертного моніторингу Центру економічної стратегії, незважаючи на виклики військового конфлікту, сучасна податкова політика України характеризується поступовим удосконаленням та наближенням до вимог ЄС, зокрема, у контексті оподаткування ПДВ і акцизним податком, підвищення ступеня прозорості оподаткування і трансфертного ціноутворення, інституційній спроможності податкового адміністрування [2]. При цьому, ключовими ризиками оподаткування залишаються ризики тіньової економіки, зростання податкового навантаження на робочу силу та бізнесу, ризики звітності, ризики фінансових втрат бізнесу та ділової репутації, ризики податкового управління на всіх його рівнях [3, с. 19].

Сучасна структура податкових надходжень характеризується домінуванням частки державних податків і зборів – вона становить 74,0%. Близько 26% становлять місцеві податки і збори. За період 2022-2025 років розмір податкових вхідних податкових потоків до Зведеного бюджету країни збільшився на 94,3% і склав 1723,5 млрд грн. [4].

Найбільш продуктивним за обсягами податкових зборів серед адміністративно-територіальних одиниць України є м. Київ – 15,6% загальних надходжень, Дніпропетровська область – 3,9%, Київська, Харківська та Львівська області – 3,4 %. Найменш продуктивними – Чернівецька, Херсонська і Луганська області (табл. 1).

Фундаментальним інституційним активом податкових стимулів до післявоєнного відродження національної економіки за умов імплементації принципів сталого розвитку та інтеграції у світову фінансову систему постає прозорість і відкритість процесів оподаткування. У сучасній архітектурі публічних фінансів прозорість оподаткування трансформується з формального критерію комплаєнсу на стратегічний інструмент мінімізації ризиків та стимулювання економічного зростання. Для України в умовах повоєнного відродження цей елемент набуває критичного значення за трьома макроекономічними векторами: 1) контрактна довіра та зниження вартості капіталу (як чинник підвищення рівня інвестиційної привабливості економіки регіонів); 2) справедливість розподілу фінансових ресурсів та основа побудови інклюзивної економіки і суспільства; 3) подальша гармонізація з вимогами ЄС. Таким чином, у системі пріоритетів податкового менеджменту за часів повоєнного відродження прозорість і інклюзивність оподаткування та довіра бізнесу і платників податків до державних інструментів податкової політики посідають фундаментальне місце. Вони

виступають не тільки механізмом наповнення бюджетів, а інструментом побудови довіри суспільства та бізнесу. Без забезпечення високого рівня фіскальної транспарентності будь-які податкові стимули ризикують перетворитися на інструменти вигодоорієнтованої поведінки, що сповільнить темпи відновлення та інтеграції України до глобальних ланцюгів доданої вартості.

Таблиця 1

Рейтинг адміністративно-територіальних одиниць України за розміром податкових надходжень (2025р.)

Адміністративно-територіальні одиниці	Розмір податкових надходжень, млн грн	Частка податкових надходжень, %	Адміністративно-територіальні одиниці	Розмір податкових надходжень, млн грн	Частка податкових надходжень, %
м. Київ	201456,9	15,8	Запорізька область	15292,6	1,2
Дніпропетровська область	49674,1	3,9	Миколаївська область	14608,4	1,1
Київська область	43121,2	3,4	Закарпатська область	14529,5	1,1
Львівська область	43059,9	3,4	Хмельницька область	13931,6	1,1
Харківська область	42988,3	3,4	Рівненська область	12844,2	1,0
Полтавська область	37279,3	2,9	Донецька область	12754,8	1,0
Одеська область	33484,2	2,6	Чернігівська область	12704,6	1,0
Вінницька область	20642,8	1,6	Волинська область	11630,9	0,9
Черкаська область	19311,8	1,5	Кіровоградська область	9867,2	0,8
Житомирська область	17715,9	1,4	Тернопільська область	8446,4	0,7
Сумська область	16936,8	1,3	Чернівецька область	7343,6	0,6
Івано-Франківська область	16474,1	1,3	Херсонська область	4890,4	0,4
			Луганська область	1607,3	0,1

Джерело: розраховано автором за даними: [4]

Як засвідчують результати досліджень, найвищий ступень податкової довіри бізнесу до системи державної податкової політики спостерігається у Дніпропетровській області, Київській та Львівський областях (рис. 1).

Ефективність потенціалу податкового стимулювання платників податків безпосередньо корелює з інституційною спроможністю регіональних органів влади та рівнем вертикальної та горизонтальної податкової довіри. Відкритість, прозорість та баланс інтересів державних інституцій і платників податків знижує трансакційні витрати на податкове адміністрування і контроль, дозволяючи державі впроваджувати

більш досконалі механізми стимулювання, що постає винятково важливим у контексті відновлення економіки регіонів на принципово новій якісній основі – на засадах сталого розвитку і «зелених» трансформацій. Водночас, стійкість податкової системи у депресивних або постраждалих регіонах країни у значній мірі визначається ступенем прозорості механізмів розподілу податкових потоків: якщо платники податків усвідомлюють прямий зв'язок між сплаченими обов'язковими платежами та якістю регіональної безпеки, інституційними умовами ведення бізнесу, станом екології та підвищенням рівня якості суспільного життя, виникає позитивний зворотний зв'язок, який мультиплікує економічний ефект від застосування податкових важелів.

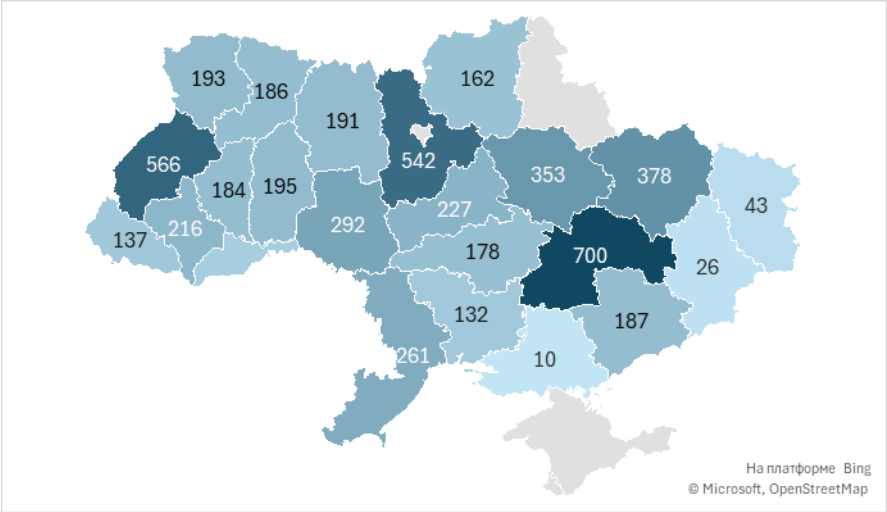


Рис. 1. Регіональний розріз території податкової довіри платників податків України

Джерело: побудовано автором за даними: [4]

У контексті сталого розвитку обґрунтування та застосування податкових стимулів для платників податків передбачає зміщення ключових акцентів фіскального навантаження до дієвих і взаємовигідних засад податкового партнерства, ключовим завданням якого є спрямування приватного капіталу у суспільно значущі сектори і види економічної діяльності. Без відновлення довіри до державного податкового адміністрування податкове стимулювання на депресивних територіях може зіштовхнутись із проблемою «інституційної пастки», де низька комплаєнтність нівелюватиме стимулюючий вплив на капіталізацію регіону. За таких умов стратегія післявоєнного відродження регіонів України має інтегрувати заходи з підвищення податкової культури, відкритості та прозорості адміністрування як невід'ємної передумови реалізації потенціалу податкового стимулювання, забезпечуючи тим самим довгострокову стійкість, інклюзивність і соціальну справедливість у процесі післявоєнного відновлення.

Результати систематизації провідного світового досвіду (OECD, Світовий банк, Комісія ЄС), свідчать, що податкова політика – це дієвий інструмент управління, що має потужний потенціал впливу на поведінку суспільства та бізнесу у напрямку стимулювання екологічно та соціально відповідальної поведінки [5, 6].

У сукупності податкових інструментів, які можуть використані для післявоєнного відродження регіонів України на принципово нових якісних засадах – засадах сталого розвитку і екологічних трансформацій економіки можна виділити наступні пріоритетні напрямки:

1) податкове стимулювання енергоефективності та «зеленого» будівництва: прискорена амортизація для екологічних активів, податкові «зелені» кредити, тимчасове звільнення від сплати окремих видів податків і обов'язкових платежів;

2) декарбонізація та екологічна трансформація промисловості: підвищення ставок екологічного податку за умов використання податкових канікул для бізнес-суб'єктів, що впроваджують низьковуглецеві технології, зниження ставки ПДВ на переробку відходів та повторну переробку сировини і матеріалів;

3) регіональні стимули для соціальної стійкості: податкові пільги на розвиток навичок персоналу, що навчається за програмами сталого розвитку, створення «пільгових податкових зон сталого розвитку» (надання знижених ставок за податками чи обов'язковими платежами для суб'єктів господарювання, що функціонують у для нових підприємств у постраждалих регіонах, якщо вони відповідають критеріям екологічності та інклюзивності), звільнення від податків на доходи за «зеленими» державними цінними паперами

Головним принципом застосування таких податкових стимулів у регіонах, що потребують відродження та відновлення, є створення організаційно-інституційних умов переходу до цільового стимулювання стійких і екологічних трансформацій, за яких податкова система заохочує не просто відбудову, а модернізацію.

Список використаних джерел

1. Ukraine fourth rapid damage. RDNA4. URL: https://surl.li/hmlmfe.

2. Податкове законодавство України та ЄС: тіньовий звіт. URL: https://surl.li/iebmlm.

3. Пшик Б. І., Болгар Т. М. Податкові ризики в діяльності суб'єктів господарювання: особливості прояву та управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2025. С. 14-25.

4. Державна податкова служба України. URL: https://tpd.tax.gov.ua.

5. Corporate tax incentives for green growth: Where, when, and how they are being used. URL: https://blogs.worldbank.org/en/psd/corporate-tax-incentives-for-green-growth--where--when--and-how-.

6. OECD INVESTMENT TAX INCENTIVES DATABASE 2024 UPDATE. Corporate income tax incentives in emerging and developing economies. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/oecd-investment-tax-incentives-database-2024-update_f3a3a175/b0de19dc-en.pdf.

ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Прийдак Т. Б., к.е.н., доцент
Лега О. В., к.е.н., професор
Яловега Л. В., к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

Анотація. Досліджено сутність податкової безпеки підприємств агробізнесу та її значення для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. Узагальнено наукові підходи до трактування податкової безпеки, визначено ключові ризики і загрози її забезпечення в умовах нестабільного економічного середовища.

Обґрунтовано доцільність розгляду податкової безпеки як динамічної системи, що потребує адаптивного управління.

Ключові слова: податкова безпека, агробізнес, податкові ризики, регіональний розвиток, фінансова стійкість.

Abstract. The essence of tax security of agribusiness enterprises and its role in ensuring the socio-economic development of the region are examined. Scientific approaches to the interpretation of tax security are generalized, and key risks and threats in an unstable economic environment are identified. The feasibility of considering tax security as a dynamic system requiring adaptive management is substantiated.

Keywords: tax security, agribusiness, tax risks, regional development, financial stability.

У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення воєнних викликів та нестабільності макроекономічного середовища особливої актуальності набуває проблема забезпечення податкової безпеки як складової економічної безпеки держави та регіонів.

Для підприємств агробізнесу, які відіграють ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні продовольчої безпеки та наповненні бюджетів різних рівнів, податкова безпека виступає визначальним чинником стабільного функціонування та розвитку.

Регіональний вимір податкової безпеки є особливо важливим, оскільки саме на цьому рівні формується податкова база, забезпечується фінансування соціальної інфраструктури та реалізуються програми розвитку територій.

Податкова безпека розглядається як стан захищеності економічних інтересів держави та суб'єктів господарювання від загроз, що можуть призвести до втрати податкових надходжень і порушення фінансової стабільності [5]. У цьому контексті підприємства агробізнесу виступають важливими суб'єктами формування податкового потенціалу держави.

З метою узагальнення наукових підходів до трактування сутності податкової безпеки та визначення ключових аспектів її забезпечення доцільно систематизувати існуючі підходи вітчизняних науковців (табл. 1). Така систематизація дозволяє не лише структурувати наявні теоретичні напрацювання, а й виявити спільні та відмінні риси у трактуванні податкової безпеки, визначити рівні її дослідження (державний і підприємницький), а також простежити еволюцію наукових підходів. Крім того, узагальнення позицій дослідників сприяє виокремленню ключових проблемних аспектів її забезпечення в сучасних умовах, зокрема пов'язаних із нестабільністю податкового середовища, посиленням ризиків та необхідністю адаптації управлінських рішень. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого поглиблення дослідження та формування ефективних механізмів забезпечення податкової безпеки підприємств агробізнесу.

Узагальнення наведених у таблиці підходів свідчить, що податкова безпека розглядається як комплексна економічна категорія, яка поєднує фіскальні, інституційні та управлінські аспекти та формується під впливом системи внутрішніх і зовнішніх ризиків. Це підтверджує необхідність її дослідження не лише на макро-, а й на рівні підприємств агробізнесу.

Сутність податкової безпеки підприємств аграрного сектору проявляється через їх здатність забезпечувати стабільне виконання податкових зобов'язань, адаптуватися до змін податкового законодавства та мінімізувати податкові ризики [5]. Водночас

податкова безпека має не лише фіскальний, а й управлінський характер, оскільки визначає можливості стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування податкової безпеки та проблематики її забезпечення [1, 2, 3, 4, 5]

Автор	Визначення податкової безпеки	Ключові аспекти	Проблематика / ризики	Практичне значення
Чернуха Д.	Податкова безпека як стан стійкості до багаторівневих загроз і ризиків	Системність, багатофакторність, взаємозв'язок ризиків	Воєнні, економічні, нормативні, інституційні ризики; каскадний ефект	Побудова системи управління податковими ризиками
Таращенко В.	Податкова безпека як складова економічної безпеки, що відображає захищеність податкової системи та стабільність надходжень	Фіскальна стабільність, збалансованість податкової системи, роль у державних фінансах	Нестабільність податкової політики, недонадходження до бюджету, дисбаланс податкового навантаження	Забезпечення фінансової стійкості держави та регіонів
Таращенко В.	Податкова безпека як система індикаторів і механізмів реагування на загрози в умовах воєнного стану	Індикаторний підхід, адаптивність, стратегічне управління	Воєнні ризики, руйнування економіки, звуження податкової бази, каскадний ефект загроз	Формування системи моніторингу податкових ризиків
Чуй І., Голдак С., Дума О.	Податкова безпека як фактор ефективності податкової системи та її фіскальної результативності	Податкова дисципліна, ефективність адміністрування, вплив на бюджет	Тінізація економіки, ухилення від оподаткування, недосконаліть адміністрування	Підвищення фіскальної ефективності та податкових надходжень
Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. та ін.	Податкова безпека як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх податкових ризиків	Внутрішній контроль, ризик-менеджмент, облікове забезпечення	Помилки обліку, зміни законодавства, податковий тиск, недосконаліть контролю	Формування системи управління податковими ризиками на рівні підприємства

Податкова безпека підприємств агробізнесу є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку регіону. По-перше, вона визначає стабільність податкових надходжень до місцевих бюджетів, що є основою фінансування соціальних програм та розвитку інфраструктури [5].

По-друге, рівень податкової безпеки впливає на інвестиційну привабливість регіону. Стабільність податкової системи та прозорість адміністрування податків створюють сприятливі умови для залучення інвестицій і розвитку підприємництва [3].

По-третє, податкова безпека сприяє фінансовій стійкості підприємств, що забезпечує зайнятість населення, стабільність доходів та загальний економічний розвиток територій.

На відміну від існуючих підходів, доцільним є розгляд податкової безпеки підприємств агробізнесу як динамічної системи, що формується під впливом взаємопов'язаних ризиків і потребує адаптивного управління.

Податкова безпека підприємств агробізнесу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних ризиків і загроз. До ключових належать нормативно-правові ризики, пов'язані з нестабільністю податкового законодавства, а також економічні загрози, що проявляються у скороченні виробництва та звуженні податкової бази [3].

В умовах воєнного стану значного впливу набувають воєнно-деструктивні фактори, які призводять до руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних зв'язків та зниження платоспроможності підприємств [4]. Це, у свою чергу, спричиняє зростання податкових ризиків і зменшення бюджетних надходжень.

Важливою характеристикою сучасного етапу є каскадний характер податкових ризиків, коли негативні зміни в економіці викликають ланцюгову реакцію загроз, що посилюють одна одну [4].

Забезпечення податкової безпеки підприємств агробізнесу потребує комплексного підходу, що поєднує державні та корпоративні механізми.

На макрорівні важливим є удосконалення податкової політики, стабілізація законодавства та впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері податкового адміністрування [5]. Значну роль відіграє також розвиток інституційної спроможності податкових органів.

На рівні підприємств доцільним є впровадження систем управління податковими ризиками, підвищення прозорості обліку та ефективного податкового планування. Особливого значення набуває використання індикаторного підходу до оцінки податкової безпеки, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та реагувати на них [4].

Податкова безпека підприємств агробізнесу є важливим фактором забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, оскільки визначає стабільність бюджетних надходжень, рівень інвестиційної активності та фінансову стійкість суб'єктів господарювання. Встановлено, що вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних ризиків, які потребують системного управління.

Обґрунтовано, що ефективне забезпечення податкової безпеки можливе за умови поєднання стабільної податкової політики, розвитку інституційної спроможності та впровадження сучасних підходів до управління ризиками на рівні підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою індикаторних моделей оцінки податкової безпеки та формуванням ефективних механізмів її забезпечення в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Сіренко О. В., Яковенко Р. Л. Податкова безпека підприємства: загрози та ризики. *Ефективна економіка*. № 5. 2024. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.85. URL: https://surl.lu/qkrlec.

2. Таращенко В. Податкова безпека як складова економічної безпеки України. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 153-157. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-25.

3. Таращенко В. Орієнтири податкової безпеки національної економіки в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 508-513. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-76.

4. Чернуха Д. Структура та динаміка ризиків і загроз податковій безпеці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-141.

5. Чуй І. Р., Голдак С. М., Дума О. І. Податкова безпека як фактор підвищення фіскальної результативності податкової системи України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 65. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1047.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ВИПЛАТИ ДИВІДЕНДІВ У ТОВАРИСТВАХ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Прийдак Т. Б., к.е.н., доцент
Олексашенко Я. С., здобувач вищої освіти
Кабайлова М. В., здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

Анотація. Досліджено правові та податково-облікові аспекти виплати дивідендів у товариствах з обмеженою відповідальністю. Узагальнено основні ризики, пов’язані з визначенням джерела виплати, дотриманням принципу пропорційності, статусу учасників та строків здійснення виплат. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до організації обліку дивідендів і управління податковими ризиками з метою забезпечення достовірності фінансової звітності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: дивіденди, облік дивідендів, податкові ризики, фінансові результати.

Abstract. The legal and tax-accounting aspects of dividend payments in limited liability companies are investigated. The main risks associated with determining the source of payment, compliance with the proportionality principle, the status of participants, and payment deadlines are summarized. The necessity of a comprehensive approach to dividend accounting and tax risk management to ensure the reliability of financial reporting and improve enterprise performance is substantiated.

Keywords: dividends, dividend accounting, tax risks, financial results.

Виплата дивідендів у товариствах з обмеженою відповідальністю є важливим інструментом реалізації прав учасників на отримання частини прибутку підприємства та водночас складною обліково-правовою процедурою, що потребує чіткого дотримання норм чинного законодавства України. У сучасних умовах господарювання питання правильності нарахування та виплати дивідендів набуває особливої актуальності, оскільки будь-які порушення можуть спричинити значні податкові ризики, фінансові санкції та викривлення фінансової звітності [4; 5].

Відповідно до економічної сутності, дивіденди є частиною чистого прибутку підприємства, що залишається у його розпорядженні після сплати податків та інших обов’язкових платежів і підлягає розподілу між учасниками товариства пропорційно до їх часток у статутному капіталі [5]. Такий підхід відповідає законодавчим вимогам щодо джерела виплати дивідендів [6].

Водночас у практиці бухгалтерського обліку застосування рахунку 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» для відображення нарахування дивідендів створює певну методологічну невизначеність щодо відповідності джерела

виплати встановленим вимогам [3]. У зв'язку з цим одним із ключових ризиків є невідповідність джерела виплати дивідендів нормам законодавства. У разі якщо дивіденди фактично виплачуються не з чистого прибутку звітного періоду, а з нерозподіленого прибутку минулих років, контролюючі органи можуть поставити під сумнів їх правову природу та перекваліфікувати такі виплати в інші види доходів [4; 5].

Істотним ризиком є також порушення вимог щодо суб'єктного складу отримувачів дивідендів. Законодавством передбачено, що право на їх отримання мають лише особи, які є учасниками товариства на момент прийняття рішення про виплату [6]. Виплата дивідендів особам, які втратили цей статус, створює ризик додаткового оподаткування та фінансових санкцій [4].

Важливим є дотримання принципу пропорційності розподілу дивідендів відповідно до часток учасників у статутному капіталі товариства [6]. Будь-які відхилення від цього принципу можуть призвести до втрати статусу дивідендів і відповідних податкових наслідків [5]. Не менш значущим є дотримання строків виплати дивідендів, які законодавчо обмежені та потребують чіткого контролю з боку підприємства [6].

Окрему увагу слід приділити обмеженням щодо виплати дивідендів за наявності неврегульованих розрахунків із учасниками, які вибули зі складу товариства, а також за умов недостатності активів для задоволення вимог кредиторів. Ігнорування цих факторів створює ризики порушення фінансової стійкості підприємства та виникнення судових спорів [6].

Суттєвим є також ризик виплати дивідендів учасникам, які не виконали своїх зобов'язань щодо внесення вкладів до статутного капіталу. У таких випадках контролюючі органи можуть застосовувати додаткові податкові нарахування та штрафні санкції, що негативно впливає на фінансовий результат діяльності підприємства [4].

З позиції систематизації ризиків доцільно зазначити, що основними з них є: ризик неправильного визначення джерела виплати дивідендів; ризик порушення статусу отримувача; ризик недотримання принципу пропорційності; ризик порушення строків виплати; ризик наявності заборгованості перед учасниками; ризик недостатності активів; ризик невнесених вкладів; ризик порушення статутних обмежень. Кожен із зазначених ризиків має економічні наслідки у вигляді перекваліфікації доходів, донарахування податків, застосування штрафів або виникнення корпоративних конфліктів, що підтверджується сучасними науковими дослідженнями [5].

Податковий аспект виплати дивідендів є одним із ключових у системі обліково-аналітичного забезпечення. У разі виплати дивідендів фізичним особам підприємство виступає податковим агентом і зобов'язане утримувати податок на доходи фізичних осіб та військовий збір [4]. Рівень податкового навантаження залежить від системи оподаткування емітента і може становити 5, 9 або 18 відсотків [1; 2]. Військовий збір утримується незалежно від статусу платника та становить 5 відсотків [4].

Строки сплати податків залежать від форми виплати дивідендів: при безготівковій формі – одночасно з виплатою, при готівковій – протягом трьох банківських днів, а у разі нарахування без фактичної виплати – протягом встановленого законодавством терміну [4].

У роботі запропоновано систематизований підхід до ідентифікації та мінімізації податкових ризиків виплати дивідендів, що дозволяє підвищити ефективність обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємства.

Таким чином, виплата дивідендів у товариствах з обмеженою відповідальністю є комплексним процесом, що поєднує вимоги бухгалтерського обліку, податкового законодавства та корпоративного управління. Ефективна організація цього процесу передбачає не лише формальне дотримання норм, а й системне управління ризиками, що забезпечує прозорість фінансових операцій, підвищення фінансової дисципліни та стабільний розвиток підприємства [5].

Список використаних джерел

1. Верхогляд В. Дивіденди юрособам: нарахування, облік, податки, виплата. URL: https://7eminar.ua/news/13773-dividendi-yurosobam-naraxuvannya-oblik-podatki-viplata (дата звернення: 26.04.2026).
2. Дивіденди фізособам: нарахування, облік, податки, виплата. URL: https://7eminar.ua/news/1529-dividendi-fizosobam-naraxuvannya-oblik-podatki-viplata (дата звернення: 26.04.2026).
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text (дата звернення: 26.04.2026).
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 26.04.2026).
5. Прийдак Т. Б., Лега О. В., Яловега Л. В. Правові та податково-облікові аспекти виплати дивідендів юридичним особам в Україні. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 12 листопада 2025 року). Полтава : ПДАУ. 2025. С. 260-263.
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text (дата звернення: 26.04.2026).

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖВІДОМЧОМУ ОБМІНІ ПОДАТКОВИМИ ДАНИМИ

Хома Н. Г., к.фіз.-мат.н., доцент
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Державні фіскальні інституції посідають провідне місце у забезпеченні економічної стабільності та формуванні фінансових ресурсів держави, оскільки саме від ефективності їх діяльності залежить наповнення бюджету та контроль за фінансовими потоками. В умовах сучасних викликів, зокрема пов’язаних із війною в Україні, значення їх функціонування суттєво зростає, адже виникає потреба в оперативному прийнятті рішень, підвищенні прозорості та зміцненні фінансової дисципліни. У цьому контексті важливим інструментом модернізації виступає цифровізація, яка активно впроваджується як в Україні, так і у світі.

Ключові слова: інформаційні-технології, цифровізація, міжвідомчий обмін податковими даними.

Abstract. State fiscal institutions occupy a leading position in ensuring economic stability and forming the state’s financial resources, since it is precisely on the effectiveness of their activities that the budget and control over financial flows depend. In the context of modern challenges, in particular those related to the war in Ukraine, the importance of their

functioning is significantly increasing, as there is a need for prompt decision-making, increased transparency and strengthening of financial discipline. In this context, digitalization, which is actively implemented both in Ukraine and in the world, is an important tool for modernization.

Keywords: information technology, digitalization, interdepartmental exchange of tax data.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективність податкового адміністрування дедалі більше залежить від якості інформаційного забезпечення та здатності державних органів швидко отримувати, обробляти й аналізувати дані. В Україні, як і в більшості розвинених держав, активно впроваджуються інтегровані інформаційні системи, які забезпечують обмін відомостями про платників податків, їх доходи, фінансові операції та податкові зобов'язання. Такий підхід сприяє підвищенню точності розрахунків, прозорості діяльності державних інституцій та ефективності контролю за надходженнями до бюджету [1; 4].

Особливу роль у підвищенні ефективності податкового адміністрування відіграє використання інформаційних технологій у міжвідомчому обміні податковими даними. Завдяки інтеграції інформаційних систем різних державних органів забезпечується швидкий та надійний обмін даними між податковими службами, митницею, банківськими установами та іншими структурами. Це дозволяє підвищити рівень контролю за дотриманням податкового законодавства, оперативно виявляти порушення та мінімізувати ризики ухилення від оподаткування. Крім того, автоматизація процесів збору, передачі та аналізу інформації сприяє зменшенню адміністративних витрат і підвищенню якості управлінських рішень.

Водночас активне впровадження цифрових технологій і розвиток міжвідомчого обміну даними потребують адекватної реакції з боку державних інституцій. Це передбачає не лише технічне оновлення інфраструктури, але й підготовку кваліфікованих кадрів, удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки. Таким чином, ефективне використання інформаційних технологій у міжвідомчому обміні податковими даними стає важливою умовою адаптації держави до нових викликів і підвищення результативності податкової системи.

Сучасні виклики, пов'язані із забезпеченням стабільності податкової системи України в умовах динамічних економічних змін, перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності функціонування податкових адміністрацій та їх ролі у протидії ухиленню від сплати податків, що зумовлено стрімким розвитком глобальних процесів цифрової трансформації.

Важливу роль у цьому процесі відіграють державні фіскальні інституції, які забезпечують формування доходної частини бюджету та підтримання фінансової стабільності держави. В умовах сучасних викликів їх діяльність потребує підвищеної ефективності, оперативності та прозорості. Одним із ключових напрямів модернізації є використання інформаційних технологій у міжвідомчому обміні податковими даними. Такий обмін дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел – податкових органів, митниці, банківських установ, органів соціального страхування – що створює цілісну систему контролю за фінансовими потоками та діяльністю платників податків.

Як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники приділяють значну увагу різним аспектам впровадження цифрових технологій у податкову сферу. У сучасних наукових

працях активно аналізується вплив інформаційних технологій на функціонування податкових систем, зокрема їх здатність підвищувати ефективність адміністрування та забезпечувати якісніше обслуговування платників податків. Результати досліджень, представлені у працях [4; 7], свідчать про те, що застосування сучасних IT-рішень сприяє зниженню адміністративних витрат, підвищенню рівня прозорості податкових процесів, зменшенню ризиків ухилення від оподаткування, а також збільшенню податкових надходжень і посиленню антикорупційних механізмів. Ефективність функціонування податкових органів значною мірою залежить від здатності держави адаптуватися до умов цифрової економіки та впроваджувати сучасні інструменти управління.

Вагомим є також міжнародний досвід, зокрема напрацювання OECD [9], які підтверджують, що цифровізація та інтеграція інформаційних систем є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності податкових органів. У багатьох країнах саме завдяки розвитку міжвідомчого обміну податковими даними вдалося досягти значного зростання податкових надходжень і підвищення рівня податкової дисципліни.

Водночас, незважаючи на значні досягнення у дослідженні процесів цифровізації податкових систем, залишається низка дискусійних і недостатньо вирішених питань. Зокрема, потребують подальшого аналізу проблеми ефективності практичного впровадження цифрових технологій, їх адаптації до національних умов та оцінки довгострокових наслідків їх використання. Особливо актуальним є дослідження впливу цифровізації на зниження рівня ухилення від оподаткування, забезпечення прозорості фінансових операцій, а також підвищення ефективності оподаткування малого та середнього бізнесу.

Міжвідомчий обмін податковими даними є одним із ключових інструментів сучасної податкової політики, оскільки дозволяє забезпечити комплексний підхід до аналізу фінансової діяльності суб’єктів господарювання. Його сутність полягає в організованій передачі інформації між різними державними структурами, зокрема податковими органами, митними службами, органами соціального страхування та іншими установами, що здійснюють фінансовий контроль [4]. Завдяки такому обміну формується цілісне уявлення про діяльність платників податків, що є необхідною умовою для правильного нарахування податкових зобов’язань відповідно до вимог Податковий кодекс України [5].

Однією з головних функцій міжвідомчого обміну є забезпечення повноти та достовірності інформації. Наявність точних даних про доходи та витрати платників податків дозволяє уникнути помилок у розрахунках і зменшує можливості для зловживань. Водночас обмін інформацією створює передумови для ефективного виявлення випадків ухилення від оподаткування, оскільки дає змогу порівнювати дані з різних джерел і виявляти невідповідності [7]. Це значно підвищує результативність перевірок і дозволяє державним органам зосереджувати увагу на ризикових операціях.

Важливим аспектом є інтеграція різних інформаційних систем у єдине цифрове середовище. В Україні вже функціонують електронні реєстри, що об’єднують інформацію про платників податків, їхні доходи та фінансові операції. Це дає можливість автоматично обмінюватися даними між державними органами та забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу [5]. Така інтеграція сприяє не лише підвищенню ефективності контролю, а й зменшенню адміністративного навантаження на бізнес.

Ключову роль у розвитку міжвідомчого обміну відіграють інформаційні технології. Вони дозволяють автоматизувати процеси збору, зберігання та обробки

даних, що значно підвищує швидкість і точність виконання операцій. Використання електронних баз даних забезпечує можливість обробки великих обсягів інформації, а системи електронного документообігу – швидку передачу даних між державними установами [4]. Важливим напрямом є застосування аналітичних інструментів і технологій Big Data, які дають змогу виявляти аномальні транзакції та прогнозувати потенційні порушення податкового законодавства [9].

Окрему роль відіграють електронні сервіси для платників податків, які дозволяють подавати декларації, отримувати консультації та здійснювати інші операції в онлайн-режимі. Це підвищує рівень зручності для користувачів і сприяє зменшенню витрат часу та ресурсів [5]. Водночас такі сервіси сприяють підвищенню прозорості взаємодії між державою та громадянами. Обмін даними між державними органами може здійснюватися у різних формах. Найбільш ефективною є автоматизована передача інформації через інтегровані системи, що дозволяє отримувати дані в режимі реального часу. Поряд із цим використовується регламентований обмін, який передбачає передачу інформації у встановлені строки у вигляді звітів або відповідей на запити [7]. Незалежно від форми, важливим є забезпечення безпеки даних. Для цього застосовуються електронні цифрові підписи, шифрування інформації та захищені канали зв’язку [4].

Практичні приклади впровадження інформаційних технологій свідчать про їхню високу ефективність. В Україні функціонує система електронного адміністрування податку на додану вартість, яка автоматично перевіряє податкові накладні та дозволяє виявляти порушення. Також використовується єдина інформаційна система соціального страхування, що забезпечує доступ до даних про доходи та внески платників [5]. На міжнародному рівні значний інтерес становить досвід Естонія, де впроваджено повністю електронну систему адміністрування податків, яка забезпечує високий рівень ефективності та зручності [8].

У країнах Європейського Союзу широко застосовується автоматизований обмін інформацією між податковими, митними та фінансовими органами, що дозволяє ефективно контролювати фінансові потоки та запобігати порушенням. У свою чергу, у США податкові органи використовують інтегровані платформи для обробки даних від роботодавців і фінансових установ. Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів відіграє OECD, яка розробляє рекомендації щодо цифровізації податкового адміністрування [9]. Запровадження цифрових технологічних рішень у сфері оподаткування сьогодні розглядається як один із найскладніших і водночас найважливіших викликів для багатьох держав, насамперед країн Європейського Союзу. У межах міжнародної співпраці Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), зокрема в рамках платформи Forum on Tax Administration (FTA), систематично здійснюється аналіз напрямів цифрової трансформації податкових адміністрацій та оцінюється ефективність їх впровадження. Згідно зі звітом Tax Administration Series (TAS) за 2023 рік [9], спостерігається стійка тенденція до активної цифровізації податкових процесів, яка значно посилилася під впливом глобальних кризових явищ, зокрема пандемії. Дослідження охоплює 58 країн світу, на які припадає близько 90% світового ВВП, що підкреслює масштабність і глобальну значущість цієї трансформації.

У межах концептуального підходу країн-членів OECD, відомого як «Податкове адміністрування 3.0», визначено ключові напрями модернізації податкових систем у цифрову епоху. Ця модель передбачає комплексну перебудову підходів до управління податковими процесами та базується на кількох фундаментальних складових. Серед

них особливе значення має впровадження цифрової ідентифікації платників податків, що забезпечує точність і безпеку взаємодії з податковими органами.

Важливим напрямом є також удосконалення та оптимізація комунікації між державними органами і платниками податків, що дозволяє зробити взаємодію більш швидкою, прозорою та зручною. Значна увага приділяється стандартизованому управлінню податковими даними, яке забезпечує їх уніфікацію, сумісність і ефективне використання в аналітичних системах.

Окремим елементом цифрової трансформації є інтеграція податкових правил і регуляторних вимог безпосередньо в цифрові екосистеми платників податків, що сприяє автоматизації дотримання законодавства та зменшенню кількості помилок. Крім того, важливим напрямом є формування нових професійних компетенцій і цифрових навичок у працівників податкових органів, без чого ефективна реалізація цифрових змін є неможливою. Завершальним компонентом виступає оновлення управлінських структур і моделей керування, які мають відповідати вимогам цифрової економіки та забезпечувати гнучкість і ефективність.

Запровадження інформаційних технологій має значні переваги. Воно дозволяє скоротити час обробки інформації, підвищити її точність та забезпечити інтеграцію даних з різних джерел. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів і зміцненню довіри з боку платників податків. Разом із тим існують певні виклики, зокрема кіберзагрози, ризики витоку конфіденційної інформації та необхідність постійного оновлення технічної інфраструктур. Важливим завданням є також підготовка кваліфікованих кадрів, здатних працювати з сучасними технологіями.

Перспективи розвитку міжвідомчого обміну податковими даними пов’язані з подальшою цифровізацією та впровадженням інноваційних рішень. Очікується створення єдиних інтегрованих платформ, які забезпечать об’єднання інформаційних ресурсів різних державних органів і доступ до даних у режимі реального часу [7]. Значний потенціал має використання штучного інтелекту, який дозволяє автоматизувати процеси аналізу та прогнозування податкових ризиків. Важливим напрямом є також розвиток електронних сервісів для платників податків, що сприятиме підвищенню рівня обслуговування та зменшенню адміністративного навантаження.

У глобальному контексті дедалі більшого значення набуває міжнародний обмін податковими даними. Це дозволяє ефективно боротися з транснаціональним ухиленням від оподаткування та забезпечує прозорість міжнародних фінансових операцій. Досвід провідних країн свідчить, що ефективна система податкового адміністрування базується на інтегрованих цифрових платформах, сучасних аналітичних інструментах і високому рівні кібербезпеки [9].

Таким чином, використання інформаційних технологій у міжвідомчому обміні податковими даними є важливим чинником модернізації податкової системи. Воно забезпечує підвищення ефективності адміністрування, сприяє прозорості економічних процесів і створює передумови для стабільного розвитку держави. Подальший розвиток цього напряму в Україні має базуватися на впровадженні сучасних технологій, інтеграції інформаційних систем і використанні міжнародного досвіду.

Список використаних джерел

1. Андрусь О. І. Мікро- та макроекономіка: навчальний посібник для студентів освітнього ступеня – бакалавр, галузей знань – 07 Управління та адміністрування, 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальностей 075 Маркетинг, 281 Публічне

управління та адміністрування, освітні програми – Промисловий маркетинг, Адміністративний менеджмент, Електронне урядування. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 325 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48094/1/Mikro-_ta_makroekonomika.pdf.

2. Конвенція про взаємну адміністративну допомогу в податкових справах (ETS 127) : Конвенція Ради Європи від 25.01.1988 р. № ETS N 127 станом на 27 травня 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_325#Text.

3. Порядок обміну податковою інформацією з компетентними органами іноземних країн : Наказ Міністерства фінансів України від 16 квітня 2022 року № 118. URL: https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/nakazi/77405.html.

4. Павлютін Ю. М. Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід. *Правова позиція.* 2023. № 3. С. 145-148. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.28.

5. Податковий кодекс України. Київ : Верховна Рада України, 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903.

6. Про схвалення проекту листа Уряду України до Організації економічного співробітництва та розвитку стосовно впровадження Стандарту щодо автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки в податкових цілях : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2021 р. № 978-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-proektu-lystauriadu-ukrainy-do-orh-a414r.

7. Федорчак О. Є. Вплив цифровізації на ефективність податкових систем. *Академічні візії.* 2024. № 30. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1159/1034.

8. Estonian Tax and Customs Board. URL: https://www.emta.ee/en.

9. Tax Administration 2023: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies. *OECD.* 2023. URL: https://surl.li/ootvvl.

10. What is the CRS? Automatic Exchange Portal. *OECD.* URL: https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/common-reporting-standard.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ДЛЯ АВТОРИЗАЦІЇ ВІДШКОДУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Хома Н. Г., к.фіз.-мат.н., доцент
Західноукраїнський національний університет
Цинайко С. П., здобувач передвищої освіти
ВСП «ФКЕПІТ» Західноукраїнський національний університет

Анотація. У сучасній глобальній економіці ефективна фіскальна політика неможлива без активного використання інформаційно-комунікаційних технологій. Податок на додану вартість, який застосовується більш ніж у 160 країнах, належить до складних у адмініструванні через механізм податкового кредиту та процедури відшкодування. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку свідчать про перехід від традиційної звітності до оподаткування в режимі реального часу, що змінює підходи до контролю та адміністрування. Особливо актуальною є проблема відшкодування ПДВ, яка пов’язана з ризиками шахрайства та фінансових втрат для держави, а також із затримками коштів для бізнесу. У зв’язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних ІТ-рішень – зокрема Big Data, штучного інтелекту та блокчейну – які дозволяють автоматизувати процеси, підвищити їх прозорість і

ефективність. Метою дослідження є аналіз інформаційних систем автоматизації відшкодування ПДВ із урахуванням міжнародного досвіду, зокрема країн ЄС та США.

Ключові слова: інформаційні технології, інформаційні системи, авторизація відшкодування, податки, Big Data, штучний інтелект, блокчейн.

Abstract. In today's global economy, effective fiscal policy is impossible without the active use of information and communication technologies. Value-added tax, which is applied in more than 160 countries, is one of the most difficult to administer due to the tax credit mechanism and refund procedures. Research by the Organization for Economic Cooperation and Development indicates a transition from traditional reporting to real-time taxation, which changes approaches to control and administration. The problem of VAT refund is particularly relevant, which is associated with the risks of fraud and financial losses for the state, as well as with delays in funds for businesses. In this regard, there is a growing need to implement modern IT solutions – in particular, Big Data, artificial intelligence and blockchain – that allow automating processes, increasing their transparency and efficiency. The purpose of the study is to analyze information systems for VAT refund automation, taking into account international experience, in particular the EU and the USA

Keywords: information technology, information systems, refund authorization, taxes, Big Data, artificial intelligence, blockchain.

У сучасній цифровій економіці архітектура інформаційних систем відшкодування ПДВ є складною багаторівневою структурою, що поєднує стандарти обміну даними, технології розподілених реєстрів і алгоритми штучного інтелекту. Її розвиток безпосередньо пов'язаний із глобальною стратегією цифровізації податкового адміністрування, яку активно просуває OECD у межах концепції цифрової трансформації податкових систем та моделі Tax Administration 3.0 [9].

Однією з ключових проблем автоматизації податкового контролю залишається різнорідність бухгалтерських систем, які використовують підприємства. Саме тому було розроблено міжнародний стандарт SAF-T (Standard Audit File for Tax), який забезпечує уніфікований формат передачі бухгалтерських даних до податкових органів. Як зазначається в документах OECD, SAF-T є XML-форматом, що дозволяє стандартизувати податкову інформацію та зробити її придатною для автоматизованого аудиту [9].

Практично SAF-T містить детальну інформацію про фінансову діяльність підприємства: головну книгу (General Ledger), дебіторську та кредиторську заборгованість, дані про товари та запаси, а також інформацію про основні засоби. Наприклад, у Португалії та Польщі SAF-T вже використовується як обов'язковий формат податкової звітності, що дозволяє податковим органам автоматично аналізувати мільйони бухгалтерських записів без ручної перевірки [3].

У практичному застосуванні процес виглядає наступним чином: бухгалтерська система підприємства автоматично формує SAF-T файл, після чого він передається до податкового органу. Далі інформаційна система фіскальної служби завантажує файл і пропускає його через алгоритми електронного аудиту (e-audit). Такий підхід дозволяє перевіряти великі масиви транзакцій за лічені секунди, що принципово неможливо при традиційних методах контролю [3].

Наступним етапом еволюції цифрових систем адміністрування ПДВ є використання технологій блокчейн та смарт-контрактів. Дослідження, зокрема в MIT Media Lab, демонструють, що розподілені реєстри можуть суттєво підвищити прозорість податкових операцій та зменшити ризик маніпуляцій із даними [8].

Проблема традиційних централізованих баз даних полягає в тому, що вони мають єдину точку контролю, що потенційно створює ризики несанкціонованих змін. Натомість блокчейн забезпечує децентралізоване зберігання інформації, де кожна податкова накладна може бути представлена як унікальний цифровий токен (Invoice as a Token). Наприклад, у пілотних проєктах ЄС розглядається можливість фіксації ПДВ-операцій у розподілених реєстрах для автоматичного контролю ланцюгів постачання [4].

Особливе значення мають смарт-контракти – програмні алгоритми, які автоматично виконують фінансові операції при настанні заданих умов. Наприклад, у моделі split payment (розщепленого платежу) покупець сплачує 1200 грн за товар, з яких 1000 грн автоматично надходять продавцю, а 200 грн ПДВ миттєво перераховуються на спеціальний рахунок держави. Така модель вже тестується в деяких країнах ЄС як інструмент боротьби з ухиленням від сплати ПДВ [4].

Ще одним важливим напрямом є використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення податкових ризиків. У сучасних системах, таких як британська система Connect або українська система моніторингу ризиків СМКОР, застосовуються методи аналізу великих даних для виявлення аномалій у поведінці платників податків [6].

Ці системи аналізують не лише фінансові показники, але й так званий цифровий слід (digital footprint), зокрема IP-адреси, з яких подається звітність, зв’язки між директорами компаній, а також часові патерни подання податкових накладних. Наприклад, якщо підприємство, що займається будівництвом, раптово здійснює великі закупівлі сільськогосподарської продукції і подає значні суми до відшкодування ПДВ, система автоматично позначає таку операцію як ризикову [6].

Таким чином, сучасна архітектура інформаційних систем відшкодування ПДВ базується на поєднанні трьох ключових компонентів: стандартизованого обміну даними (SAF-T), технологій розподілених реєстрів (blockchain) та інтелектуального аналізу даних (AI/ML). Така інтеграція забезпечує перехід від реактивного до превентивного податкового контролю, що суттєво підвищує ефективність фіскальних систем і зменшує рівень податкових ризиків.

Сучасна архітектура інформаційних систем відшкодування ПДВ формується під впливом глобальної цифровізації податкового адміністрування та переходу до моделей обробки даних у реальному часі. Як зазначається в аналітичних матеріалах OECD щодо цифрової трансформації податкових систем, ключовим викликом для держав є стандартизація даних, інтеграція різних інформаційних платформ і забезпечення автоматизованого контролю податкових операцій [9]. Саме тому сучасні системи відшкодування ПДВ базуються на поєднанні уніфікованих форматів обміну даними, розподілених реєстрів і алгоритмів штучного інтелекту.

Одним із базових елементів такої архітектури є стандарт SAF-T (Standard Audit File for Tax), розроблений OECD як універсальний формат електронного обміну бухгалтерськими даними між бізнесом і податковими органами [9]. Його поява була відповіддю на проблему фрагментації бухгалтерських систем, коли різні компанії використовували несумісне програмне забезпечення, що ускладнювало податковий контроль.

SAF-T є структурованим XML-файлом, який містить детальну фінансову інформацію про діяльність підприємства. Зокрема, він охоплює дані головної книги (General Ledger), інформацію про дебіторську та кредиторську заборгованість, облік товарно-матеріальних запасів, а також дані про основні засоби. Наприклад, у

Португалії та Польщі SAF-T використовується як обов'язковий формат податкової звітності, що дозволяє податковим органам автоматично аналізувати великі обсяги бухгалтерських записів без ручного втручання [3].

На практиці процес функціонує таким чином: бухгалтерська система підприємства автоматично формує SAF-T файл, який передається до податкової служби. Далі інформаційна система фіскального органу завантажує цей файл і застосовує алгоритми електронного аудиту (e-audit). Наприклад, система може за кілька секунд перевірити відповідність тисяч бухгалтерських операцій, що в традиційній моделі потребувало б тижнів роботи аудиторів. Подібні підходи вже впроваджуються у країнах ЄС у межах цифрової податкової трансформації [3].

Наступним етапом розвитку інформаційних систем відшкодування ПДВ є впровадження технологій блокчейн та смарт-контрактів. Дослідження, проведені в MIT Media Lab, показують, що розподілені реєстри можуть суттєво підвищити прозорість фінансових операцій і зменшити ризики маніпуляцій із даними [8].

Головною перевагою блокчейну є відсутність єдиної точки контролю, характерної для централізованих баз даних. У традиційних системах SQL адміністратор теоретично може змінювати записи, що створює ризики шахрайства. Натомість у блокчейні кожна податкова накладна може існувати як унікальний цифровий токен (Invoice as a Token), який неможливо змінити без узгодження всієї мережі.

Особливу роль відіграють смарт-контракти – програмні алгоритми, що автоматично виконують фінансові операції при настанні визначених умов. Наприклад, у моделі split payment (розщепленого платежу), яка тестується в окремих європейських країнах, покупець сплачує 1200 грн за товар, з яких 1000 грн автоматично надходять продавцю, а 200 грн ПДВ миттєво перераховуються на спеціальний державний рахунок. Такий механізм практично виключає можливість невиплати податку продавцем, оскільки кошти не проходять через його розпорядження [8].

Крім того, у подібних системах відшкодування ПДВ може відбуватися автоматично після підтвердження експортної операції смарт-контрактом, що забезпечує режим real-time settlement. Це значно скорочує час повернення податку і мінімізує адміністративні витрати.

Ще одним важливим компонентом сучасної архітектури є використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення податкових ризиків. Сучасні системи, такі як британська система Connect або українська система моніторингу ризиків СМКОР, застосовують методи data mining і predictive analytics для аналізу поведінки платників податків [6].

Ці системи аналізують не лише фінансові показники, але й непрямі цифрові дані, включаючи IP-адреси, з яких подається звітність, взаємозв'язки між керівниками та бухгалтерами (Social Network Analysis), а також часові патерни подання податкових документів. Наприклад, якщо компанія, що спеціалізується на будівництві, раптово здійснює великі закупівлі сільськогосподарської продукції та одночасно подає значні суми до відшкодування ПДВ, система автоматично активує ризиковий тригер для додаткової перевірки [6].

У Великій Британії HM Revenue & Customs активно використовує систему Connect, яка інтегрує дані з банків, роботодавців і державних реєстрів для побудови повної цифрової моделі поведінки платника податків. Це дозволяє виявляти приховані доходи та невідповідності у звітності ще до початку формальної перевірки [6].

Таким чином, сучасна архітектура інформаційних систем відшкодування ПДВ базується на трьох ключових технологічних рівнях: стандартизованому обміні даними

(SAF-T), децентралізованих реєстрах (blockchain) та інтелектуальному аналізі даних (AI/ML). Їх інтеграція формує нову модель податкового адміністрування, у якій контроль переходить від постфактумного до превентивного, що суттєво підвищує ефективність фіскальних систем і зменшує рівень податкових ризиків.

Розвиток сучасних інформаційних систем адміністрування податку на додану вартість у країнах Європейського Союзу та Україні демонструє суттєву трансформацію підходів до контролю податкових потоків і відшкодування ПДВ. У країнах ЄС ключову роль у забезпеченні прозорості транскордонних операцій відіграє система VIES (VAT Information Exchange System), яка функціонує як єдина інформаційна платформа для перевірки ПДВ-номерів контрагентів між державами-членами ЄС. Завдяки цій системі підприємства можуть у режимі реального часу перевірити, чи є їхній партнер зареєстрованим платником ПДВ в іншій країні ЄС, що є критично важливим для застосування нульової ставки при експорті товарів та послуг. Без підтвердження через VIES така операція не визнається як внутрішньоєвропейська поставка, що унеможливлює неправомірне отримання податкових переваг. Відповідно до ініціативи Європейської комісії «VAT in the Digital Age», запропонованої у 2022 році, передбачається подальший перехід до повністю цифрової системи звітності, де податкові органи отримуватимуть інформацію про транзакції майже в режимі реального часу, що фактично усуває необхідність традиційних декларацій для відшкодування ПДВ [2].

В Україні підхід до адміністрування ПДВ реалізовано через Систему електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ), яка базується на централізованому обліку податкових зобов'язань та податкового кредиту. Її особливістю є використання спеціального реєстраційного ліміту, який визначає можливість реєстрації податкових накладних. Уся взаємодія платників податків із податковою службою відбувається через електронні сервіси та програмне забезпечення, зокрема електронний кабінет платника податків або бухгалтерські системи типу M.E.Doc чи інші сервіси, що забезпечують формування та підписання документів кваліфікованим електронним підписом. Після подання декларації система автоматично проводить камеральну перевірку, перевіряючи арифметичну коректність даних та відповідність заявлених сум встановленим критеріям. У разі відсутності ризиків інформація передається до реєстру заяв на бюджетне відшкодування, після чого Державна казначейська служба здійснює автоматичний платіж. За даними Міністерства фінансів України, понад 90% заяв на відшкодування ПДВ нині обробляються в автоматичному режимі без проведення додаткових документальних перевірок [1]. Це свідчить про високий рівень цифровізації податкового адміністрування в країні.

Водночас ефективність сучасних систем адміністрування ПДВ значною мірою визначається здатністю держав протидіяти складним схемам шахрайства, зокрема так званим «карусельним схемам» або Missing Trader Fraud. У таких схемах компанії використовують різницю у податкових режимах між країнами для незаконного отримання відшкодування ПДВ. Наприклад, товар може неодноразово перепродаватися між компаніями в різних країнах ЄС, при цьому одна з них зникає, не сплативши податок, а інша незаконно отримує його відшкодування. За оцінками Європолу, такі схеми завдавали збитків бюджетам країн ЄС на десятки мільярдів євро щороку [9].

Для боротьби з такими зловживаннями в ЄС було впроваджено системи транзакційного аналізу, зокрема Transaction Network Analysis (TNA), які дозволяють у режимі реального часу аналізувати великі масиви податкових даних. Ці системи

використовують методи аналізу графів для виявлення підозрілих зв'язків між компаніями та побудови мереж транзакцій. Якщо система виявляє замкнуті цикли перепродажів товарів або аномальні фінансові потоки, вона автоматично сигналізує про високий рівень ризику і може заблокувати відшкодування ПДВ для всіх учасників ланцюга. Таким чином, відбувається перехід від традиційного документального контролю до алгоритмічного аналізу даних, що суттєво підвищує ефективність податкового контролю [3; 4].

У цьому контексті важливо зазначити, що цифровізація податкових систем є глобальним трендом. Згідно з дослідженнями OECD, викладеними у звіті «Tax Administration 3.0», відбувається перехід до моделі податкового адміністрування, де дані про господарські операції обробляються автоматично ще до моменту подання декларації. Такий підхід передбачає використання електронного інвойсингу, стандартизованих форматів обміну даними (наприклад, SAF-T) та інтеграцію податкових систем із бухгалтерськими програмами підприємств [9].

Практичний приклад показує, що поєднання таких систем, як VIES у ЄС, СЕА ПДВ в Україні та аналітичних інструментів типу TNA, дозволяє суттєво зменшити рівень податкового шахрайства та прискорити процес відшкодування ПДВ для сумлінного бізнесу. Наприклад, компанії, які працюють в експортно-орієнтованих галузях, можуть отримувати відшкодування швидше завдяки автоматичній перевірці транзакцій, тоді як ризикові операції автоматично відсіюються системою без участі інспектора.

Таким чином, сучасні інформаційні системи адміністрування ПДВ формують нову модель взаємодії між державою та платниками податків, у якій ключову роль відіграють дані, автоматизація та алгоритмічний аналіз. Це дозволяє не лише підвищити ефективність податкового контролю, але й забезпечити більш прозоре та швидке відшкодування податку для бізнесу, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки [1-4].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати кілька ключових узагальнень щодо розвитку інформаційних систем відшкодування ПДВ:

По-перше, цифровізація податкового адміністрування є об'єктивною необхідністю, оскільки обсяги фінансових транзакцій у сучасній економіці виключають можливість ефективного ручного контролю.

По-друге, світова податкова система переходить від моделі постфактум перевірки (post-audit) до моделі контролю в реальному часі (real-time), що підтверджується стратегіями OECD та ЄС [3; 9].

По-третє, дані стають ключовим ресурсом податкових органів, а технології Big Data та штучного інтелекту перетворюють відшкодування ПДВ на автоматизований процес із мінімальним людським втручанням [10].

По-четверте, досвід України (СЕА ПДВ) та ЄС (VIES, TNA) демонструє ефективність цифрових систем у боротьбі з масштабними схемами ухилення від оподаткування [1; 5].

У перспективі розвиток систем ПДВ буде пов'язаний із впровадженням блокчейн-технологій і смарт-контрактів, що дозволить здійснювати автоматичне відшкодування податку в момент здійснення транзакції, повністю усунувши адміністративні затримки та людський фактор [7].

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : Закон України №2755-VI від 02.12.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903#Text.

2. Ainsworth R. Blockchain and VAT Fraud Prevention. Boston University. 2016. URL: https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/1421.

3. European Commission. VAT in the Digital Age (ViDA) Report. Brussels. 2022. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu.

4. European Union. VAT in the Digital Age (ViDA) Proposal. 2022. URL: https://ec.europa.eu.

5. Europol. MTIC Fraud and Missing Trader Intra-Community Fraud Report. 2021. URL: https://www.europol.europa.eu.

6. HM Revenue & Customs (UK) (2021-2023). Connect System: Data Analytics in Tax. URL: https://www.gov.uk/government/organisations/hm-revenue-customs.

7. Kaplan S. VAT Fraud and Digital Technologies. LSE Business Review. 2021.

8. MIT Media Lab. Blockchain and the Future of Tax Administration Systems. 2020.URL: https://www.media.mit.edu/research/?filter=everything&tag=blockchain.

9. OECD (2020-2023). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/tax.

10. Slemrod J. Tax Compliance and Enforcement. *Journal of Economic Literature.* 2019. 57 (4). Pp. 904-54.

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК

Хома Н. Г., к.фіз.-мат.н., доцент
Західноукраїнський національний університет
Цинайко С. П., здобувач передвищої освіти
ВСП «ФКЕПІТ» Західноукраїнський національний університет

Анотація. Досліджено особливості використання інформаційних систем у процесі адміністрування податку на прибуток підприємств в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано значення сучасних інформаційних технологій як ключового інструменту підвищення ефективності податкового контролю, автоматизації обробки даних та мінімізації ризиків ухилення від оподаткування. Проаналізовано роль електронних сервісів у забезпеченні прозорості взаємодії між платниками податків і контролюючими органами, а також охарактеризовано основні інформаційні системи, що функціонують в Україні. Визначено переваги їх застосування для держави та бізнесу, зокрема зниження адміністративного навантаження, підвищення якості аналітики та оптимізацію контрольних процедур. Розглянуто використання сучасних технологій обробки даних, таких як Big Data та машинне навчання, у податковому адмініструванні. Окрему увагу приділено впровадженню ризик-орієнтованого підходу та інтеграції інформаційних систем з іншими базами даних. Визначено основні виклики, пов’язані з кібербезпекою, цифровою грамотністю та необхідністю технологічного оновлення. Окреслено перспективи розвитку інформаційних систем у сфері оподаткування з урахуванням міжнародних тенденцій.

Ключові слова: інформаційні системи, інформаційно-комунікаційні технології, оподаткування, прибуток, міжвідомчий обмін податковими даними.

Abstract. The study examines the features of using information systems in the administration of corporate income tax in the context of economic digitalization. It substantiates the importance of modern information technologies as a key tool for increasing the efficiency of tax control, automating data processing, and minimizing the risks of tax evasion. The role of electronic services in ensuring transparency in the interaction between taxpayers and regulatory authorities is analyzed, and the main information systems operating in Ukraine are characterized. The advantages of their application for the state and businesses are identified, including the reduction of administrative burden, improvement of analytical quality, and optimization of control procedures. The use of modern data processing technologies, such as Big Data and machine learning, in tax administration is considered. Particular attention is paid to the implementation of a risk-based approach and the integration of information systems with other databases. The main challenges related to cybersecurity, digital literacy, and the need for technological modernization are identified. The prospects for the development of information systems in the field of taxation are outlined, taking into account international trends.

Keywords: information technology, digitalization, interdepartmental exchange of tax data.

Адміністрування податку на прибуток підприємств є одним із ключових напрямів діяльності податкових органів у сучасних умовах розвитку економіки та державного управління. В умовах цифровізації суспільства та глобалізації економічних процесів ефективність податкового адміністрування дедалі більше залежить від рівня впровадження інформаційних технологій. Саме вони забезпечують можливість автоматизації збору, обробки та аналізу даних, здійснення контролю за повнотою та своєчасністю сплати податків, а також мінімізацію ризиків ухилення від оподаткування. Відповідно до норм Податкового кодексу України, податкові органи мають забезпечувати належний рівень адміністрування податків, що неможливо без використання сучасних інформаційних систем [1].

Інформаційні системи відіграють фундаментальну роль у забезпеченні ефективного функціонування податкової системи. Їх застосування дозволяє значно оптимізувати процеси взаємодії між платниками податків та контролюючими органами. Передусім це стосується автоматизації процедур подання, прийому та обробки податкової звітності. Використання електронних сервісів дає змогу суттєво скоротити час обробки документів, зменшити навантаження на працівників податкових органів та мінімізувати кількість технічних і логічних помилок у звітності. Як зазначають науковці, автоматизація податкових процесів є необхідною умовою підвищення ефективності фінансового управління на рівні держави [7].

Крім того, інформаційні системи забезпечують реалізацію аналітичної функції податкового адміністрування. Завдяки використанню сучасних програмних рішень податкові органи отримують можливість здійснювати багатофакторний аналіз податкових надходжень, оцінювати поведінку платників податків, виявляти аномалії у фінансово-господарській діяльності підприємств та формувати відповідні управлінські рішення. Це особливо важливо в умовах зростання обсягів інформації, яка потребує швидкої та якісної обробки. Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише реагувати на вже виявлені порушення, а й прогнозувати потенційні ризики.

Важливим аспектом є також забезпечення прозорості податкових процесів. Електронні інформаційні системи створюють відкритий інформаційний простір, у якому платники податків мають можливість отримувати актуальну інформацію про

стан своїх розрахунків із бюджетом, подавати звітність, отримувати консультації та довідкову інформацію. Це сприяє підвищенню рівня довіри до податкових органів та формуванню партнерських відносин між державою і бізнесом [2].

В Україні функціонує низка інформаційних систем, що забезпечують адміністрування податку на прибуток підприємств. Одним із ключових інструментів є електронний кабінет платника податків, який виступає основним каналом взаємодії між платниками та податковими органами. Через цей сервіс суб'єкти господарювання можуть подавати податкову звітність, отримувати інформаційні повідомлення, здійснювати звірку розрахунків з бюджетом та користуватися іншими електронними послугами. Використання електронного кабінету дозволяє значно спростити процедури адміністрування податків та зменшити адміністративне навантаження на бізнес [4].

Суттєву роль у контролі за достовірністю податкових даних відіграє система електронного адміністрування податку на додану вартість. Незважаючи на те, що вона безпосередньо пов'язана з ПДВ, інформація, яка накопичується в цій системі, активно використовується для аналізу операцій підприємств та перевірки правильності визначення фінансового результату, що є базою для обчислення податку на прибуток [5].

Комплексною інформаційною системою, що використовується працівниками податкових органів, є автоматизована система «Податковий блок». Вона забезпечує облік платників податків, контроль за своєчасністю подання звітності, проведення камеральних перевірок та аналіз податкових ризиків. Завдяки цій системі значно підвищується ефективність контрольної роботи та зменшується ймовірність порушень податкового законодавства [6].

Впровадження інформаційних технологій у процес адміністрування податку на прибуток має численні переваги як для податкових органів, так і для платників податків. Для державних органів це означає підвищення ефективності контролю за рахунок автоматичного виявлення ризикових операцій, скорочення витрат на обробку паперових документів, можливість оперативного отримання аналітичної інформації та зниження рівня корупційних ризиків. Автоматизація процесів дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити більш об'єктивний підхід до оцінки діяльності платників.

Для платників податків використання інформаційних систем також має значні переваги. Зокрема, спрощується процедура подання звітності, зменшуються витрати часу та ресурсів на взаємодію з податковими органами, з'являється можливість оперативно отримувати інформацію про стан розрахунків з бюджетом. Крім того, автоматичні перевірки даних допомагають уникати помилок при заповненні декларацій, що знижує ризик застосування штрафних санкцій.

Сучасні інформаційні системи адміністрування податку на прибуток базуються на використанні передових технологій обробки даних. Однією з таких технологій є Big Data, яка дозволяє обробляти великі обсяги інформації про діяльність підприємств. Це дає можливість виявляти закономірності та аномалії, що можуть свідчити про ухилення від оподаткування або інші порушення. Як зазначається у наукових дослідженнях, використання великих даних є важливим інструментом підвищення ефективності державного управління у країнах, що розвиваються [9].

Не менш важливим є застосування технологій машинного навчання. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматично аналізувати поведінку платників податків, визначати рівень ризику, прогнозувати податкові надходження та

оптимізувати процес планування перевірок. Це сприяє більш раціональному використанню ресурсів податкових органів і підвищенню ефективності контролю.

Окремої уваги заслуговує технологія блокчейн [11], яка забезпечує незмінність та прозорість даних. Хоча її використання у податковій сфері поки що перебуває на стадії експериментів, вона має значний потенціал для підвищення довіри до податкової системи та зменшення рівня шахрайства.

Важливим напрямом розвитку податкового адміністрування є впровадження ризик-орієнтованого підходу. Його суть полягає у концентрації зусиль контролюючих органів на тих платниках, які мають найвищий рівень ризику порушення податкового законодавства. Інформаційні системи відіграють ключову роль у реалізації цього підходу, оскільки саме вони забезпечують автоматичний аналіз великої кількості показників діяльності підприємств. На основі такого аналізу формується рейтинг ризиковості платників, що дозволяє ефективно планувати перевірки та підвищувати їх результативність [8].

Ефективність адміністрування податку на прибуток значною мірою залежить від рівня інтеграції інформаційних систем з іншими базами даних. Зокрема, важливе значення має взаємодія з державними реєстрами, банківськими системами та іншими інформаційними ресурсами. Це дозволяє здійснювати перехресну перевірку даних, що значно підвищує ймовірність виявлення порушень. Інтеграція інформаційних систем також сприяє підвищенню якості аналітичної роботи та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Розширення інтеграційних можливостей дає змогу формувати цілісну інформаційну картину діяльності платника податків. Наприклад, зіставлення даних фінансової звітності з інформацією з банківських операцій, митних декларацій або реєстрів майнових прав дозволяє виявляти невідповідності, приховані доходи або штучне заниження податкової бази. Такий підхід значно підвищує ефективність податкового контролю та зменшує можливості для ухилення від оподаткування.

Крім того, інтеграція інформаційних систем сприяє автоматизації процесів обміну даними між різними державними органами. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, скоротити час її обробки та підвищити оперативність реагування на виявлені порушення. У результаті підвищується ефективність роботи як податкових органів, так і інших інституцій, що беруть участь у фінансовому контролі.

Важливим аспектом є також можливість використання інтегрованих даних для побудови складних аналітичних моделей. Завдяки цьому стає можливим не лише виявлення вже існуючих порушень, а й прогнозування потенційних ризиків. Використання таких підходів дозволяє перейти від реактивної моделі контролю до проактивної, коли податкові органи можуть запобігати порушенням ще на етапі їх виникнення.

Разом із тим, інтеграція інформаційних систем потребує вирішення низки організаційних і технічних питань. Серед них – забезпечення сумісності різних інформаційних платформ, стандартизація форматів даних, а також захист інформації від несанкціонованого доступу. Важливим є також дотримання законодавчих вимог щодо захисту персональних даних, що вимагає впровадження сучасних механізмів кібербезпеки.

У довгостроковій перспективі подальший розвиток інтеграції інформаційних систем має бути спрямований на створення єдиного інформаційного простору державного управління. Це дозволить забезпечити більш ефективний обмін даними,

підвищити прозорість економічних процесів та зміцнити фінансову дисципліну серед платників податків [3].

Разом із тим, впровадження інформаційних систем у податковому адмініструванні супроводжується певними викликами. Одним із найбільш актуальних є питання кібербезпеки. Податкові системи містять значні обсяги конфіденційної інформації, що робить їх привабливою ціллю для кіберзлочинців. Тому забезпечення належного рівня захисту даних є одним із пріоритетних завдань держави.

Ще одним суттєвим викликом у процесі цифровізації податкового адміністрування є недостатній рівень цифрової грамотності окремих платників податків. Це ускладнює ефективне використання електронних сервісів, знижує рівень їх доступності та може призводити до помилок під час подання звітності. У зв'язку з цим виникає необхідність у систематичному проведенні навчальних заходів, розробці методичних рекомендацій, а також створенні інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів інформаційних систем, орієнтованих на користувачів із різним рівнем підготовки. Особливого значення набуває підтримка користувачів через консультаційні сервіси, довідкові центри та інтерактивні інструкції, що сприяє підвищенню загального рівня цифрової культури платників податків.

Крім того, важливим фактором залишається необхідність постійного оновлення технологічної бази інформаційних систем. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поява нових інструментів обробки даних і зростання обсягів інформації потребують регулярної модернізації програмного забезпечення, серверної інфраструктури та каналів зв'язку. Це, у свою чергу, вимагає значних фінансових ресурсів, що створює додаткове навантаження на державний бюджет. Водночас відсутність своєчасного оновлення може призвести до зниження ефективності роботи систем, збільшення кількості технічних збоїв і зростання ризиків кіберзагроз.

Не менш важливою є проблема адаптації інформаційних систем до постійних змін у податковому законодавстві. Оскільки нормативно-правова база у сфері оподаткування досить динамічна, виникає потреба в оперативному внесенні змін до програмних продуктів. Це вимагає тісної взаємодії між розробниками програмного забезпечення та державними органами, а також впровадження гнучких технологічних рішень, здатних швидко реагувати на законодавчі нововведення.

Додатковим аспектом є необхідність забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів для всіх категорій платників податків, включаючи представників малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців, які можуть мати обмежені технічні можливості. Це передбачає розвиток альтернативних каналів доступу до податкових послуг, зокрема мобільних застосунків, спрощених версій електронних сервісів та інтеграцію з іншими державними цифровими платформами. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня залученості платників податків до електронної взаємодії з державою та забезпечить більш ефективне функціонування податкової системи в цілому. У контексті глобалізації економіки особливого значення набуває міжнародна співпраця у сфері податкового адміністрування. Обмін інформацією між країнами дозволяє ефективніше боротися з ухиленням від оподаткування та забезпечувати справедливий розподіл податкового навантаження. Як зазначається у звітах міжнародних організацій, цифрова трансформація податкових адміністрацій є ключовим напрямом їх розвитку у сучасному світі [10].

Таким чином, застосування інформаційних систем у процесі адміністрування податку на прибуток є необхідною умовою ефективного функціонування податкової системи. Вони забезпечують автоматизацію процесів, підвищення якості аналітики,

прозорість та ефективність контролю. Подальший розвиток цієї сфери має бути спрямований на впровадження новітніх технологій, підвищення рівня кібербезпеки, розвиток цифрових навичок користувачів та розширення міжнародної співпраці. Це сприятиме створенню сучасної, ефективної та прозорої системи оподаткування, яка відповідатиме викликам часу та забезпечуватиме стабільний розвиток економіки держави.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України. Київ : Верховна Рада України, 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903.

2. Державна податкова служба України. *Офіційний вебпортал.* URL: https://tax.gov.ua.

3. Міністерство фінансів України. *Офіційний сайт.* URL: https://www.mof.gov.ua/uk.

4. Електронний кабінет платника податків: методичні матеріали та інструкції користувача. *ДПС України.* URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/966788.html.

5. Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ): нормативні документи та роз'яснення. *ДПС України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v1403872-15.

6. Автоматизована інформаційна система «Податковий блок»: опис та функціональні можливості. *ДПС України.* URL: https://tax.gov.ua/arhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/povidomlenia_/arkchiv/proekt--modernizatsiya-derj/podatkovui-blok.

7. Тоцька О. Л. Інформаційні системи і технології у фінансах: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. 340 с.

8. Хомовий С. М., Литвиненко В. С., Сістук Є. В. Використання інформаційних технологій в обліку і оподаткуванні заробітної плати. *Ефективна економіка.* 2022. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.20.

9. K. Vassakis, E. Petrakis, I. Kopanakis. Big Data Analytics: Applications, Prospects and Challenges. *Mobile Big Data: A Roadmap from Models to Technologies.* G. Skourletopoulos, G. Mastorakis, C. X. Mavromoustakis, C. Dobre, E. Pallis, Eds.Cham : Springer International Publishing, 2018. Pp. 3-20.

10. Tax Administration 2023: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies. OECD, 2023. URL: https://surl.lt/zhesys.

11. Хома Н. Г., Цинайко С. П. Безпека блокчейну: потенціал і ризики. II Всеукраїнська науково-практична конференція *«Інноваційні підходи до розвитку технологій та економіки IADTE 2025»*. 2025. Свалява. ЗУНУ. Червень 6, 2025. С. 376-379.

Тематичний напрям 4
УПРАВЛІННЯ РІЗНОРІВНЕВИМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

Архипов П., аспірант
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади управління цифровою трансформацією підприємств в умовах сучасної економіки. Обґрунтовано сутність цифрової трансформації як комплексного процесу зміни бізнес-моделей, управлінських підходів і технологічної бази підприємства. Визначено ключові принципи управління цифровими змінами, зокрема системність, адаптивність, інноваційність та орієнтацію на дані. Узагальнено основні методи управління цифровою трансформацією та доведено їх роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств.

Ключові слова: цифрова трансформація; управління; підприємство; цифровізація; інновації; стратегічне управління; цифрові технології; бізнес-процеси.

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of managing digital transformation of enterprises in the modern economy. The essence of digital transformation as a comprehensive process of changing business models, management approaches, and technological base is substantiated. Key principles of managing digital changes are identified, including system approach, adaptability, innovation orientation, and data-driven decision-making. The main methods of digital transformation management are generalized, and their role in improving enterprise efficiency is proved.

Keywords: digital transformation; management; enterprise; digitization; innovation; strategic management; digital technologies; business processes.

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів розвитку сучасної економіки, що визначає нові умови функціонування підприємств. Активне впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до організації бізнесу, управління ресурсами та взаємодії із зовнішнім середовищем. У цих умовах підприємства змушені трансформувати свої бізнес-моделі, адаптувати організаційні структури та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Зростання ролі даних, автоматизації, цифрових платформ і штучного інтелекту формує нову парадигму управління, в якій цифрова трансформація виступає не лише як технологічний процес, а як стратегічний напрям розвитку підприємства. Від ефективності управління цифровими змінами залежить конкурентоспроможність, стійкість та здатність підприємства до довгострокового розвитку.

У зв’язку з цим актуальним є дослідження принципів і методів управління цифровою трансформацією підприємств, що дозволяють забезпечити її ефективну реалізацію.

Проблематика цифрової трансформації активно розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Досліджуються питання цифровізації бізнес-

процесів, впровадження інформаційних технологій, трансформації управлінських систем та формування цифрових стратегій.

Водночас значна частина досліджень зосереджена на технологічних аспектах цифровізації, тоді як управлінські механізми реалізації цифрової трансформації, зокрема принципи та методи її здійснення, потребують подальшого узагальнення та систематизації.

Цифрова трансформація підприємства являє собою комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери його діяльності, що супроводжується глибокими змінами у бізнес-процесах, організаційній структурі та системі управління.

На відміну від цифровізації, яка передбачає автоматизацію окремих операцій, цифрова трансформація охоплює стратегічний рівень і спрямована на створення нової цінності для споживачів, підвищення ефективності діяльності та формування нових конкурентних переваг.

Ключовими характеристиками цифрової трансформації є: комплексність змін; орієнтація на інновації; використання цифрових платформ; інтеграція бізнес-процесів; зростання ролі даних [1].

Ефективне управління цифровою трансформацією базується на системі принципів, що визначають логіку та спрямованість управлінських рішень [2]:

1. Принцип системності. Передбачає охоплення цифровими змінами всіх підсистем підприємства: виробництва, управління, маркетингу, фінансів і логістики.

2. Принцип стратегічної узгодженості. Цифрова трансформація повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та бути інтегрованою у стратегічне планування.

3. Принцип адаптивності. Передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати гнучкі управлінські рішення.

4. Принцип інноваційності. Орієнтація на впровадження нових технологій, рішень і бізнес-моделей.

5. Принцип орієнтації на дані. Прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих даних, аналітики та цифрових показників.

6. Принцип клієнтоорієнтованості. Цифрова трансформація повинна забезпечувати підвищення цінності для споживачів.

7. Принцип безперервності змін. Цифрова трансформація не є разовим процесом, а має постійний характер.

Реалізація цифрової трансформації здійснюється за допомогою комплексу методів управління, що поєднують стратегічні, організаційні та технологічні підходи.

1. Стратегічне управління цифровими змінами. Передбачає розроблення цифрової стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування портфеля цифрових ініціатив.

2. Процесний підхід. Орієнтований на оптимізацію бізнес-процесів через їх цифровізацію, автоматизацію та реінжиніринг.

3. Проєктний підхід. Реалізація цифрових змін у вигляді проєктів із застосуванням Agile, Scrum та інших гнучких методологій.

4. Метод управління інноваціями. Передбачає створення системи генерації, відбору та впровадження інноваційних рішень.

5. Платформний підхід. Використання цифрових платформ для інтеграції бізнес-процесів, взаємодії з партнерами та клієнтами.

6. Data-driven управління. Застосування аналітики даних, бізнес-аналітики та штучного інтелекту для прийняття рішень.

7. Організаційні методи. Включають зміну організаційної структури, формування цифрових команд, розвиток компетенцій персоналу.

Управління цифровою трансформацією доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає [3]:

стратегічний рівень (формування цифрової стратегії);

тактичний рівень (управління проєктами та ресурсами);

операційний рівень (реалізація цифрових рішень у бізнес-процесах).

Важливою складовою є зворотний зв'язок, що забезпечує коригування управлінських рішень на основі результатів їх реалізації.

Серед основних проблем слід виділити: високі інвестиційні витрати; опір персоналу змінам; недостатній рівень цифрових компетенцій; ризики кібербезпеки; невизначеність результатів.

Ці ризики потребують формування системи управління цифровими ризиками як складової загальної системи управління підприємством.

Цифрова трансформація підприємств відбувається не лише під впливом внутрішніх змін, але й у межах певного інституційного середовища, яке визначає правила, обмеження та стимули для впровадження цифрових технологій. Інституційні фактори включають нормативно-правове регулювання, державну політику цифровізації, рівень розвитку цифрової інфраструктури, а також наявність відповідних фінансових і технологічних інститутів.

Важливу роль відіграють державні програми підтримки цифрової економіки, які сприяють розвитку інноваційної діяльності підприємств, стимулюють інвестиції у цифрові технології та формують умови для інтеграції бізнесу у глобальні цифрові ринки. Водночас недостатня узгодженість нормативної бази або її відставання від темпів технологічного розвитку може стримувати процес цифрової трансформації [4].

На рівні підприємства інституційні аспекти проявляються у формуванні внутрішніх правил, стандартів і процедур, що регламентують впровадження цифрових рішень. До них належать політики управління даними, стандарти кібербезпеки, регламенти використання цифрових платформ і систем, а також механізми координації між підрозділами.

Таким чином, ефективне управління цифровою трансформацією потребує гармонізації зовнішніх і внутрішніх інституційних умов, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників процесу.

Одним із ключових факторів успішної цифрової трансформації є людський капітал, який визначає здатність підприємства впроваджувати та ефективно використовувати цифрові технології. У сучасних умовах зростає значення цифрових компетенцій, аналітичного мислення, здатності до навчання та адаптації.

Цифрова трансформація супроводжується зміною ролей працівників, появою нових професій та необхідністю постійного підвищення кваліфікації персоналу. Це обумовлює необхідність формування системи управління знаннями, розвитку корпоративного навчання та створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Важливою складовою є також трансформація управлінської культури. Керівники повинні бути готовими до прийняття рішень в умовах невизначеності, підтримувати експериментування, стимулювати ініціативність та впроваджувати гнучкі підходи до управління.

Опір змінам з боку персоналу є одним із найбільш поширених бар'єрів цифрової трансформації. Тому важливими є комунікаційні заходи, залучення працівників до

процесу змін та формування мотиваційних механізмів, що сприяють прийняттю нових технологій.

Цифрова трансформація підприємств призводить до формування нових бізнес-моделей, що базуються на використанні цифрових технологій, даних і платформ. Такі моделі відрізняються високим рівнем гнучкості, масштабованості та орієнтації на клієнта.

Серед найбільш поширених цифрових бізнес-моделей можна виділити [4]:

платформні моделі, що забезпечують взаємодію між різними групами користувачів;

підписні моделі, що передбачають регулярні платежі за доступ до продуктів або послуг;

моделі, засновані на даних, де ключовим ресурсом виступає інформація;

сервісні моделі (servitization), які поєднують продукт і послугу.

Перехід до цифрових бізнес-моделей вимагає зміни підходів до управління, зокрема переходу від лінійних до мережевих структур, посилення ролі аналітики та інтеграції з цифровими екосистемами.

Важливим завданням управління є оцінювання результатів цифрової трансформації. Традиційні фінансові показники не завжди дозволяють повною мірою оцінити ефективність цифрових змін, тому необхідно використовувати комплексний підхід.

До основних показників ефективності цифрової трансформації можна віднести: економічні (зростання доходів, зниження витрат); операційні (підвищення продуктивності, скорочення часу виконання процесів); інноваційні (кількість впроваджених цифрових рішень); клієнтські (рівень задоволеності, лояльність клієнтів); цифрові (рівень автоматизації, використання даних).

Важливим інструментом є використання системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє відстежувати динаміку цифрових змін і коригувати управлінські рішення.

У сучасних умовах управління цифровою трансформацією повинно бути спрямоване на реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства. До таких напрямів доцільно віднести: формування цифрової стратегії як складової загальної стратегії підприємства; розвиток цифрової інфраструктури; інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси; розвиток цифрових компетенцій персоналу; впровадження інноваційних управлінських підходів; забезпечення кібербезпеки.

Особливе значення має формування екосистемного підходу, що передбачає взаємодію підприємства з партнерами, клієнтами та іншими учасниками цифрового середовища.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація підприємств є складним багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, організаційні та управлінські зміни і визначає нову логіку їх функціонування в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що ефективність цього процесу значною мірою залежить від якості управління, яке повинно базуватися на поєднанні стратегічного бачення, інноваційного підходу та використання сучасних цифрових інструментів.

Визначено, що ключовими принципами управління цифровою трансформацією є системність, стратегічна узгодженість, адаптивність, інноваційність, орієнтація на дані та клієнтоорієнтованість. Їх дотримання забезпечує комплексність впровадження цифрових змін та дозволяє узгодити технологічні рішення із загальною стратегією розвитку підприємства.

Узагальнення методів управління цифровою трансформацією дало змогу виділити їх багатокомпонентний характер, що включає стратегічні, процесні, проєктні, інноваційні та аналітичні підходи. Доведено, що їх інтегроване застосування сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсного забезпечення та формуванню нових конкурентних переваг.

Встановлено, що важливу роль у цифровій трансформації відіграють інституційне середовище та людський капітал, які визначають можливості впровадження цифрових технологій та рівень готовності підприємства до змін. Особливе значення має розвиток цифрових компетенцій персоналу, формування інноваційної корпоративної культури та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками трансформаційних процесів.

Обґрунтовано, що результатом цифрової трансформації є формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на використання даних, цифрових платформ і мережевих ефектів, що суттєво підвищує гнучкість і адаптивність підприємств. Водночас доведено необхідність використання комплексної системи оцінювання ефективності цифрових змін, яка враховує не лише фінансові, а й операційні, інноваційні та клієнтські показники.

У цілому результати дослідження свідчать про те, що управління цифровою трансформацією повинно розглядатися як безперервний стратегічний процес, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням прикладних моделей управління цифровими змінами, а також інструментів оцінювання їх впливу на економічну безпеку та інноваційний розвиток підприємств.

Список використаних джерел

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2017. 306 p.

2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 172 p.

4. Єгоров І. Ю., Никифорук О. І., Ліра В. Е. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія. Київ : НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України», 2020. 308 с.

ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗИ

Бондарчук А. О., здобувачка вищої освіти
Бочковська Д. С., здобувачка вищої освіти
Гаврилюк Р. Р., здобувачка вищої освіти
Поліський національний університет

Анотація. Війна виступила каталізатором інституційних трансформацій, одночасно оголивши системні дефіцити: кадрові втрати, фінансову залежність та інерційність стратегічного планування. Обґрунтовано три стратегічні вектори реагування: «Інституційне перезавантаження» (цифрові паспорти проєктів та жорсткі KPI), «Індустріальна реанімація»

(міжмуніципальні кластери та локалізація виробництва) та «Демографічна і наглядова стійкість» (сервісна модель «Єдиного вікна» для ветеранів та ВПО). Доведено, що стабільність системи публічного управління прямо залежить від спроможності малих територіальних громад, що потребує створення регіональних «Центрів компетенцій» та аутсорсингу інтелектуального ресурсу. Авторами наголошено на необхідності переходу від ситуативного адміністрування до договорів про відповідальність між державою та ОМС. Сформовано інтегровану модель інституційного забезпечення наглядових ситуацій, яка поєднує правові, організаційні та технологічні компоненти для забезпечення прозорості та підзвітності в процесі відновлення України.

Ключові слова: інституційна спроможність, публічне управління, воєнний стан, децентралізація, Житомирська область, стратегічне планування, KPI, моніторинг, людський капітал, антикризова архітектура.

Abstract. The study finds that the war acted as a catalyst for institutional transformations while simultaneously exposing systemic deficits: human capital loss, financial dependence, and strategic planning inertia. Three strategic response vectors are substantiated: "Institutional Reboot" (digital project passports and strict KPIs), "Industrial Resuscitation" (inter-municipal clusters and production localization), and "Demographic and Supervisory Resilience" (a service-oriented "Single Window" model for veterans and IDPs). It is proven that the stability of the public administration system directly depends on the capacity of small local communities, necessitating the creation of regional "Centers of Competence" and the outsourcing of intellectual resources. The authors emphasizes the need to transition from situational administration to accountability contracts between the state and local self-government bodies. An integrated model for the institutional support of supervisory situations has been developed, combining legal, organizational, and technological components to ensure transparency and accountability during Ukraine's recovery process.

Keywords: institutional capacity, public administration, martial law, decentralization, Zhytomyr region, strategic planning, KPI, monitoring, human capital, anti-crisis architecture.

Війна стала головним зовнішнім шоком, який змусив органи влади адаптуватися, але водночас оголила слабкі місця інституційної спроможності. Україна та Житомирська область демонструють стриману витривалість, проте з обмеженим інституційним потенціалом. Ключові бар'єри: фінансові обмеження, кадрові втрати, слабка інтеграція інновацій, низький рівень інвестиційної активності. Позитивна тенденція: прагнення до автономності та гнучкості управлінських Ми розглядаю ці аналітичні інструменти не як формальність, а як базу для побудови антикризової архітектури публічного адміністрування. В умовах війни та інституціональної трансформації, наведені нижче матриці відображають стратегічний розрив між викликами та можливостями, а рекомендовані стратегії (матриця рішень) включає наступні підходи. Спираючись на аналіз, пропонуємо три вектори стратегічного реагування для посилення інституційної дієздатності:

Стратегія А «Інституційне перезавантаження» (поля S-O матриці SWOT) включає механізм впровадження програмно-цільового методу управління згідно з рекомендаціями НАН України. Її дія базується на створенні при Кабінеті Міністрів Офісу моніторингу пріоритетних дій із чіткими щоквартальними KPI для кожного міністерства. Подолання слабкості моніторингу, про яку зазначав Антикризовий штаб передбачається через впровадження на рівні Уряду та органів місцевого самоврядування (ОМС) цифрових паспортів проєктів. Кожен захід Пріоритетного плану має бути підкріплений в системі

моніторингу конкретними результатами (кількісними/якісними) з урахуванням показників терміні та вартості (бюджет).

Стратегія Б «Індустріальна реанімація» (поля W-O матриці SWOT) включає механізм заповнення лакун у Плані дій уряду через інтеграцію промислової політики та дію через розробку державних довгострокових замовлень для машинобудування (локалізація) та стимулювання переробки в агросекторі для підвищення доданої вартості ВВП. Відповіддю на брак інвестицій та довгих замовлень має стати інституційне закріплення функцій Агенцій регіонального розвитку як модераторів міжмуніципальних кластерів. Держава надає податкові пільги, бізнес – технології, ОМС – майданчики. Це дозволяє реалізувати локалізацію виробництва, необхідну для відновлення

Стратегія В «Демографічна та наглядова стійкість» (поля W-T матриці SWOT) включає механізм регулювання наглядової ситуації через сервісну модель та дію запровадження системи «Єдиного вікна» для ветеранів та ВПО на рівні територіальних громад, що підтримується цифровим моніторингом ефективності використання бюджетних коштів. Подолання демографічної кризи можливе через перехід від соціальних виплат до програм «Збереження людського капіталу». Громади мають отримати інституційний інструмент (грантове фінансування через фонд розвитку) для створення умов (житло, робочі місця, реабілітація), орієнтованих конкретно на повернення фахівців з-за кордону та інтеграцію ветеранів у місцеву економіку.

Інституційне потребують перебудови «з нуля», вони потребують переналаштування на «інженерію результату». Уряд має перестати писати загальні «Плани дій» і перейти до формування договорів про відповідальність між центром та регіонами, де ресурси виділяються виключно під перевірену здатність громади їх освоїти. Це потребує сміливості у прийнятті управлінських рішень та відмови від імітаційних процесів. Застосування методу кейс-стаді дозволило розмежувати дві групи пріоритетів (на макро- та мезорівні) – табл. 1.

1. Макрорівень: Україна (Кейс «Виживання та розвиток»), де мета – оцінити здатність державних інституцій адаптуватися до умов війни при збереженні стратегічного планування, проблема – інституційна інерція. Держапарат часто реагує на кризові явища ситуативно, замість застосування програмно-цільових інструментів.

2. Мезорівень: Житомирська область (Кейс «Локальна адаптивність»), де мета – оцінити спроможність регіональної влади реалізувати національні стратегії в умовах специфічного соціально-економічного ландшафту, а виявлена проблема – пошук балансу між потребами оборони, підтримкою внутрішньо переміщених осіб та економічним розвитком (промисловість й агросектор).

Таблиця 1

SWOT-аналіз інституційної спроможності регіонального управління

Параметр аналізу	Рівень України	Рівень Житомирщини
Стратегічне бачення	Фокус на макрофінансовій стабільності	Фокус на безпеці та інтеграції ВПО
Ключовий виклик	Брак довіри до інституцій	Брак професійних кадрів для проєктного менеджменту
Інструмент успіху	Угоди Ukraine Facility	Міжмуніципальна співпраця

Джерело: власні дослідження.

На основі методу кейс-стаді, ми можемо виділити три фундаментальні висновки для розвитку публічного управління: 1) принцип «Знизу-вгору» (інституційна спроможність держави будується на спроможності громад, якщо Житомирська область не зможе реалізувати проєкт самостійно через брак фахівців, державна стратегія «на папері» не спрацює, необхідно інвестувати в людський потенціал на рівні районів); 2) цифрова

прозорість як механізм нагляду (наглядова ситуація має перестати бути інструментом карального контролю. Вона має стати інструментом моніторингу ефективності, – якщо громада Житомирщини не освоює кошти ефективно, нагляд має включати «менторство» та «адміністративну допомогу», а не лише перевірки); 3) економічна локалізація – успіх України залежить від того, наскільки інституції на місцях зможуть стимулювати власне виробництво, а регіональний розвиток має зміститися від «розподілу дотацій» до «створення умов для інвестицій». Цей кейс демонструє, що інституціоналізація – це не створення нових органів влади, а зміна «правил гри» у взаємодії між центром (Київ) та периферією (громади Житомирщини). Для посилення системи публічного управління пропонуємо на рівні ОДА створити регіональний «Центр компетенцій», який би надавав юридичну та проєктну підтримку громадам – аутсорсинг інтелектуального ресурсу), Мінфіну/Уряду – впровадити диференційований підхід до нагляду: громади з високим рівнем інституційної спроможності отримують більше автономії, громади з низьким – супровід та обов'язковий аудит. Стабільність системи визначається її найслабшою ланкою. Якщо ми не підсилимо інституційну спроможність на рівні малих громад Житомирщини, загальнодержавні плани відновлення будуть буксувати. Візуалізація моделі інституційного забезпечення наглядових ситуацій у публічному управлінні, демонструючи взаємодію між державними органами, громадськими інституціями, міжнародними організаціями та законодавчою базою, які формують систему реагування на наглядові виклики. Ця модель демонструє, що ефективне реагування на наглядові ситуації можливе лише за умови інтеграції всіх компонентів – правових, організаційних, громадських і технологічних. Вона може бути адаптована для оцінки інституційної спроможності конкретного органу або сектора.

1. Органи державної влади включають парламент, уряд, судову систему, органи виконавчої влади. Їхня роль – формування політики, контроль за її реалізацією, реагування на порушення (ключовий виклик забезпечення незалежності та професійної компетентності).

2. Громадські інституції (громадські організації, медіа, аналітичні центри, професійні асоціації) здійснюють громадський контроль, адвокацію, моніторинг (ключовий виклик: доступ до інформації та захист від репресій).

3. Міжнародні організації (ЄС, ООН, GRECO, Transparency International) забезпечують зовнішній нагляд, стандарти, технічну допомогу (ключовий виклик: інтеграція міжнародних стандартів у національну практику).

4. Законодавча база (Конституція, закони, підзаконні акти, міжнародні угоди) визначає рамки наглядових процедур (ключовий виклик: узгодженість, актуальність, імплементація).

5. Цифрові інструменти моніторингу (системи електронного врядування, відкриті дані, блокчейн-реєстри, автоматизовані аудити мають ключовим викликом кібербезпека, цифрова грамотність, доступність).

У науковій літературі інституційне забезпечення розглядається як багаторівнева система, що поєднує державні, недержавні та міжнародні інституції у процесі контролю та регулювання [4-5]. Наглядові ситуації виникають у процесі: контролю за дотриманням законодавства; моніторингу ефективності управлінських рішень; оцінки відповідності діяльності органів влади міжнародним стандартам [1-5]. Інституційне забезпечення таких ситуацій передбачає: 1) системність (інтеграцію різних інституційних механізмів (державних, громадських, міжнародних); 2) прозорість (відкритість процедур та доступ громадян до інформації); 3) адаптивність (здатність інституцій швидко реагувати на нові

виклики); 4) незалежність (мінімізацію політичного та корпоративного впливу на контрольні органи) [3-5].

До основних викликів та проблем становлення та розвитку інституційної спроможності традиційно відносять фрагментарність інституційної системи – дублювання функцій різними органами; недостатню інтеграція міжнародних стандартів у національну практику; низький рівень довіри суспільства до контролюючих інституцій; формалізацію процедур без реального впливу на якість управління [2-3]. Для підвищення ефективності інституційного забезпечення наглядових ситуацій необхідно розвивати інституційну культуру доброчесності; впроваджувати цифрові інструменти моніторингу та аудиту; посилювати міжнародну співпрацю у сфері нагляду; забезпечувати професійну підготовку кадрів у сфері інституціоналізму та публічного управління.

Отже, під час розробки стратегічних документів щодо подальшої децентралізації влади в Україні важливо запроваджувати інтегровані підходи до розвитку територій субнаціонального рівня, що дозволить забезпечити доступність базових публічних послуг для населення незалежно від місця проживання. Органам державної влади спільно з науковим та експертним середовищем доцільно розробити Концепцію нової регіональної політики, яка враховуватиме досвід ЄС та результати реалізації децентралізації. Така політика повинна характеризуватися: чітким баченням цілей регіонального розвитку; визначенням органів влади, відповідальних за зміну пропорцій територіального розвитку; наявністю спеціальних інструментів для розвитку територій; рівнем децентралізації, що визначає участь регіональних органів у розробці та реалізації політики. На законодавчому рівні необхідно закріпити процедуру контролю за законністю актів органів місцевого самоврядування як складову механізму запобігання зловживанням. Такий контроль має здійснюватися паралельно з процесом формування об’єднаних територіальних громад, забезпечуючи динамізм реформ і мінімізуючи ризики від несвоєчасно виявлених загроз. Інституційне забезпечення наглядових ситуацій є фундаментом для формування ефективної системи публічного управління. Воно поєднує правові, організаційні та культурні механізми, що забезпечують прозорість, підзвітність та стійкість державних інституцій. Успішне реагування на наглядові ситуації можливе лише за умови комплексного розвитку інституційної спроможності та інтеграції міжнародних стандартів.

Житомирська область має системно оформлену стратегію розвитку до 2027 року, яка відповідає державній регіональній політиці. Фінансова спроможність громад демонструє позитивну динаміку: значна частина територіальних громад здатна самостійно фінансувати розвиток, проте залежність від трансфертів залишається. Інституційне забезпечення поступово зміцнюється завдяки децентралізації, впровадженню електронного врядування та активному державному нагляду. Перспективи полягають у подальшому розвитку інфраструктури, підвищенні прозорості управління та розширенні участі громадян у прийнятті рішень. Без переходу від «планування на папері» до «управління за результатами», країна ризикує залишитися в стані економічної анемії. Інституційна спроможність сьогодні – це здатність держави стати ефективним сервіс-менеджером для власної промисловості та громадян. Таким чином, Україна та Житомирська область перебувають у фазі інституційного становлення, де ключовим завданням є посилення стратегічного планування, кадрової політики та фінансової автономності громад. Важливим напрямом є інтеграція управлінських інновацій та створення системної інституційної підтримки, що відповідає європейським стандартам публічного адміністрування.

Список використаних джерел

1. Показники оцінки фінансової спроможності територіальних громад Житомирської області за 2024 рік. Децентралізація. URL: https://surl.li/tesjte.

2. Помаза-Пономаренко А. Обшир інституційної й інституціональної спроможності системи публічного управління України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2023. Вип. 6. С. 18-24. URL: https://surl.li/gfcqyp.

3. Помаза-Пономаренко А. Л. Правове забезпечення розвитку та безпеки регіонів України в умовах децентралізації й інституціоналізації влади : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 190 с.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text.

5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text.

ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ АКТУАЛЬНИХ ПРАКТИК КРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Бородіна О. А. к.н. з держ.управління, с.н.с.
Інститут економіки промисловості НАН України

Анотація. Дослідження присвячене аналізу сучасних компенсаційних програм та практик кризового реагування, що реалізуються на рівні громад**.** Особливого значення вони набувають для постраждалих та деокупованих територій. Розглянуто кейс заходів з підвищення підприємницької активності як тренд для повоєнного розвитку регіонів.

Ключові слова: громади, повоєнний розвиток, компенсаційні програми.

Abstract. The study is devoted to the analysis of modern compensation programs and crisis response practices implemented at the community level. They are of particular importance for the affected and deoccupied territories. The case study of measures to increase entrepreneurial activity as a trend for post-war regional development is considered.

Keywords: communities, post-war development, compensation programs.

Аналіз перебігу функціонування українських громад у кризових умовах воєнного часу дозволяє констатувати значну варіативність їх реагування на ліквідацію наслідків агресії. У такому режимі перманентного кризового реагування саме постраждалі та деокуповані громади першими відчувають деструктивні наслідки збройної агресії: руйнування житлових будинків, об’єктів інфраструктури, нажаль, і втратою або травмуванням мешканців [1].

Безумовно, варіативність визначається спектром факторів, а саме: першочерговість безпекової складової, ресурсним потенціалом та управлінськими можливостями. Так, наприклад, у перші тижні та місяці повномасштабного вторгнення, за час, необхідний для переформатування центральної влади на військовий лад, життєдіяльність країни підтримувалася саме завдяки самоорганізованості громад. Тож, децентралізація продемонструвала міцність територіальних громад та їхню здатність швидко адаптуватися до ситуації.

Оскільки громади повинні були оперативно та швидко реагувати на ситуації щодо забезпечення подекуди базових потреб населення, вирішення нагальних соціальних питань, то в Україні протягом останніх років на рівні практично усіх громад (а це і

постраждалі, і деокуповані, і громади з великою кількістю ВПО та релокованих підприємств) сформувався пул практичних програм, заходів і практик компенсаційної на підтримуючої спрямованості. Такі практики:

- сформувалися певним чином у спонтанному порядку,
- мають значні відмінності, залежно від характеру громади та місцевих особливостей,
- базуються на надходженнях з різних джерел (так, наприклад, частина громад запровадила власні програми компенсації та підтримки, деякі громади реалізували державні програми, або програми з дольовою участю, інші ж орієнтувалися на кошти міжнародних стейкхолдерів) [2].

Аналізуючи основні типи програм та практик, що були запроваджені у громадах з приводу компенсації шкоди та підтримки осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії можна представити наступну систематизацію (табл. 1):

Таблиця 1

Типи компенсаційних програм та практик кризового реагування, що реалізуються на рівні громад

Сутність компенсаційних програм	Джерело надходження коштів	Механізм
Локальні компенсаційні програми та практики	Кошти власних бюджетів	Дозволяють швидко адаптуватися та гнучко реагувати на потреби постраждалих, часто обходячи бюрократичні затримки державних процедур. Недоліками є процедурні особливості тендерної закупівлі, використання резервних фондів міських бюджетів, та головне з яких – залежність від бюджету та ресурсів громади.
Кросс-функціональні гібридні проєкти	Поєднання міських інструментів з державними програмами компенсації	Аналогічно першому типу має у перевагах швидке реагування та відновлення базових потреб мешканців, при цьому маючи доступ до більших за обсягом ресурсів. Поєднує власні ресурси для первинного реагування із державними механізмами для більш комплексного покриття потреб населення. Такий підхід дозволяє врахувати локальну специфіку на рівні регіону, спроможності громад, але водночас і забезпечує стандартизовані державні процедури. Тим не менш, для ефективної реалізації таких програм необхідним є суттєва координація дії на різних рівнях влади, де громада не просто виконує роль «виконавця», а активно адаптує процедури та доповнює державні програми.
Взаємодія із міжнародними стейкхолдерами та неурядовими структурами	Кошти міжнародних партнерів	Мають критичне значення для реагування на наслідки збройної агресії, особливо в тих громадах, де державні або міські ресурси є обмеженими або швидко вичерпуються. Такі підходи дозволяють підвищити адресність допомоги та зменшити ризик дублювати зусилля. Водночас за своєю природою залишаються інструментами реагування на базові потреби і не можуть замінити компенсаційні інструменти, спрямовані на повноцінне відшкодування шкоди та довгострокову соціально-правову реабілітацію. *Реалізуються на двох рівнях, що є взаємопов'язаними*:
		- *локалізована індивідуальна допомога* (безпосередня екстренна базова допомога, спрямована на відновлення мінімальних умов життя: грошова підтримка, тимчасове житло, допомога з орендою, відновлення пошкодженого житла, юридичний і психологічний супровід
		- *допомога на рівні громади* охоплює відновлення або підтримку базової інфраструктури, облаштування місць тимчасового проживання для ВПО, створення гуманітарних центрів, підтримку евакуаційних заходів та відбудову соціальних об'єктів. На цьому рівні міжнародні партнери виступають не лише як донори, а й як співвиконавці рішень разом із ОМС.

Джерело: складено автором

Ефективними прикладами впровадження наведених програм є наступні:

– громада Львова компенсує витрати на оренду квартир для тимчасового проживання осіб, чиє житло було зруйноване, частково компенсує ремонт вікон, дверей та покрівлі, а у випадку повного руйнування житла надає допомогу на купівлю нового. Окрім того, міський бюджет покриває відновлення соціальної та комунальної інфраструктури. Місто реалізує програму підтримки місцевого бізнесу, шляхом ваучерів на відшкодування витрат на відновлення інфраструктури компаній, які постраждали від обстрілів;

– громада Запоріжжя надає адресну матеріальну допомогу для ремонту житла, в тому числі у приватному секторі, відновлення пошкодженої інфраструктури, екстрену грошову допомогу особам з мінно-вибуховими травмами, а також підтримку внутрішньо переміщеним особам;

– громада Херсона надає адресну фінансову допомогу цивільним, батькам дітей з інвалідністю, а також для організації поховання загиблих;

– у Харкові діє компенсаційна програма, яка передбачає проведення невідкладних ремонтних робіт житлових будівель власними силами громади. При цьому самі квартири мешканці ремонтуватимуть через «єВідновлення». Місто організовує комісії з розгляду питань щодо надання компенсацій, консультує мешканців щодо оформлення документів для участі у програмі «єВідновлення» та фінансово підтримує комунальні підприємства, залучені до ліквідації наслідків обстрілів;

– громада Полтави реалізує програму, згідно з якою місто координує відновлення багатоквартирних будинків, надаючи первинну підтримку мешканцям (термінові, невідкладні рішення), а державна програма забезпечує компенсацію основного збитку (житло);

– у Дніпрі місцева влада реалізує компенсайний механізм, що реалізований через підтримку тих не відповідають критеріям державної програми «єВідновлення». Місцева влада може виділяти кошти зі свого бюджету, щоб запобігти виключенню найуразливіших категорій з системи допомоги;

– у Миколаєві міжнародна співпраця має виразний стратегічний вимір – через масштабні проєкти відбудови житла та інфраструктури за підтримки Світового банку та уряду Данії. Данська підтримка охоплює відновлення та модернізацію систем водо- і теплопостачання, енергетичної інфраструктури, житлового фонду та соціальних об'єктів. Водночас співпраця виходить за межі фізичної відбудови й спрямована на посилення інституційної та управлінської спроможності громади. Зокрема, данські фахівці долучилися до розроблення майстер-плану розвитку Миколаєва до 2050 року, інтегруючи процеси відновлення у довгострокове бачення розвитку міста [3-4].

Важливою є робота громад з обліку збитків і документування задіяної шкоди. Такі реєстри дозволяють громадам не лише оцінити масштаби руйнувань, а й підготувати основу для майбутніх виплат або включення у централізовані програми компенсації.

Наприклад, у Дніпрі, як у прифронтовому регіоні, громада затвердила Реєстр осіб, житло, інше майно чи здоров'я яких постраждали внаслідок бойових дій, терористичних актів або диверсій [5], який має на меті системно фіксувати шкоду та забезпечити підготовку до майбутніх компенсаційних процедур. Міська рада Львова розробляє наразі механізм подібного обліку. Підрахунок витрат з власного бюджету на компенсацію та відновлення дає змогу оцінити потреби та ефективність місцевих програм. Водночас, у Львові бракує методологічних інструментів для точної оцінки завданих збитків громаді загалом.

Безумовною цінністю подібних реєстрів є те, що їх формування на місцях та системне документування шкоди може спростити процес відшкодування збитків вже самим громадам у майбутньому за рахунок міжнародних компенсаційних механізмів. Отже, беручи до уваги наведену систематизацію компенсаційних програм та практик, їх переваг та недоліків, а також, враховуючи той факт, що практикою справді компенсаційного характеру як на державному, так і локальному рівні, залишається житло, можна говорити про наступні рекомендації на рівні громад:

– громади мають поєднувати швидке реагування та системність у надання допомоги. Реалізуючи власні програми, громади здатні поєднувати гнучкість місцевого реагування із системними механізмами міжнародної підтримки, визначаючи власну роль у субсидіарних інструментах;

– громади можуть та повинні синхронізувати зусилля із державою, приймати активну участь у державних програмах. Досвід показує, що громади, які не обмежуються виконанням, а беруть участь у координації, консультуванні та організації процедур, значно підвищують ефективність і швидкість компенсаційних програм.

– послідовним та логічним кроком є організація та системне ведення реєстрів збитків. Така дія забезпечує об'єктивний аналіз шкоди, планування програм підтримки та, головне, створює базу для майбутніх звернень громад до міжнародних компенсаційних механізмів.

Безумовно, для запуску самопідсилювального цикл мобілізації внутрішніх ресурсів, необхідна фінансова участь міжнародної спільноти. Але, фокус міжнародних партнерів концентрується не лише на відновленні об'єктів, а й на формуванні стійких управлінських механізмів, що підвищують прозорість, підзвітність і спроможність громади самостійно координувати відбудову та розвиток у довгостроковій перспективі [6].

Відновленню економіки через соціально-відповідальні моделі, що поєднують прибуток із вирішенням суспільних проблем у постраждалих, деокупованих та релокованих громадах можна вирішити, зокрема, за допомогою розвитку підприємництва. Важливою є і внутрішня комунікаційна складова, створення на базі муніципальних або недержавних громадських організацій медіацентрів, майданчиків для дискусій.

На місцевому рівні важливо допомогти громадам знайти проєктну ідею, надати методичну і практичну розробки проєкту і, що найголовніше, допомогу у пошуку фінансування з зовнішніх джерел для реалізації ідей. Тому важливо розбудова партнерства – на міжнародному та національному рівні, на рівні муніципалітетів і громад.

Так, вкрай актуальними для східних та центральних регіонів України, продовжують залишатися тренди деіндустріалізації, критичного зниження інноваційної активності, переміщення великого капіталу. Тому, підвищення підприємницької активності, розвиток підприємств малого та середнього бізнесу як за рахунок державної підтримки, так і за рахунок міжнародних партнерів та грантових програм, є одним з першочергових завдань для відбудови регіональної інфраструктури, формування ланцюгів поставок та логістичних шляхів.

Слід також зазначити, що інноваційна траєкторія розвитку корелює з браком інвестицій та висококваліфікованих фахівців, які, в свою чергу, повинні мати практичну підготовку на високотехнологічних підприємствах та теоретичну підготовку науково-технічних кадрів. Відновлення практично зруйнованої

матеріально-технічної бази релокованих вузів та науково-дослідних інститутів також може відбуватися за рахунок фондових надходжень [7].

Сучасні економічні дослідження чітко демонструють, що відновлення – складний процес з економічними, політичними та соціальними вимірами, що охоплює місцевих, національних, регіональних та міжнародних суб'єктів, а також державний та приватний сектори.

Повоєнна відбудова громад – мейнстрим сьогодення, адже зволікання або неефективний процес відновлення має у якості наслідків збільшення міграції населення, зниження якості життя, погіршення доступу до комунальних та інших базових послуг.

Перспективи євроінтеграції України відкривають можливості для потенціальної спроможності працювати з відповідними структурними фондами ЄС з метою отримання грантової підтримки для розвитку стартапів у регіональних інфраструктурних проектах.

У реконструкції інфраструктури основними перешкодами були не застарілі технології чи брак ресурсів, а радше брак соціальної згуртованості, дисфункції економічної структури, слабкі державні інституції, відсутність прозорості в тендерах та процедурах, обмежені стимули для іноземних інвесторів, брак безпеки, значна корупція. Вирішення цих проблем та створення ефективної системи, яка сприятиме економічній та соціальній стабілізації та відновленню інституцій, одночасно впроваджуючи структури належного управління, має вирішальне значення для процесу відновлення.

Список використаних джерел

1. Бородіна О. А., Плєтньов М. В., Вахлакова В. В. Державна підтримка деокупованих територій. *Часопис економічних реформ.* 2025. №1 (57) С. 92-106. DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2025.1.11.

2. Бородіна О. А. Програмно-проектний підхід до публічного управління на деокупованих та постраждалих територіях. Матеріали VII Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. (27-28 березня 2025), м. Дніпро : УДУНТ. 2025. С.188-194.

3. Грошова компенсація для мешканців, які втратили житло через російські обстріли. URL: https://lvivrada.gov.ua/groshova-kompensacziyi-dlya-meshkancziv-yaki-vtratyly-zhytlo-cherez-rosijski-obstrily.

4. Люди, які постраждали внаслідок обстрілів, отримують різні види соціальної допомоги. URL: https://zp.gov.ua/news/202797-liudi-iaki-postrazdali-vnaslidok-obstriliv-otrimuiut-rizni-vidi-socialnoyi-dopomogi.

5. У Дніпрі створять єдиний реєстр втрат від війни. URL: https://surl.li/jfvhln.

6. Ревіталізація міст – досвід Європейського Союзу для України : навч. посібник / [О. А. Сич, Н. С. Ситник, А. В. Стасишин, В. В. Круглякова]; за заг. ред. канд. екон. наук., доц. О. А. Сич. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 312 с.

7. Ляшенко В. І., Бородіна О. А., Ліщук О. В. Податок на виведений капітал як спеціальний режим стимулювання реінвестицій в індустріальних парках повоєнної України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №3 (69). С.108-122.

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА КУПІВЕЛЬНУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ТА МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ ПРОДАВЦІВ

Букша С. А., здобувачка вищої освіти
Овєчкіна О. А., д.е.н., професор
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. Розглянуто наслідки процесу цифровізації ринку в аспекті змін купівельної поведінки споживачів і маркетингової поведінки продавців. Показано взаємозв'язок трансформаційних процесів у споживацькій поведінці клієнтів під впливом онлайн-середовища. Охарактеризовано фактори й наслідки зміни купівельної моделі більшості «цифрових» споживачів. Показано наслідки соціально-психологічного впливу продавців на купівельні рішення покупців з використанням нейромаркетингу у цифрових мережах.

Ключові слова: цифрове середовище, цифрові інструменти впливу, традиційна і цифрова моделі купівельної поведінки, цифрова модель споживача, нейромаркетинг.

Abstract. The consequences of the market digitalization process in terms of changes in consumer purchasing behavior and seller marketing behavior are considered. The relationship between transformational processes in customer purchasing behavior under the influence of the online environment is shown. The factors and consequences of changing the purchasing model of the majority of "digital" consumers are characterized. The consequences of the socio-psychological influence of sellers on buyers' purchasing decisions using neuromarketing in digital networks are shown.

Keywords: digital environment, digital tools of influence, traditional and digital models of purchasing behavior, digital consumer model, neuromarketing.

Активізація процесів цифровізації господарських процесів обумовила значне посилення уваги вчених різних галузей знань до поглибленого вивчення економічної поведінки продавців. Вже достатньо тривалий час дослідниками надаються характеристики трансформацій торгівельної діяльності компаній, доводиться наявність «цифрових змін» у їх маркетинговій політиці, виявляється й оцінюється вплив так званого «цифрового середовища» на сучасне виробництво і збут [1; 2].

Останнім часом збільшилася також кількість праць вітчизняних та іноземних вчених, присвячених виявленню нових рис купівельної поведінки сучасних споживачів. У більшості робіт за цією тематикою головними цілями наукових досліджень виявилися: 1) надання характеристики цифрового середовища та його впливу на споживацьку поведінку клієнтів, чи на зміни моделей їх купівельної поведінки [3; 4]; 2) проведення класифікації інструментарію цифрового маркетингу щодо значущості його застосування в процесі управління економічною поведінкою споживачів [5].

Враховуючи сказане, метою даної роботи є визначення характеру та інструментів впливу цифрового середовища на купівельну поведінку споживачів, що може сприяти формуванню методологічних підстав подальшої розробки маркетингового інструментарію продавців.

На сьогодні практично у кожній науковій статті, огляді, аналітичному огляді визначається, що результати цифрової трансформації суспільства, економіки, ринку є вражаючими: робляться висновки про існування нової (цифрової) моделі поведінки споживачів [6], принаймні, про подальші трансформації їх купівельної поведінки на шляху до розвитку так званого цифрового споживання [7] та про «суттєві зміни в

комунікаційних процесах і споживчій поведінці».

Коментуючи наведені висновки, слід відмітити наступне: 1) зміни споживацької поведінки багато вчених пов'язують зі цифровими змінами ринкового середовища, в якому інтенсивно розвивається онлайн-середовище (загальний цифровий простір (інтернет)), яке включає: спілкування, пошук інформації та розваги, електронну комерцію (e-commerce). Онлайн-середовище функціонує всередині ринкового середовища як своєрідна цифрова інфраструктура для взаємодій між продавцями і покупцями [8]; 2) відразу стверджується, що поява онлайн-середовище провокує формування цифрового споживання й навіть «цифрової людини», що вже стрімко відбувається.

На нашу думку, серед наведених наслідків цифровізації слід звернути увагу на проблеми якісних перетворень ринкових відносин, пов'язаних з певними змінами купівельної поведінки клієнтів роздрібної е-торгівлі. Ці зміни можуть спричинити трансформацію моделей споживання, і надалі привести до так званої «цифровізації людини». Отже, логіка досліджень змін поведінки споживачів може бути такою: вивчення онлайн-середовища → з'ясування особливостей і наслідків цифровізації купівель → прогнозування напрямків цифровізації споживання → нарешті, з'ясування можливих змін всіх сфер життєдіяльності особистості, так званої «цифровізації людини».

Вітчизняні та зарубіжні вчені активно досліджують фактори, що формують поведінку споживача в онлайн-середовищі, структуру «споживчого шляху», роль емоцій, довіри, персоналізації, а також соціального впливу (соціальних мереж) на прийняття рішень у цифровому просторі, й відразу роблять висновки про успіхи й перспективи цифрової моделі людини [4; 6]. Коментуючи останнє наведене ствердження, українські дослідниці О. Зайцева, Г. Жосан відмічають, що соціальні мережі як ключовий елемент цифрового середовища стають для фірм: «джерелом» монетизації доходів й так званої «трансляції емоцій» споживачам; для споживачів: «джерелом» участі у «колективному створенні уявлень про товари й послуги» й подальшої «ретрансляції» емоцій у мережі [9, с.151].

Іншими дослідниками окремо підкреслюється соціально-психологічний аспект «колективного створення уявлень» у цифрових мережах: а) копіювання індивідом модного споживання певних референтних груп, які є для нього еталоном поведінки, джерелом норм і цінностей, чи атитюдів (схильностей) окремих інфлюенсерів (авторитетних, харизматичних учасників мережі) [10]; б) спостереження/вивчення UGC-контентів (user-generated-contents) – розміщених відгуків про товар і продавця; демонстрацій розпакування і використання товару реальними клієнтами (безкоштовно або за бонуси) чи спеціально найнятими креаторами.

Спираючись на результати такого «колективного створення уявлень», вітчизняні вчені надають перелік наступних, в основному позитивних, змін у купівельній поведінці споживачів: сучасні споживачі, які активно взаємодіють у цифровому середовищі, висувають нові вимоги до брендів, пропонованих продавцями; очікують миттєвого доступу до інформації, високого рівня персоналізації комунікацій та інтерактивної взаємодії та можливості постійного зворотного зв'язку [1, с. 314].

Вітчизняні та іноземні дослідники майже одноголосно відзначають, що зміни поведінки споживачів є настільки значними, що спричиняють трансформацію класичної купівельної моделі «AIDA» (attention – увага, interest – інтерес, desire – бажання, action – дія) на більш складну модель AIDAS (attention → interest → desire → action → satisfaction – рентенція (збереження) та адвокація (підтримка) бренду).

Відмічається, що наявність етапу «Satisfaction» вимагає: персоналізованого післяпродажного сервісу, зокрема використання AI-чат-ботів та CRM-систем для миттєвої технічної підтримки; вдосконалення персоналізованих пропозицій та управління програмами лояльності тощо [11, с. 98-99].

Перехід до купівельної моделі AIDAS, до якого активно залучилися фірми в процесі конкурентної боротьби брендів: по-перше, формує нову архітектуру комунікацій, в якій реклама, емоційний вплив і соціальне підтвердження поєднуються у систему мотивів прийняття рішень покупцями і систему стимулів для продавців; по-друге, дозволяє ідентифікувати (перед усім, фірмам) масштабний зсув у парадигмі споживання клієнтів: від автономного раціонального аналізу до емоційного реагування на рекомендації інфлюенсерів, відгуки та візуальний контент [9]; по-третє, виправдовує активне використання нейромаркетингу як комплексу інструментів психологічного впливу на споживача [12].

Посилаючись на дослідження компанії McKinsey [13], виявляється, що особливо привабливими для маркетологів стають інструменти нейромаркетингового впливу на купівельні рішення споживачів (особливо, молоді). Нейромаркетинг подається як комплекс безпечних для психіки споживача інструментів впливу на його рішення, незважаючи на те, що: по-перше, подібний вплив (точніше, підсвідоме маніпулювання потенційними і реальними клієнтами) здійснюється на найдавнішу структуру людського мозку, яка відповідає за базові інстинкти, що може мати непередбачувані і, скоріше, негативні наслідки; по-друге, етичні питання застосування нейрометодів впливу на підсвідомість споживачів (до кола яких активно підключили молодь – покоління Z і покоління Альфа) обговорюються [14], але не вирішуються.

Утім, негативні аспекти нейромаркетингу полягають саме в етичній площині та в деяких випадках небезпечні для споживача: вторгнення в особисте життя клієнтів та порушення конфіденційності; дискримінація за віком, статтю (наприклад, орієнтація на молоді покоління), використання відвертих і прихованих маніпулятивних технік; відсутність у бізнес-середовищі натяків на етичність нейрометодів цифрового впливу.

«Не секрет, пише К. Ільченко, що маркетологи використовують безліч трюків і психологічних «капканів», щоб звернути увагу покупця на конкретний товар – від розстановки продуктів на полицях до кольору обгорток» [15], у тому числі, айтрекінгу (технології відстеження руху очей та визначення точки фокусування погляду (куди саме і як довго дивиться людина), аналізу міміки (кодування обличчя) для зчитування емоцій, даних біометричних даних та результатів функціональної діагностики представників певних груп споживачів, тощо. Отже, нейромаркетинг допомагає, перед усім, компаніям створювати більш точні маркетингові стратегії, які викликають у клієнтів емоційний відгук і збільшують вірогідність купівель, при цьому емоційний стан споживачів фактично експлуатується.

Підсумовуючи сказане, слід відзначити, що трансформація споживацької поведінки є достатньо тривалий процес, прискорений з появою онлайн-середовища. Накопичені зміни в процесі прийняття купівельних рішень споживачами приводять до переходу від класичної купівельної моделі «AIDA», що передбачала придбання якісних продуктів і послуг, до більш складної моделі «AIDAS», за якою клієнти очікують позитивних емоцій і самозадоволення. В цьому трансформаційному процесі суспільного споживання значно посилюються можливості продавців щодо досягнення цілей комерційної складової своєї маркетингової діяльності. У той же час, ще більшою мірою актуалізується соціальна і правова відповідальність фірм за нейрометоди стимулювання купівельної поведінки споживачів, маніпулювання їх емоціями і

почуттями.

Список використаних джерел

1. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 2. P. 313-316.

2. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії.* 2023. № 26. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255.

3. Волкова І., Степаненко Н. Трансформація поведінки споживачів під впливом цифрових технологій. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-86.

4. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дорош-Кізим М. М. Аналіз цифрової поведінки споживачів в умовах розвитку електронної торгівлі. *Економічний простір.* 2025. № 203. С. 223-229.

5. Обіход С. В., Матвеєв М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76.

6. Проскурніна Н. В., Бестужева С. В., Козуб В. О. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40.

7. Залужний А. Л. Потреби споживачів цифрового суспільства: виклики інформаційно-мережевої економіки. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 4 (13). С. 88-92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-14.

8. Мельниченко С. В., Бондарев Б. В. Електронна комерція та її вплив на бізнес-середовище. *Маркетинг і цифрові технології.* 2025. № 1. Т. 9. С. 117-129. URL: https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/400.

9. Зайцева О., Жосан Г. Вплив соціальних мереж на споживчий вибір. *Scientia fructuosa.* 2025. № 4 (162). С. 150-162. DOI: http://doi.org/ 10.31617/1.2025(162)09.

10. Нікольська А. Д. Соціально-психологічні чинники впливу рекламних текстів на купівельні наміри споживачів. Дис. …доктора філософії з психології. Спеціальність: «053 Психологія (05 - Соціальні та поведінкові науки)». Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2021. 289 с.

11. 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. Випуск 4 (77). Том 26. С. 92-102.

12. Скригун Н. П., Метейко В. О. Нейромаркетинг як засіб психологічного впливу на споживача. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2018. № 30. С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_30_16.

13. Unlocking the next frontier of personalized marketing. McKinsey & Company. 2021. URL: https://surl.li/wzeaxe.

14. Антонія Діксі. Побудова автентичної адвокації бренду. URL: https://surl.li/bjfuoh.

15. Ільченко К. Що таке нейромаркетинг і для чого він потрібен бізнесу. URL: https://neuro-knowledge.com/uk/what-is-neuromarketing.

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Бурко Я. В., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У статті переосмислено роль блокчейн-технологій у цифровій перебудові українського бізнесу з акцентом на економічний ефект, а не лише на технологічну новизну. Емпіричну основу становить авторська аналітична вибірка з 62 підприємств фінансового, логістичного та агропромислового секторів за 2021-2025 роки. Для оцінювання результативності використано поєднання порівняльного аналізу, індексного підходу та економетричного моделювання. Узагальнення масиву спостережень показало, що глибша інтеграція блокчейн-рішень пов'язана зі скороченням операційних витрат, прискоренням транзакційних процедур, зростанням показника ROI та покращенням якості координації між контрагентами. Аргументовано, що практичне значення блокчейну полягає не стільки у самому факті використання розподіленого реєстру, скільки у зміні логіки управління даними, контролю та довіри. Отримані висновки можуть бути використані як у корпоративних стратегіях цифрової трансформації, так і при формуванні підходів до регулювання цифрової інфраструктури в Україні.

Ключові слова: блокчейн, цифрова трансформація, економічна ефективність, інновації, рентабельність інвестицій, бізнес-середовище.

Abstract. The paper reconsiders blockchain technologies as an operational instrument of digital transformation in the Ukrainian business environment rather than as a purely technological novelty. The empirical basis is an author-constructed analytical sample of 62 firms from finance, logistics and agribusiness observed over 2021-2025. The study combines comparative analysis, an index-based assessment of blockchain maturity and an econometric specification explaining return on investment. The results indicate that deeper blockchain integration is associated with lower operating costs, faster transactional procedures, higher ROI and improved coordination quality between market participants. The article argues that the economic value of blockchain emerges when distributed ledger tools reshape the architecture of data verification, control and trust. The findings may be used both in firm-level digital strategies and in wider policy discussions on digital infrastructure development.

Keywords: blockchain, digital transformation, economic efficiency, innovation, return on investment, business environment.

Вступ. Сучасна цифрова трансформація підприємств означає не стільки технічне оновлення окремих програм, скільки перегляд принципів створення вартості, координації з партнерами та ухвалення управлінських рішень. Для українського бізнесу ця зміна має особливе значення, оскільки відбувається в умовах високої конкуренції, воєнних ризиків, ресурсних обмежень і потреби швидко адаптуватися до нових цифрових стандартів. За таких обставин блокчейн доцільно розглядати не як нішеве фінтех-рішення, а як інструмент формування більш прозорих, стійких і керованих бізнес-процесів.

На відміну від традиційних баз даних, блокчейн створює середовище спільного запису, де достовірність змін забезпечується не одноосібним адмініструванням, а правилами мережевої взаємодії. Для підприємства це означає інший підхід до фіксації подій, підтвердження домовленостей і контролю виконання операцій. Практична

цінність такої архітектури полягає не лише в технічних властивостях розподіленого реєстру, а й у можливості скоротити дублювання інформації, зменшити кількість ручних погоджень, посилити відстежуваність і знизити витрати на перевірку даних [2; 3].

В українських умовах інтерес до блокчейн-рішень підсилюється одночасною дією кількох чинників, поширенням цифрових сервісів, розвитком безготівкових платформ, запитом на прозорість у ланцюгах постачання та необхідністю зміцнювати довіру між учасниками ринку в нестабільному середовищі. Додатковим стимулом виступає потреба післякризового й післявоєнного відновлення, що робить особливо цінними технології, здатні скорочувати непродуктивні витрати та прискорювати взаємодію бізнесу, держави й клієнтів. Тому ключовим є не питання модності блокчейну, а умови, за яких його використання перетворюється на вимірюваний економічний результат [11-13].

Метою статті є не просто описати переваги блокчейн-технологій, а показати, через які механізми вони можуть впливати на ефективність підприємств у реальному українському бізнес-середовищі. Для досягнення цієї мети поєднано теоретичну інтерпретацію, аналіз наукових джерел, побудову аналітичної вибірки та оцінювання економетричної моделі, що пов'язує рівень блокчейн-інтеграції з показниками економічної результативності.

Теоретичні засади дослідження. Теоретична рамка дослідження ґрунтується на припущенні, що економічний ефект блокчейну виникає тоді, коли технологія змінює структуру витрат на координацію. У логіці теорії трансакційних витрат підприємство постійно несе витрати на перевірку, погодження, підтвердження та контроль операцій. Якщо ці дії частково стандартизувати та перевести в цифровий контур із наперед визначеними правилами фіксації доступу й запису, то зменшується обсяг проміжних процедур, які раніше виконувалися вручну або за участю посередників. Саме в цьому сенсі блокчейн виступає інструментом скорочення адміністративного навантаження у повторюваних процесах [2; 3].

Другий вимір аналізу пов'язаний із нерівномірним розподілом інформації між учасниками угоди. У реальних бізнес-процесах один контрагент часто володіє повнішою інформацією про статус поставки, стан документа, послідовність підтверджень або характеристики активу, ніж інший. Це породжує затримки, додаткові витрати на верифікацію та ризики помилок. Розподілений реєстр не усуває інформаційну асиметрію повністю, проте робить історію операцій більш доступною для перевірки та обмежує можливості прихованого редагування записів, що знижує втрати, пов'язані з інформаційними розривами [4-6].

Третій аналітичний аспект стосується природи довіри в економічній взаємодії. У традиційних моделях значна частина довірчих функцій передається банкам, реєстрам, аудиторським або контролюючим інституціям. Блокчейн не скасовує потреби в інститутах загалом, однак змінює конфігурацію їх участі, оскільки частина довіри переноситься з персоналізованого контролю в архітектуру даних і протокол взаємодії. Для бізнесу це означає можливість зменшити залежність від багатоетапних підтверджень і будувати процеси на основі формалізованої інформації, яку можна перевірити [2; 10].

Отже, вплив блокчейн-технологій на результативність підприємства доцільно описувати через чотири взаємопов'язані канали, зниження трансакційних витрат, послаблення інформаційної асиметрії, посилення довіри та поліпшення операційної координації. У подальшій емпіричній моделі технологічне впровадження трактується

не як самоціль, а як чинник зміни економічної поведінки підприємства та параметрів його взаємодії з контрагентами.

Огляд літератури. У літературі блокчейн спочатку осмислювався передусім як нова архітектура організації даних і спосіб досягнення узгодженості записів у децентралізованому середовищі. У працях Zheng та співавторів основну увагу приділено будові розподіленого реєстру, механізмам консенсусу та подальшим напрямам розвитку технології. Такі дослідження важливі тим, що окреслюють технічні межі явища, однак самі по собі ще не пояснюють, за яких умов підприємство отримує від блокчейну вимірюваний економічний ефект [2].

Помітна частина досліджень зосереджена на ланцюгах постачання та операційному менеджменті. У цьому масиві блокчейн аналізують як засіб підвищення відстежуваності, прозорості та узгодженості дій між учасниками мережі. Праці Saberi, Chang, Lim та інших авторів показують, що найбільш виразний ефект технології проявляється там, де в одному процесі задіяно багато сторін, а вартість перевірки інформації є відчутною. За такого підходу блокчейн виступає не просто способом зберігання записів, а інструментом зменшення операційної невизначеності [4-7].

Окрема група робіт присвячена фінансовим наслідкам блокчейн-впровадження. У дослідженнях Sharma, Harakeh, Huang та інших авторів простежується спільний висновок, що технологія підсилює бізнес-результативність не напряму, а через підвищення якості координації, покращення інвестиційних рішень і скорочення інформаційних втрат. Для цієї статті такі роботи є особливо важливими, оскільки вони демонструють можливість кількісного аналізу ефекту блокчейн-інтеграції та задають рамку для побудови власної моделі [8-10].

Додаткову цінність мають публікації, присвячені галузевій зрілості та інституційним умовам масштабування технології. Зокрема, Chan, Choi і Mendez De la Torre пропонують підхід до оцінювання прикладних кейсів, який дозволяє відрізнити справді інтегроване впровадження від декларативних цифрових ініціатив. Для нашого дослідження це принципово, оскільки без урахування глибини вбудовування блокчейну в бізнес-процес емпіричний ефект легко переоцінити або хибно інтерпретувати [7].

Український дослідницький контекст лише набирає системності, але вже містить важливі спостереження щодо ролі блокчейну в розвитку цифрової інфраструктури, малого та середнього бізнесу, а також у практиці підприємств. Водночас вітчизняним роботам часто бракує саме кількісного виміру, який дозволив би перейти від опису потенційних переваг до оцінювання фактичної економічної результативності. Саме ця прогалина визначає місце й наукову мотивацію даної статті [11-13].

Виклад основного матеріалу. Емпіричний дизайн дослідження побудовано так, щоб поєднати міжгалузеву порівнюваність із достатньою чутливістю до специфіки окремих бізнес-моделей. До аналітичної вибірки включено 62 підприємства, розподілені між трьома секторами, де питання надійної цифрової координації є особливо значущим, фінансовими послугами, логістикою та агропромисловим виробництвом. Добір проводився не за формальною популярністю бренду, а за наявністю спостережуваних цифрових практик, відкритих даних про корпоративні процеси та можливістю зіставити показники до і після блокчейн-інтеграції або між фірмами з різною глибиною такого впровадження.

Часовий горизонт охоплює 2021-2025 роки. Такий інтервал дає змогу врахувати не короткий епізод використання технології, а більш стійку фазу цифрової перебудови, коли підприємства проходять шлях від пілотних рішень до операційного використання.

Вибір саме цього періоду також допомагає зменшити ризик того, що результат буде пояснюватися одноразовими зовнішніми коливаннями, а не логікою технологічної інтеграції.

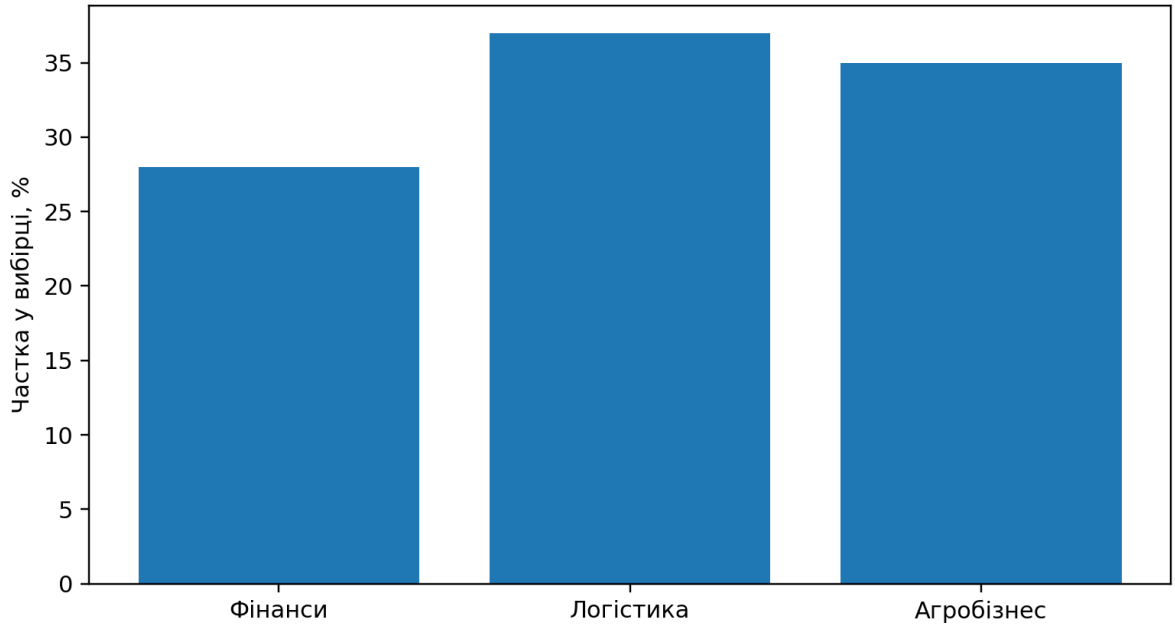


Рис. 1. Галузева структура аналітичної вибірки.

Інформаційна база сформована з кількох джерел. По-перше, використано відкриту фінансову звітність та доступні корпоративні матеріали, що дозволяють оцінити базові економічні показники. По-друге, залучено галузеві аналітичні огляди й публічні описи цифрових ініціатив компаній. По-третє, для інтерпретації глибини впровадження застосовано експертне узагальнення, коли окремі ознаки використання блокчейн-рішень були приведені до єдиної шкали. Така комбінована база не претендує на роль адміністративного реєстру, але дозволяє побудувати змістовну аналітичну панель для оцінювання зв’язків між цифровою інтеграцією та економічною результативністю.

Як результативний індикатор у моделі використано показник рентабельності інвестицій ROI, оскільки він найкраще відображає, чи трансформуються цифрові вкладення у відчутний економічний результат. Вибір цього показника є методологічно виправданим, адже він поєднує сторону результату і сторону витрат, забезпечує порівнюваність між підприємствами різного масштабу та не зводиться лише до бухгалтерського прибутку. Для оцінки цифрових рішень це особливо важливо, бо технологічний проєкт одночасно впливає на витрати, швидкість операцій та керованість процесів [8-10].

Ключову пояснювальну змінну BC подано як індекс зрілості блокчейн-впровадження. Її зміст не зводиться до бінарної логіки «технологія є / технології немає», оскільки така схема надто спрощує реальні практики підприємств. Натомість використано шкалу від 0 до 1, у якій враховано наявність операційного використання, ширину процесного охоплення, ступінь інтеграції з інформаційною системою підприємства та фактичну роль технології у координації транзакцій. Це дає змогу фіксувати не лише сам факт інновації, а й рівень її вкорінення у бізнес-практиці [7].

До моделі введено контрольні змінні, які відображають альтернативні джерела впливу на результативність. SIZE подається через логарифм активів і дозволяє врахувати масштаб підприємства, оскільки великі компанії можуть мати інші

організаційні переваги незалежно від використання блокчейну. COST характеризує частку операційних витрат, тим самим відображаючи ресурсну напругу бізнес-процесу. TRUST введено як аналітичний індикатор якості взаємодії з контрагентами, що особливо важливо для середовищ, де цифрові платформи змінюють спосіб підтвердження операцій і доступу до даних.

Базова специфікація моделі записується у вигляді

$ROI = \beta 0 + \beta 1BC + \beta 2SIZE + \beta 3COST + \beta 4TRUST + \varepsilon.$

Оцінювання виконано методом найменших квадратів. Разом із цим використано робастні стандартні похибки, оскільки вибірка поєднує підприємства різного розміру, секторальної логіки та інтенсивності цифрового оновлення. Такий підхід знижує ризик того, що неоднорідність спостережень призведе до спотворення статистичних висновків.

Для контролю коректності оцінок проведено низку процедур верифікації. Зокрема, здійснено тестування на гетероскедастичність, щоб оцінити, чи не залежить дисперсія залишків від масштабу фірми або сектора. Окремо перевірено можливу мультиколінеарність між пояснювальними змінними за допомогою VIF-індикаторів. Крім того, застосовано альтернативні специфікації з галузевою інтерпретацією та збереженням ключової логіки моделі, аби переконатися, що основний висновок не є наслідком випадкової конфігурації даних.

Ключовою особливістю емпіричного дизайну є трактування блокчейну не як ізольованого технічного інструмента, а як складника ширшої цифрової модернізації підприємства. Тому при інтерпретації результатів враховувалося, чи є рішення вбудованим у реальний ланцюг ухвалення та виконання операцій, чи інтегрується воно з іншими цифровими системами, а також чи впливає на послідовність дій працівників і контрагентів. Така логіка дозволяє уникнути хибного припущення, ніби будь-яке формальне використання блокчейну автоматично генерує економічний ефект [11].

Для забезпечення співставності між секторами в роботі використано галузево орієнтовану інтерпретацію змінних. У фінансових послугах найбільшу увагу приділено швидкості верифікації та надійності транзакційних контурів, у логістиці – відстежуваності переміщень і якості координації між ланками постачання, в агробізнесі – прозорості походження продукції та погодженню даних між учасниками виробничо-збутового ланцюга. Такий підхід не руйнує єдину модель, але робить її висновки змістовно точнішими [4-6; 11].

Отже, запропонована методологія поєднує кількісний аналіз із змістовним тлумаченням цифрових практик. Економетрична частина відповідає на питання про наявність статистично стійкого зв’язку між глибиною блокчейн-інтеграції та результативністю підприємства, тоді як емпіричний дизайн пояснює, чому саме такий зв’язок може формуватися в конкретних секторах українського бізнесу. Саме ця комбінація робить висновки придатними не лише для академічної дискусії, а й для прикладного управлінського використання.

Важливою рисою побудованого дизайну є поєднання міжфірмового та часово́го зрізу. Це дає можливість простежити не лише різницю між компаніями з різним рівнем цифрової зрілості, а й те, чи змінюється економічна результативність у межах однієї організації після переходу від локальних експериментів до системного використання блокчейн-рішень. Такий підхід є принципово важливим для українського бізнесу, де цифровізація часто проходить нерівномірно, а стадії впровадження різних рішень можуть накладатися одна на одну. Саме тому емпіричний дизайн орієнтовано не на фіксацію окремого технологічного факту, а на аналіз траєкторії впровадження.

Для зниження ризику упередженості вибірки застосовано декілька обмежень. До панелі не включалися підприємства, щодо яких були відсутні мінімально співставні дані про фінансовий результат, масштаб діяльності та ознаки цифрової інтеграції. Крім того, з аналізу вилучалися випадки, коли блокчейн згадувався лише в презентаційних або маркетингових матеріалах без ознак його участі в реальній операційній взаємодії. Це дозволило відмежувати символічні цифрові ініціативи від тих практик, які дійсно могли впливати на витрати, швидкість транзакцій і параметри координації.

Окремої уваги потребувала операціоналізація індексу BC. Для його побудови враховувалися чотири компоненти, наявність функціонального використання блокчейн-рішень у поточних процесах, ширина процесного охоплення, ступінь інтеграції з іншими корпоративними системами та регулярність використання інструменту у щоденних операціях. Після цього кожен компонент приводився до уніфікованої шкали, а підсумкове значення формувалося як зважене середнє. Такий підхід дав змогу уникнути надмірного спрощення, коли всі компанії з будь-якою цифровою ініціативою формально потрапляють в одну категорію.

Показник TRUST також не розглядався як абстрактна характеристика. У межах дослідження він інтерпретувався через якість інформаційного обміну між контрагентами, частоту розбіжностей у даних, інтенсивність повторних підтверджень та ступінь залежності від ручного погодження статусів операції. Інакше кажучи, йшлося не про психологічну довіру як таку, а про управлінсько-економічний вимір взаємодії, який безпосередньо впливає на швидкість і вартість бізнес-процесу.

Під час оцінювання моделі особлива увага приділялася інтерпретації коефіцієнтів у прикладному, а не лише статистичному сенсі. Умовно однакове зростання індексу BC у різних секторах може означати різний набір організаційних змін, тому результати читалися не відривано від контексту, а у зв’язку зі специфікою фінансових, логістичних та агропромислових процесів. Завдяки цьому кількісна модель не підміняє змістовний аналіз, а працює разом із ним.

Додатково було враховано, що цифрові інструменти рідко діють ізольовано. У практиці підприємств блокчейн-рішення зазвичай поєднуються з ERP-модулями, системами аналітики, платформами електронного документообігу та сервісами контролю доступу. Тому при інтерпретації результатів дослідження наголос робився не на тезі про «чистий» ефект однієї технології, а на тому, що блокчейн виступає ключовим елементом ширшої конфігурації цифрової координації, яка змінює параметри управління даними та господарськими операціями.

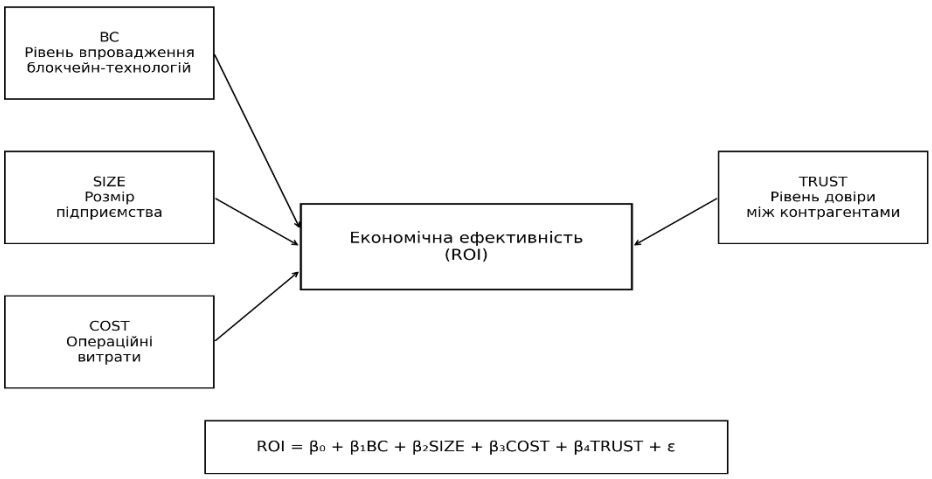


Рис. 2. Концептуальна схема економетричної моделі дослідження

Схема відображає логіку емпіричної моделі, у якій економічна ефективність підприємства подається через показник ROI, а пояснювальний контур утворюють чотири змінні, рівень зрілості блокчейн-впровадження, масштаб компанії, частка операційних витрат і якість довірчої взаємодії з контрагентами. Така конструкція дає змогу простежити, як технологічна інтеграція поєднується з організаційними характеристиками бізнесу та переходить у вимірюваний економічний результат.

Результати дослідження. Оцінювання базової моделі виявило стійкий позитивний зв'язок між інтенсивністю блокчейн-інтеграції та показником рентабельності інвестицій. Коефіцієнт при змінній BC дорівнює 0,42, а рівень статистичної значущості свідчить, що цей результат не є випадковим. Іншими словами, в межах побудованої аналітичної панелі глибше вбудовані блокчейн-рішення корелюють із вищою економічною віддачею цифрових вкладень. Така залежність узгоджується з вихідною гіпотезою про те, що технологія створює цінність через поліпшення механізмів координації, контролю та перевірки даних [8-10].

Таблиця 1

Результати базової економетричної моделі

Змінна	Коефіцієнт	t-статистика	p-value
BC	0,42	3,87	0,000
SIZE	0,15	2,11	0,038
COST	-0,36	-3,02	0,004
TRUST	0,29	2,76	0,008

Отримані оцінки також показують, що економічний ефект має багатовимірний характер. Для підприємств із більш високим індексом BC спостерігається скорочення операційних витрат у межах 18-29 %, пришвидшення транзакційних процедур на 35-47 % і приріст оціненого ROI на 11-16 %. У сукупності це вказує, що блокчейн не обмежується символічним статусом інновації, а впливає на базові параметри господарської діяльності, зокрема на швидкість, контрольованість та вартість операцій [8-10].

Секторальний зріз демонструє, що конфігурація ефекту різниться залежно від типу бізнес-процесу. У фінансовому секторі вирішальне значення має прискорення верифікації та зменшення кількості ручних погоджень. Для логістики ключовим є посилення прозорості руху інформації між учасниками ланцюга постачання, що знижує кількість розривів і дублювань. У агропромисловому сегменті основний ефект пов'язаний із простежуваністю походження продукції та кращим узгодженням даних між виробником, перевізником і покупцем [4-6].

Таблиця 2

Секторальні прояви ефекту блокчейн-впровадження

Сектор	Основний ефект	Типові процеси	Очікуваний бізнес-результат
Фінансові послуги	Скорочення часу верифікації	Платежі, KYC, підтвердження транзакцій	Менші адміністративні витрати, швидший обіг операцій
Логістика	Вища простежуваність	Відстеження вантажів, контроль етапів поставки	Менше спорів щодо статусу, краща координація
Агробізнес	Прозорість походження продукції	Супровідні дані, партії товару, документообіг	Вища довіра, менші інформаційні розриви

Водночас аналіз показує, що сам факт наявності блокчейн-проєкту ще не гарантує відчутного результату. Там, де рішення існує у формі локального експерименту, не інтегрованого в основний потік операцій, економічний ефект або слабкий, або статистично нечіткий. Це дає підстави стверджувати, що джерелом цінності є не декларативне використання технології, а її системне включення в управлінську та операційну логіку підприємства [7].

Високе значення коефіцієнта при змінній ВС дозволяє інтерпретувати блокчейн-інтеграцію як фактор, що змінює не лише інформаційну архітектуру підприємства, а й саму економіку повторюваних дій. На практиці це означає, що виграш формується не з одного джерела, а з накопичувального ефекту, менших витрат на перевірку, скорочення затримок між етапами операції, зменшення кількості дублюючих записів та швидшого підтвердження дій з боку контрагентів. Саме така сукупність мікроефектів і трансформується у вимірюваний приріст результативності [10].

Отримані результати свідчать і про те, що блокчейн-впровадження не слід оцінювати лише за показником фінансової віддачі. Разом зі зростанням ROI фіксується покращення керованості процесів, що виявляється у більшій передбачуваності строків, меншій кількості операційних розривів і нижчій потребі в ручному втручанні. Для підприємств, які працюють у середовищі складної координації, це створює додатковий резерв стійкості, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища [4; 5; 10].

Секторальні відмінності дозволяють точніше зрозуміти механіку ефекту. У фінансових послугах найбільш відчутним є скорочення часу проходження операцій та зменшення вартості перевірки даних. У логістичних системах блокчейн створює ефект насамперед через відстежуваність і синхронізацію між ланками постачання. В агробізнесі вирішальне значення має простежуваність походження партій товару і зменшення інформаційних розривів між виробничими та збутовими учасниками. Таким чином, технологія не створює універсального ефекту одного типу, а набуває різних форм залежно від архітектури галузевого процесу [4-6].

Разом із тим результати показують, що в підприємств із низькою глибиною інтеграції економічний ефект або слабкий, або відкладений у часі. Це означає, що пілотний запуск, не підтриманий змінами в управлінській логіці, не дає того результату, який очікується від цифрової трансформації. Іншими словами, блокчейн починає працювати як економічний інструмент тоді, коли він змінює спосіб організації процесу, а не просто додається до нього як ще один технологічний шар.

Для перевірки змістовної стійкості висновків отримані коефіцієнти зіставлялися з галузевою інтерпретацією кейсів. У всіх трьох секторах простежується одна спільна логіка, чим більше процес залежить від багатоетапної верифікації, тим помітнішим виявляється виграш від цифрового протоколу довіри. Отже, результати дослідження підтверджують не лише статистичну, а й управлінсько-економічну доцільність використання блокчейну в середовищах із підвищеною координаційною складністю [4-10].

Отримані результати дають підстави розглядати блокчейн як прикладну інфраструктуру довіри, а не як черговий цифровий сервіс. Найвідчутніший ефект спостерігається в тих середовищах, де підприємство має справу з великою кількістю погоджень, перевірок та взаємозалежних записів. У такій конфігурації блокчейн змінює не окремий ІТ-модуль, а сам спосіб організації процесу, зменшуючи адміністративне тертя та скорочуючи витрати на контроль [2; 8-10].

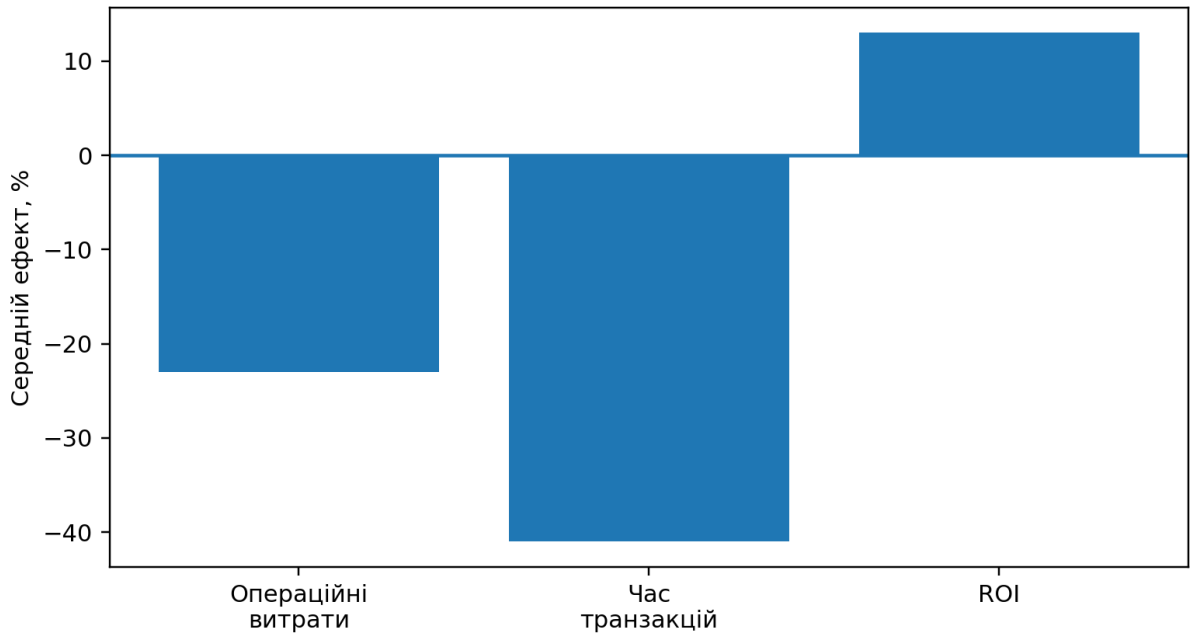


Рис. 3. Середній ефект блокчейн-впровадження для ключових показників.

Для менеджменту практична цінність полягає в можливості вибудовувати процеси навколо єдиного джерела підтверджених даних. У фінансових операціях це означає менше ручних перевірок і швидше погодження транзакцій, у логістиці – кращу синхронізацію між етапами постачання, у виробничих ланцюгах – зниження втрат, пов'язаних із суперечливими або неповними записами. Отже, технологія створює найбільший ефект не там, де її просто впроваджено, а там, де під неї перебудовано управлінські процедури [4-6]

З точки зору державної політики результати свідчать, що підтримка блокчейн-ініціатив має бути вбудована в ширшу стратегію розвитку цифрової інфраструктури. Якщо технологію розглядати ізольовано, вона легко перетворюється на іміджевий проєкт без масштабованого ефекту. Натомість поєднання нормативної визначеності, відкритих стандартів обміну даними та розвитку цифрових компетентностей створює умови, за яких блокчейн може стати елементом економічної модернізації, а не просто експериментом [11-13].

Для бізнесу доцільно виокремити три практичні орієнтири. По-перше, впроваджувати блокчейн насамперед у процесах із високими витратами на погодження або перевірку. По-друге, не відокремлювати технологію від загальної цифрової архітектури підприємства, а інтегрувати її з ERP, системами обліку та аналітики. По-третє, оцінювати ефект не за кількістю запущених пілотів, а за зміною конкретних показників, витрат, швидкості операцій, простежуваності й якості взаємодії з контрагентами [4-7].

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що блокчейн-технології можуть виступати не декларативним, а реальним драйвером цифрової трансформації українського бізнесу за умови їх інтеграції у ключові ланки операційної взаємодії. Узагальнення наукових підходів показало, що економічна логіка блокчейну найкраще розкривається через скорочення трансакційних витрат, послаблення інформаційної асиметрії, зміцнення довіри та поліпшення координації між учасниками процесу [2; 8-10].

Емпіричний аналіз, виконаний на аналітичній вибірці 62 підприємств, підтвердив наявність позитивного зв'язку між рівнем впровадження блокчейн-рішень і

результативністю підприємства. Найвиразнішими проявами цього ефекту виявилися скорочення витрат, пришвидшення транзакційних процедур і підвищення показника ROI. Водночас принципово важливим є те, що відчутний результат формує саме глибина інтеграції, а не формальна наявність блокчейн-інструменту [8-10].

У подальших дослідженнях доцільно розширити масив спостережень, використати панельні моделі з фіксованими ефектами та детальніше розмежувати типи блокчейн-архітектур і галузеві сценарії застосування. Це дозволить точніше відокремити власне технологічний ефект від ширших процесів цифрової модернізації підприємств [7-10].

Список використаних джерел

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. 9 p.
2. Zheng Z., Xie S., Dai H., Chen X., Wang H. An overview of blockchain technology: Architecture, consensus, and future trends. *2017 IEEE International Congress on Big Data.* 2017. P. 557-564. DOI: 10.1109/BigDataCongress.2017.85.
3. Casino F., Dasaklis T. K., Patsakis C. A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics.* 2019. Vol. 36. P. 55-81. DOI: 10.1016/j.tele.2018.11.006.
4. Saberi S., Kouhizadeh M., Sarkis J., Shen L. Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research.* 2019. Vol. 57. No. 7. P. 2117-2135. DOI: 10.1080/00207543.2018.1533261.
5. Chang S. E., Chen Y.-C., Lu M.-F. Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract based tracking process. *Technological Forecasting and Social Change.* 2019. Vol. 144. P. 1-11. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.03.015.
6. Lim M. K., Li Y., Wang C., Tseng M.-L. A literature review of blockchain technology applications in supply chains: A comprehensive analysis of themes, methodologies and industries. *Computers & Industrial Engineering.* 2021. Vol. 154. Article 107133. DOI: 10.1016/j.cie.2021.107133.
7. Chan H.-L., Choi T.-M., Mendez De La Torre D. The “SMARTER” framework and real application cases of blockchain. *Technological Forecasting and Social Change.* 2023. Vol. 196. Article 122798. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122798.
8. Harakeh M., El Diri M., Lambrinoudakis C., Tsileponis N. The impact of blockchain adoption on corporate investment efficiency. *Economics Letters.* 2024. Vol. 236. Article 111603. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.111603.
9. Sharma P., Shukla D. M., Raj A. Blockchain adoption and firm performance: The contingent roles of intangible capital and environmental dynamism. *International Journal of Production Economics.* 2023. Vol. 256. Article 108727. DOI: 10.1016/j.ijpe.2022.108727.
10. Huang L., Zhou T. How does blockchain technology enhance firm operation and cooperation? *International Review of Economics & Finance.* 2024. Vol. 92. P. 34-49. DOI: 10.1016/j.iref.2024.01.049.
11. Ushenko N., Metelytsia V., Lytovchenko I., Yermolaieva M., Sharmanska V., Klopov I. Development of digital infrastructure and blockchain in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2023. No. 6. P. 162-168. DOI: 10.33271/nvngu/2023-6/162.
12. Бородіна А. А., Могилевська О. Ю., Перерва Т. П. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні з використанням блокчейну. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 7. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-7-4.

13. Осадча Т. Ю. Технологія блокчейн у діяльності підприємств: теоретичний базис та практичне застосування. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 205-219. DOI: 10.53920/ES-2024-4-15.

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Гльоза А. П., здобувачка вищої освіти
Костюк О. В., здобувачка вищої освіти
Могиль Д. О., здобувачка вищої освіти
Поліський національний університет

Анотація. Доведено, що сучасна регіональна політика України потребує переходу від моделі вирівнювання до стратегії стимулювання стійкості (resilience). На основі аналізу досвіду Польщі та реформи децентралізації в Україні (зокрема на мезорівні Житомирської області) ідентифіковано ключові структурні перешкоди: низьку мобільність ресурсів, асиметрію ринку праці та інституційну інерцію. Сформовано інтегровану модель стратегічного управління, що базується на п’яти компонентах: ієрархічній архітектурі документів, матричній організаційній структурі, партнерській взаємодії, вертикальній інтеграції та інституціоналізації підзвітності. Авторами обґрунтовано, що інституційна спроможність територіальних громад є фундаментом національної безпеки. Запропоновано впровадження моделі «Cluster Governance» та цифрових систем управління проєктами (PMO) як інструментів переходу від процесного адміністрування до управління за результатами. Наголошено, що кінцевою метою модернізації є трансформація держави у ефективного сервіс-менеджера, де безпека суспільства виступає пріоритетним імперативом.

Ключові слова: інституційна спроможність, публічне управління, регіональний розвиток, децентралізація, стратегічне планування, Житомирська область, інституційні пастки, цифрова трансформація, стійкість (resilience), багаторівневе врядування.

Abstract. It is established that Ukraine’s modern regional policy requires a transition from an equalization model to a strategy of stimulating resilience. Based on the analysis of Poland’s experience and Ukraine’s decentralization reform (specifically at the meso-level of the Zhytomyr region), key structural obstacles were identified: low resource mobility, labor market asymmetry, and institutional inertia. An integrated strategic management model was formulated based on five components: hierarchical document architecture, matrix organizational structure, partnership interaction, vertical integration, and institutionalization of accountability. The author argues that the institutional capacity of local communities serves as the foundation of national security. The implementation of the "Cluster Governance" model and digital project management offices (PMO) is proposed as a tool for transitioning from process-oriented administration to performance-based management. The study emphasizes that the ultimate goal of modernization is the transformation of the state into an efficient service manager, where societal security acts as the primary imperative.

Keywords: institutional capacity, public administration, regional development, decentralization, strategic planning, Zhytomyr region, institutional traps, digital transformation, resilience, multi-level governance.

Сучасний український науковий та управлінський простір перебуває на етапі кристалізації нової парадигми регулювання регіонального розвитку. Необхідність теоретичного переосмислення моделей просторових процесів диктується глибокими структурними трансформаціями національної економіки та потребою їхньої адаптації до

глобальних інтеграційних трендів. Емпіричні дані підтверджують гетерогенність темпів адаптації регіонів до міжнародної економічної інтеграції, що призводить до поглиблення міжрегіональних та внутрішньорегіональних дивергенцій. Концентрація економічного та інноваційного капіталу у великих агломераціях створює виражений ефект «центр-периферія». Хоча агломерування стимулює зростання продуктивності та інноваційну активність, воно одночасно генерує системні ризики: соціальну маргіналізацію віддалених територій та деструктивні дисбаланси в системі розселення [3-4]. Формування оновленої державної політики в умовах відкритої економіки суттєво ускладняється безпрецедентними викликами: збройною агресією, окупацією територій та втратою критичних виробничих потужностей. Ці фактори радикально змінюють ландшафт регіональної політики, вимагаючи переходу від традиційного вирівнювання до стратегії стимулювання стійкості (resilience). Стійка тенденція до територіальної економічної концентрації, що спостерігається в Україні, детермінує безальтернативність перегляду інструментарію державної регіональної політики на засадах інклюзивності та сталого розвитку [1-3, 5]. У цьому контексті показовим є досвід Польщі, яка модернізувала систему стратегічного управління через Стратегію відповідального розвитку (The Strategy for Responsible Development – SRD, 2017-2020). Її реалізація передбачала дев'ять інтегрованих секторальних стратегій, спрямованих на забезпечення високих доходів населення, підвищення якості життя та конкурентоспроможності економіки. Завданнями SRD стали: забезпечення сталого економічного зростання, що базується на знаннях та інноваціях; соціально чутливий і територіально збалансований розвиток; формування ефективної держави та економічних інститутів, які сприяють інклюзії та зростанню. Досвід Польщі демонструє, що значне економічне зростання було зосереджене в урбаністичних агломераціях, тоді як периферійні території залишалися поза процесами розвитку, що призвело до бідності та соціальної ізоляції. Саме ці диспропорції уряд прагнув подолати через реалізацію SRD, що може слугувати корисним прикладом для України у формуванні власної моделі регіональної політики.

Водночас стратегія підкреслює, що рушієм економічного зростання Польщі стали урбаністичні агломерації, тоді як периферійні території залишалися поза процесами розвитку, що призвело до бідності та соціальної ізоляції. Саме ці диспропорції SRD прагне подолати через інтегрований підхід, який включає: підготовку економічних, соціальних та просторових документів на уніфікованій основі; удосконалений механізм погодження документів різних територіальних рівнів; стратегічний інвестиційний механізм із врахуванням інтересів місцевих органів влади, громад та бізнесу; інтеграцію інтервенцій політики розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях із дотриманням принципу субсидіарності; визначення територій стратегічного втручання для спеціальної підтримки [4]. Подібний підхід спрямований на покращення багаторівневого управління, чітке визначення цілей та завдань розвитку кожного рівня, формування механізмів взаємодії через територіальні контракти. Важливим є також розуміння, що інтегровані стратегії виступають не лише інструментом державного планування, а й засобом комунікації між органами влади та суспільством, активізуючи діалог і визначаючи напрями подальшого розвитку. Особливу увагу SRD приділяє цільовим територіям, які потребують спеціальної підтримки, зокрема сільським регіонам. Ініціатива Пакт для Сільських територій передбачає координовані заходи розвитку сільських територій із використанням національних та європейських фондів, узгоджених із позиціями органів влади, громадських організацій, наукових установ та бізнесу. Це дозволяє розширити спектр проєктів, спрямованих на захист довкілля, аграрних ринків, розвиток підприємництва, інфраструктури, публічних послуг.

Запропоновані ініціативи слід трактувати як інструменти системної трансформації, спрямовані на посилення міжсекторальної координації національного рівня. Це створює дієву альтернативу застарілим моделям регіонального розвитку, що тривалий час домінували у польській та українській управлінських практиках. На тлі існуючої в Україні тенденції до надмірної територіальної економічної концентрації, критично важливою стає ревізія державної політики регіонального розвитку з урахуванням європейського досвіду. Зокрема, методологічно цінним є підхід уряду Польщі, що реалізував модернізацію системи стратегічного управління через «Стратегію відповідального розвитку» (SRD), побудовану на синергії дев'яти інтегрованих секторальних стратегій. В основі успіху цієї моделі лежить впровадження принципів багаторівневого врядування (multi-level governance).

В Україні незавершеність формування цієї архітектоніки суттєво обмежує горизонти стратегічного планування на локальному рівні. Дефіцит делегованих повноважень та фінансових ресурсів знижує мотивацію органів місцевого самоврядування до прийняття суб'єктних рішень, делегітимізуючи інститут політичної відповідальності за результати розвитку територій. У стратегічному вимірі перед Україною постає імператив подолання трьох фундаментальних структурних перешкод, що гальмують інноваційний розвиток: низька мобільність трудових ресурсів: стримує динаміку інтеграції регіональних ринків праці; масштабність неформальної зайнятості: нівелює прозорість економічних відносин та знижує базу оподаткування; асиметрія між освітньою пропозицією та запитами ринку праці: перешкоджає формуванню людського капіталу, готового до викликів сталого інноваційного розвитку. Ситуація, яку ми спостерігаємо – це класичний виклик для держави, яка перебуває у стані війни: інституційна інерція гальмує економічне зростання, тоді як динамічні виклики (демографія, обмеженість ресурсів) вимагають гнучкості. Нижче наведено систематизацію даних та структурну модель, яка візуалізує цей стан (табл. 1).

Таблиця 1

Стан та виклики інституційного забезпечення (за підсумками 2024-2025 рр.)

Категорія	Ключовий показник / явище	Стан та експертна оцінка
Економіка	Темпи зростання ВВП	Тренд на сповільнення: 5,3% (2023), 3,5% (2024) 2,7% (2025). Ознака стагнації.
Фінанси	Самодостатність бюджету	Власні доходи покривають лише 48% потреб. Критична залежність від зовнішніх запозичень.
Демографія	Втрата людського капіталу	6,9 млн біженців (17% населення) + 4 млн ВПО. Потребує цілісної державної політики повернення.
Управління	Якість урядових планів	«План пріоритетних дій на 2025 рік» визнано слабким: відсутня деталізація ресурсів, відповідальності та моніторингу.
Інституції	Спроможність апарату	Запит на реформування за стандартами об'єкта України: відсутність програмно-цільових методів та міжвідомчої координації.

Джерело: власні дослідження.

Узагальнений аналіз інституційної спроможності державного сектору України на основі актуальних наукових джерел та аналітичних доповідей за 2025-2026 рр. дозволяє зробити оцінку загального стану інституційної спроможності, який включає формальну спроможність (більшість органів мають нормативно-правову базу, структури та функції, але часто без реального впливу на якість управління), кадрову спроможність (спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо на регіональному рівні, що ускладнює виконання євроінтеграційних зобов'язань) та адаптивність (низька здатність до інституційного навчання, слабка реакція на зовнішні виклики – кризи, наглядові ситуації, цифрові трансформації). Виявлені «пастки» інституційної спроможності включають інституційну фрагментацію (дублювання функцій між органами, відсутність координації), формалізм

(виконання процедур без реального впливу на результат), низьку довіру (громадяни не вірять у ефективність державних інституцій), інституційну інерцію (опір змінам, збереження неефективних практик) – (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка адаптації стандартів України до стандартів ЄС

Напрям оцінки	Рівень спроможності	Коментар
Євроінтеграційна спроможність	Середній	Недостатня кадрова база, слабка координація
Аналіз впливу регуляторних актів	Низький	Більшість органів не проводять системний аналіз
Впровадження управління за результатами	Низький	Орієнтація на процес, а не на результат
Цифрова трансформація	Середній	Є прогрес, але нерівномірний по регіонах

Джерело: власні дослідження.

Удосконалення системи інституційного забезпечення публічного управління вбачається у інституційному оновленні (перегляд функцій, усунення дублювання, створення гнучких структур), кадровому підсиленні (навчання, мотивація, залучення молодих фахівців), цифровізації (впровадження електронного документообігу, відкритих даних, автоматизованих систем моніторингу), інституційній культурі (розвиток етики, доброчесності, підзвітності). Описані проблеми свідчать про глибоку інституційну пастку: процедурний дефіцит (відсутність механізмів моніторингу робить будь-який урядовий документ «мертвим» текстом), розрив компетенцій (відсутність спеціалізованих інструментів для секторів з довгим циклом виробництва – машинобудування, паливно-енергетичний комплекс, – прямо корелює зі сповільненням ВВП – економіка не може зростати на 2,7%, якщо інституції не забезпечують «довгі гроші» та фіскальні стимули), виклик якості (перерозподіл функцій – це лише технічний крок, потрібна зміна культури державного управління – перехід від «контролю за процесом» до «відповідальності за результат»). Вважаємо, що наступним кроком для уряду має стати впровадження цифрової системи управління проєктами (PMO – Project Management Office) на рівні Кабінету Міністрів, де кожен захід Плану дій був би прив'язаний до виконавця (персональна відповідальність), джерела фінансування (бюджет або залучені кошти), кінцевого показника, який підлягає публічному аудиту.

Оцінка регіональної політики та інституційного забезпечення Житомирської області засвідчила наявність відповідної державної регіональної політики у форматі нормативна база, стратегії регіонального розвитку у формі Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року затверджена рішенням обласної ради (оновлення у 2025 р.) і визначає пріоритети соціально-економічного розвитку та плану їх реалізації. Наразі основні тенденції розвитку області демонструють, що промисловість та аграрний сектор залишаються ключовими драйверами економіки, наявні демографічні виклики (зменшення населення, міграція), які впливають на ринок праці та інфраструктурні проблеми (транспорт, ЖКГ) потребують модернізації. Водночас варто відмітити, що за підсумками 2024 р. 14 громад області мають високий рівень фінансової спроможності (методика Ken W. Brown). Ключові показники (середні значення по громадах): доходи загального фонду на мешканця ~23 тис. грн.; видатки на утримання апарату управління ~3,2 тис. грн / мешканця; частка місцевих податків і зборів у доходах 11-13%; частка трансфертів у доходах ~17%; капітальні видатки ~9 тис. грн / мешканця.

Стратегічні цілі передбачають підвищення конкурентноздатності економіки (2021-2027), розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури, екологічну безпеку та

сталий розвиток. З цією метою у план реалізації Стратегії розвитку Житомирської області (2024-2027) передбачені інвестиції у транспортну та енергетичну інфраструктуру, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток освітніх та медичних закладів. Інституційні зміни у питаннях інституційного забезпечення та наглядової ситуації (процеси децентралізації та євроінтеграції) формують нові механізми управління, зокрема електронне врядування та інститути громадської участі. У 2025 р. Держпродспоживслужба здійснила понад 40 перевірок об'єктів водопостачання у громадах області, що свідчить про активну співпрацю з місцевими органами влади. Держаудитслужба проводить моніторинг використання бюджетних коштів, включно з коштами ЄС, що підвищує прозорість фінансового управління. Для оцінки інституційної спроможності територіальних громад (ТГ), стану інституційного забезпечення та спроможності публічного управління в регіоні станом у 2026 р. використано інтегральний показник, який можна представити як функцію від фінансової незалежності та управлінської ефективності (1):

$$I_{capacity} = \alpha \left(\frac{R_{own}}{E_{total}} \right) + \beta \left(\frac{S_{admin}}{P_{pop}} \right) + \gamma(D) \quad (1)$$

R_{own} / E_{total} – частка власних доходів у загальному обсязі бюджету;

S_{admin} / P_{pop} – співвідношення адміністративного персоналу до чисельності населення;

D – рівень цифровізації процесів.

Аналіз відкритої звітності (Мінфін, Держстат, порталів моніторингу реформи децентралізації) дозволяє виділити наступні тенденції в області (табл. 3). З позиції регулювання наглядової ситуації, Житомирська область демонструє перехід від «контролю» до «партнерського нагляду». Аналіз судової практики свідчить, що більшість порушень ОМС пов'язані з процедурними питаннями управління земельними ресурсами та комунальною власністю, що вказує на недостатній рівень інституційної підтримки юридичних служб у громадах та проблему правової чистоти. Районні державні адміністрації поступово трансформуються в інституції «нагляду та координації». У 2026 р. їх завдання – не керувати, а забезпечувати відповідність місцевих рішень національному законодавству. Інституціоналізація розвитку Житомирської області пов'язані із створенням Агенцій регіонального розвитку. Ці інституції, які виконують функцію розробки проєктів, звільняючи публічних службовців від виключно бюрократичної рутини.

Таблиця 3

Тенденції розвитку інституційного забезпечення Житомирської області

Напрям оцінки	Поточний стан (2026)	Академічна оцінка (тренд)
Фінансова спроможність	Висока варіативність: від донорів до реципієнтів. Зростання надходжень від ПДФО у промислових громадах.	Нерівномірність. Вимагає глибшої міжмуніципальної співпраці.
Стратегічне планування	Більшість громад оновили стратегії розвитку з фокусом на «стійкість».	Формалізація. Часто стратегії не підкріплені реальними середньостроковими бюджетними планами.
Публічне адміністрування	Професіоналізація кадрів (зростання частки управлінців з проєктним досвідом).	Дефіцит компетенцій у залученні грантових коштів (ЄС / донорська допомога).
Наглядова ситуація	Збільшення кількості оскаржень актів ОМС в судовому порядку.	Високий рівень регуляторної напруги. Необхідність превентивного правового консультування.

Джерело: власні дослідження.

Іншими словами, інституціоналізація публічного управління в Житомирській області досягла рівня «зрілої децентралізації», де головним викликом є не передача повноважень, а якість їх виконання. В той же час залишається високим ризик «інституційної стагнації» у малих віддалених громадах, де бюджетні ресурси не дозволяють наймати висококваліфікованих фахівців для написання інвестиційних проєктів. Перспективним вважаємо перехід на до моделі «Cluster Governance» – об'єднання громад навколо спільних інфраструктурних або економічних проєктів (наприклад, переробка аграрної продукції, енергоефективність). Сучасний виклик для органів публічної влади полягає у переході від дискретних управлінських заходів до формування інтегрованої екосистеми стратегічного управління. Така модель базується на синергії інструментів планування, організаційних структур та механізмів залучення стейкхолдерів (рис. 1), що трансформує лінійне адміністрування у адаптивний розвиток.

1. Ієрархічна архітектура стратегічних документів. Інтегрованість системи досягається через побудову вертикальної логічної послідовності: від довгострокового візійного планування (10-15 років) до короткострокових операційних завдань. Ключовою вимогою є синхронізація галузевих програм з бюджетним процесом, що дозволяє уникнути фрагментарності політик, забезпечити фінансову спроможність [3].

2. Організаційна трансформація: матричний формат. Застарілі лінійно-функціональні структури часто стають бар'єром для інновацій. Доцільним є впровадження матричної моделі управління, де реалізація стратегічних цілей здійснюється через кросфункціональні проєктні групи (task forces). Така організаційна гнучкість дозволяє: а) долати міжвідомчу ізоляцію; б) оперативно мобілізувати ресурси під конкретні флагманські проєкти; в) змістити акцент з процесного адміністрування на управління результатами (performance management) [2-4].

3. Екосистема стейкхолдерів та партнерська взаємодія. Реалізація стратегії виходить за межі виключної компетенції муніципалітету. Необхідна побудова партнерств за принципом «чотиристоронньої спіралі» (quadruple helix), що об'єднує владу, бізнес, академічну спільноту та громадянське суспільство. Ефективність таких взаємодій визначається переходом від моделі «інформування» до моделі «спільного творення» (co-creation), що мінімізує конфлікти інтересів та підвищує легітимність рішень [1-5].

4. Вертикальна інтеграція та глобальний контекст. Стратегічна спроможність громади нерозривно пов'язана з її здатністю вбудуватися у глобальний порядок денний (зокрема, Цілі сталого розвитку ООН 2030) та національну архітектуру стратегічного планування, що вимагає від органів влади не лише виконання делегованих повноважень, а й активного суб'єктного впливу на регіональні та національні політики [2-5].

5. Інституціоналізація підзвітності. Забезпечення транспарентності виходить за межі простого оприлюднення звітів. Інтегрована система передбачає впровадження цифрових інструментів зворотного зв'язку, механізмів партисипативного бюджетування, що перетворює підзвітність на інструмент стратегічного контролю [1-5].

Інституційна спроможність органів публічного управління визначає їхню здатність ефективно реалізовувати політику, забезпечувати прозорість та відповідальність, а також адаптуватися до викликів сучасності. В умовах цифрової трансформації та децентралізації ключовим завданням стає впровадження інноваційних інструментів, які зміцнюють управлінські інститути та забезпечують їх стійкість: 1) цифрові технології та електронне врядування – електронні сервіси (впровадження систем «єдиного вікна», порталів відкритих даних, електронних петицій та консультацій з громадськістю), Big Data та аналітика (використання даних для прогнозування соціально-економічних процесів та прийняття рішень), кібербезпека (формування інституційних механізмів захисту інформації та

персональних даних); 2) інноваційні фінансові інструменти – програмно-цільовий метод бюджетування (дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів). цифровий фінансовий контроль (застосування блокчейн-технологій для прозорості бюджетних процесів), інструменти державно-приватного партнерства (залучення бізнесу до реалізації стратегічних проєктів регіонального розвитку); 3) інституційні механізми участі громадян – партисипативне бюджетування (залучення громадян до розподілу частини місцевого бюджету), громадські ради та дорадчі органи (формування інституційних майданчиків для діалогу між владою та суспільством), інклюзивні практики (врахування інтересів соціально вразливих груп у процесі прийняття рішень); 4) інноваційні кадрові інструменти – HR-аналітика (використання цифрових платформ для управління людськими ресурсами), системи компетентностей (формування професійних стандартів для державних службовців), безперервне навчання (впровадження онлайн-курсів та програм підвищення кваліфікації).

Рис. 1. Складові інтегрованої моделі стратегічного управління

Джерело: сформовано на основі [3-5].

Таким чином, інтеграція правових, технологічних та кадрових заходів у єдину модель інституційної спроможності створює передумови для формування нової парадигми публічного управління, де безпека держави виступає інструментом, а безпека суспільства – кінцевою метою захисту його життєво важливих інтересів. Інноваційні інструменти інституційної спроможності органів публічного управління формують нову якість управління, засновану на прозорості, ефективності та участі громадян. Їхнє впровадження дозволяє не лише підвищити результативність політики, але й зміцнити довіру суспільства до влади. Перспективи розвитку полягають у подальшій цифровізації, інтеграції фінансових інновацій та розширенні інституційних механізмів участі.

Список використаних джерел

1. Communication From The EU To The European Parliament, The Council, The Euro-pean Economic And Social Committee And The Committee of the Regions 2024 (Rule of LawReport). The rule of law situation in the European Union. Brussels, 2024. 38 p. URL: https://surl.li/fnzhpq.

2. OECD. Governance in Times of Crisis: Best Practices and Lessons Learned. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/9789264307592-en.

3. Okhrimenko A. Tools of public administration: an innovative approach. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 2. Pp. 11-14. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-2.

4. OSCE. Monitoring Public Administration Reforms in Europe. Vienna : OSCE, 2022. URL: https://www.osce.org/publications/mpr202214.

5. Shang Yingzhi Crowdsourcing in Public Management: Current Research and Future Directions. *Open Journal of Social Sciences.* 2024. Vol. 12. No. 7. DOI: 10.4236/jss.2024.127026.

FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Desyatnyuk O. M., Doctor of Economics, Professor
Ptashchenko O. V., Doctor of Economics, Professor
West Ukrainian National University

Анотація. У тезах досліджено особливості виникнення та впливу фінансових ризиків на діяльність аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності. Визначено, що аграрний сектор є одним із найбільш вразливих до дії зовнішніх і внутрішніх ризиків, зокрема інфляційних процесів, валютних коливань, змін кон'юнктури ринку, логістичних обмежень та нестабільності фінансового середовища. Посилення ризиковості господарської діяльності потребує впровадження ефективних механізмів фінансового управління, диверсифікації джерел фінансування та застосування сучасних інструментів ризик-менеджменту.

Ключові слова: цифрові ризики, фінансові ризики, ризики, економічна нестабільність, цифровий вплив, агросфера.

Abstract. The theses examine the features of the emergence and impact of financial risks on the activities of agricultural enterprises in conditions of economic instability. It is determined that the agricultural sector is one of the most vulnerable to the effects of external and internal risks, in particular inflationary processes, currency fluctuations, changes in market conditions, logistical restrictions and instability of the financial environment. Increasing the riskiness of economic activity requires the implementation of effective financial management mechanisms, diversification of funding sources and the use of modern risk management tools.

Keywords: digital risks, financial risks, risks, economic instability, digital impact, agrosphere.

The functioning of agricultural enterprises in modern conditions is accompanied by increased economic instability, which significantly complicates the process of ensuring their financial stability and efficiency of economic activity. Dynamic changes in the macroeconomic environment, instability of financial markets, inflationary processes, exchange rate fluctuations, disruption of logistical connections and transformation of global food markets create new challenges for the agricultural sector. Under such conditions, financial risks become one of the key factors determining the possibilities of stable development of agricultural enterprises, their competitiveness and ability to adapt to crisis phenomena.

The agricultural sector is one of the most risky sectors of the economy, since its functioning depends not only on financial and economic conditions, but also on natural and climatic, seasonal and organizational and technological factors. The specifics of agricultural

production determine the high sensitivity of enterprises to external economic fluctuations, which is manifested in the instability of incomes, dependence on the price situation and limited financial resources. At the same time, economic instability increases the uncertainty of economic activity, increases the risk of loss of liquidity and complicates the process of long-term financial planning.

In modern conditions, the financial risks of agricultural enterprises are complex and include currency, credit, investment, inflation, interest and price risks. Their impact extends to all areas of enterprise activity, from ensuring the production process to the sale of products and the formation of financial results. Another important aspect is that financial risks in the agricultural sector have not only short-term, but also long-term consequences. An insufficient level of financial stability can lead to a reduction in investment activity, a decrease in the technological level of production, loss of competitive positions and a deterioration in the socio-economic condition of rural areas. In this regard, the need to form an effective financial risk management system that will ensure timely identification of threats, assessment of their possible consequences and the implementation of mechanisms to minimize negative impact is of particular importance.

In addition, the development of the agricultural sector in modern conditions requires strengthening the relationship between the financial stability of enterprises and the state policy of supporting agricultural producers. The mechanisms of state guarantees, preferential lending, agricultural insurance and stimulation of investment activity play an important role. Their effective combination creates the prerequisites for increasing the adaptability of agricultural enterprises to economic risks and ensuring the stability of the functioning of agricultural production.

Therefore, the problem of financial risks of agricultural enterprises in conditions of economic instability is extremely relevant both in theoretical and practical aspects. Its study allows for a deeper assessment of the impact of crisis phenomena on the financial condition of agricultural enterprises, to identify the main sources of risks and to substantiate the directions of improving the financial management system in the agricultural sector.

The specificity of agricultural production, associated with seasonality, dependence on natural and climatic conditions, fluctuations in market conditions and high capital intensity, increases the vulnerability of enterprises to external and internal financial threats. In such conditions, financial risks become systemic and can significantly affect the liquidity, solvency, investment activity and overall financial stability of agricultural business entities.

In order to comprehensively study the features of financial risks of agricultural enterprises, it is advisable to systematize their main types, determine the nature of their manifestation, possible consequences for financial and economic activities and directions for minimizing the negative impact. The table below summarizes the key financial risks characteristic of the agricultural sector in conditions of economic instability, and reflects their impact on the efficiency of the functioning of agricultural enterprises (Table 1).

Thus, the financial risks of agricultural enterprises in conditions of economic instability are complex and interrelated. Their feature is the high dependence of agricultural production on external economic factors, seasonality and fluctuations in market conditions. In modern conditions, the effective functioning of agricultural enterprises largely depends on the ability to timely identify risks, assess their impact and implement adaptive financial management mechanisms. The integrated use of risk management tools, insurance protection and financial planning creates the prerequisites for increasing the financial stability and competitiveness of the agricultural sector.

Table 1

Features of financial risks of agricultural enterprises in conditions of economic instability

Type of financial risk	Risk characteristics	Manifestation in the activities of agricultural enterprises
Currency risk	Related to exchange rate fluctuations and changes in the cost of imported resources	Increasing costs for the purchase of equipment, seeds, fertilizers, fuels and lubricants
Inflation risk	Arise due to depreciation of funds and price increases	Increasing the cost of material resources and production costs
Credit risk	Related to limited access to credit resources or default on credit obligations	Difficulties in attracting financing for production needs
Interest rate risk	Related to changes in interest rates on loans	Increasing costs for servicing borrowed funds
Price risk	Related to instability of prices for agricultural products	Fluctuations in income from product sales
Investment risk	Related to uncertainty of investment results	Postponement or reduction of investment projects
Liquidity risk	Related to lack of working capital	Untimely fulfillment of financial obligations
Tax risk	Related to changes in tax legislation and tax burden	Increasing financial costs and administrative burden
Logistics risk	Related to disruption of transport and distribution chains	Difficulties in exporting and supplying products
Financial instability risk	Related to disruption of the balance between income and expenses	Decreasing the level of financial stability of the enterprise

Source: formed by the authors based on [1-5]

List of sources used

1. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Economic Affairs.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). Pp. 261-268 URL: https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf.

2. Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., Beketov O. Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problems of Sustainable Development.* 1/2024. Pp. 104-114. URL: https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341.

3. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Technologies In Advancing The Green Economy Opportunities For Global Business And Financial Stability. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. 11 (1). Pp. 78-85. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-78-85.

4. Olena Ptashchenko, Fedir Tkachyk, Bohdana Shuliuk, Ihor Krysovatyy, Kateryna Korsunova. The role of digital influence in the transformation of human capital in the agrosphere. The Second International Conference of Young Scientists on Artificial Intelligence for Sustainable Development (YAISD), May 8-9, 2025, Ternopil, Ukraine. Ceur Workshop Proceedings, 2025, 3974, P. 272-280. URL: https://ceur-ws.org/Vol-3974/short10.pdf, ISSN 1613-0073.

5. Десятнюк О. М., Птащенко О. В. Вплив цифрових трансформацій на забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах глобалізації. *Світ фінансів.* № 4. 2024. С. 157-166. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1754. DOI: 10.35774/SF2024.04.157.

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Качмарський І. В., аспірант
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У тезах досліджено особливості забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах трансформації трудового потенціалу. Акцентовано увагу на тому, що сучасні економічні зміни, цифровізація, трансформація ринку праці та зростання вимог до професійних компетенцій працівників суттєво впливають на систему управління персоналом і довгострокову стабільність функціонування підприємств. Стратегічна стійкість значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища, забезпечувати розвиток людського капіталу та формувати гнучкі механізми управління трудовим потенціалом.

Ключові слова: трудовий потенціал, цифровізація, стратегічна стійкість, трансформація трудового потенціалу, людський капітал.

Abstract. The thesis explores the features of ensuring the strategic sustainability of an enterprise in the context of the transformation of labor potential. It emphasizes that modern economic changes, digitalization, labor market transformation and increasing requirements for professional competencies of employees significantly affect the personnel management system and the long-term stability of the functioning of enterprises. Strategic sustainability largely depends on the ability of the enterprise to adapt personnel policy to changes in the external environment, ensure the development of human capital and form flexible mechanisms for managing labor potential.

Keywords: labor potential, digitalization, strategic sustainability, transformation of labor potential, human capital.

Стратегічна стійкість підприємства в сучасних умовах розвитку економіки формується під впливом глибоких трансформаційних процесів, що охоплюють технологічну, соціальну, організаційну та трудову сфери. Одним із ключових чинників цих змін є трансформація трудового потенціалу, яка відбувається внаслідок цифровізації економіки, структурних змін ринку праці, глобалізації виробничих процесів та зростання ролі інтелектуальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. За таких умов саме людський потенціал дедалі більше визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У традиційній економічній моделі стратегічна стійкість підприємства переважно асоціювалася з фінансовою стабільністю, виробничою потужністю та ефективністю використання матеріальних ресурсів. Проте сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю та нестабільністю, що змінює пріоритети стратегічного управління. Вирішального значення набувають нематеріальні активи, зокрема знання, професійні компетенції, інноваційний потенціал персоналу та здатність працівників швидко адаптуватися до змін. У результаті трудовий потенціал перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність функціонувати в умовах невизначеності [5].

Трансформація трудового потенціалу є закономірним наслідком переходу до цифрової економіки. Автоматизація виробничих процесів, поширення штучного інтелекту, використання цифрових платформ і систем управління даними кардинально

змінюють зміст праці та структуру зайнятості. Значна частина рутинних операцій поступово заміщується автоматизованими системами, що підвищує попит на працівників із високим рівнем цифрових компетенцій, аналітичних здібностей та навичок роботи в інформаційному середовищі. У цих умовах підприємства змушені переосмислювати підходи до управління персоналом і формування кадрової політики.

Однією з головних особливостей сучасної трансформації трудового потенціалу є зміна структури професійних компетенцій. Якщо раніше основний акцент робився на вузькопрофесійній підготовці, то нині зростає значення універсальних навичок, які забезпечують здатність працівника адаптуватися до нових умов праці [5]. До таких навичок належать цифрова грамотність, критичне мислення, комунікаційна гнучкість, здатність до колективної взаємодії та швидкого освоєння нових знань. Саме поєднання професійних і адаптивних компетенцій формує основу сучасного трудового потенціалу.

Зміна характеру праці безпосередньо впливає на систему забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Сучасні організації функціонують у середовищі високої невизначеності, де швидкість реагування на зміни стає важливішою за стабільність традиційних управлінських моделей. У таких умовах підприємства, які володіють гнучким та інноваційно орієнтованим трудовим потенціалом, отримують суттєві конкурентні переваги. Вони здатні швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність виробничих і управлінських процесів [1, 3, 5, 6].

Важливою складовою стратегічної стійкості є ефективна кадрова політика. У сучасних умовах вона повинна бути орієнтована не лише на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а й на створення умов для розвитку людського капіталу [2, 3, 6]. Це передбачає впровадження систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації, розвитку цифрових навичок та формування мотиваційного середовища, яке стимулює професійне зростання працівників.

Безперервне навчання стає необхідною умовою підтримання стратегічної стійкості підприємства. Швидке оновлення технологій та зміна вимог ринку праці зумовлюють постійну потребу в оновленні знань і професійних компетенцій. Унаслідок цього система підготовки персоналу переходить від епізодичного характеру до моделі постійного професійного розвитку. Підприємства дедалі активніше використовують корпоративні освітні платформи, цифрові навчальні сервіси та внутрішні програми перекваліфікації персоналу.

Особливого значення набуває проблема кадрової адаптивності. У сучасному середовищі працівники повинні бути готовими до зміни професійних функцій, переходу до нових форматів роботи та освоєння нових технологій. Адаптивність трудового потенціалу виступає одним із ключових чинників підтримання безперервності діяльності підприємства в умовах кризових явищ і технологічних трансформацій.

Трансформація трудового потенціалу також супроводжується зміною організаційних форм праці. Поширення дистанційної роботи, гнучких графіків, проєктної зайнятості та цифрової взаємодії змінює підходи до управління персоналом. Традиційні ієрархічні моделі поступово поступаються місцем більш гнучким організаційним структурам, що базуються на командній взаємодії та швидкому обміні інформацією. Це вимагає розвитку нових управлінських компетенцій і переосмислення ролі керівника в системі стратегічного управління.

Важливим аспектом забезпечення стратегічної стійкості є формування ефективної системи мотивації персоналу. У сучасних умовах матеріальне стимулювання вже не є єдиним чинником утримання працівників [4]. Зростає значення нематеріальних стимулів, серед яких професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень та створення сприятливого психологічного клімату. Підприємства, які формують ефективну систему мотивації, здатні забезпечити вищий рівень лояльності персоналу та знизити ризики кадрової нестабільності.

Серйозним викликом для стратегічної стійкості підприємств є дефіцит кваліфікованих кадрів. Міграційні процеси, демографічні зміни та посилення конкуренції за висококваліфікованих працівників призводять до зростання кадрових ризиків. У цих умовах підприємства змушені не лише конкурувати за персонал, а й створювати умови для його утримання та професійного розвитку.

Водночас стратегічна стійкість підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури. Вона формує систему внутрішніх цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії, що забезпечують згуртованість колективу та його здатність ефективно реагувати на зміни [2, 4]. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційності та зміцненню організаційної стабільності.

Не менш важливим чинником є цифровізація системи управління персоналом. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання персоналу, цифрових платформ комунікації та інструментів управління ефективністю дозволяє підвищити якість кадрових рішень і забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу. Цифрові технології створюють умови для оперативного моніторингу професійних компетенцій працівників і прогнозування потреб у персоналі.

Сучасні умови також вимагають інтеграції кадрової політики у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що розвиток трудового потенціалу має розглядатися не як допоміжна функція, а як один із ключових елементів забезпечення стратегічної стійкості. Підприємства, які здатні ефективно поєднувати стратегічні цілі з розвитком людського капіталу, отримують вищий рівень адаптивності та конкурентоспроможності.

Отже, стратегічна стійкість підприємства в умовах трансформації трудового потенціалу формується під впливом складної системи економічних, технологічних і соціальних факторів. Сучасне підприємство вже не може забезпечувати довгострокову стабільність виключно за рахунок матеріальних ресурсів або фінансових інструментів. Вирішальним чинником стає ефективність управління трудовим потенціалом, рівень розвитку людського капіталу та здатність персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме гнучкість, інноваційність, професійна мобільність і безперервний розвиток персоналу формують основу стратегічної стійкості підприємства. Тому ефективне управління трудовим потенціалом слід розглядати як стратегічний пріоритет, що визначає можливості стабільного функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та перспективи довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Карпінська М. М., Костриченко В. М. Інтегрована оцінка виробничо-фінансової стійкості підприємства. *Студентський вісник Національного університету*

водного господарства та природокористування. Випуск 2 (4). 2015. С. 141-144. URL: http://nuwm.edu.ua/images/content/radamv/Visnyk_4/38.pdf.

2. Кубліцька О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні. *Бізнес-навігатор.* 2024. № 3. С. 425-430.

3. Мазоренко О., Олегівна Попкова С. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9. № 3. С. 186-189.

4. Островерхов В., Качмарський І. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2025. № 3 (289). С. 48-53. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53.

5. Островерхов В., Качмарський І. Стратегічна стабільність як конкурентна перевага в системі управління розвитком персоналу. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. 4 (18). С. 812-820. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/699.

6. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств. *Вісник Запорізького національного університету.* 2010. Випуск 4 (8). С. 103-107. URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf.

ПЕРСОНАЛ ТА СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Кириленко С. В., к.е.н., старший викладач
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У тезах досліджено роль персоналу у забезпеченні стратегічної стійкості бізнесу в умовах економічної невизначеності. Акцентовано увагу на тому, що сучасні кризові процеси, нестабільність ринкового середовища та трансформація трудових відносин підвищують значення ефективного управління персоналом як ключового чинника підтримання конкурентоспроможності підприємства. Професійна адаптивність працівників, розвиток людського капіталу та гнучкість кадрової політики сприяють підвищенню здатності бізнесу реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільність функціонування.

Ключові слова: стратегічна стійкість, персонал, розвиток персоналу, економічні умови, людський капітал.

Abstract. The thesis explores the role of personnel in ensuring the strategic stability of a business in conditions of economic uncertainty. It is emphasized that modern crisis processes, instability of the market environment and transformation of labor relations increase the importance of effective personnel management as a key factor in maintaining the competitiveness of an enterprise. Professional adaptability of employees, development of human capital and flexibility of personnel policy contribute to increasing the ability of a business to respond to external challenges and ensure stable functioning.

Keywords: strategic stability, personnel, personnel development, economic conditions, human capital.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем турбулентності, прискоренням трансформаційних процесів та посиленням впливу глобальних і внутрішніх кризових факторів на функціонування бізнесу. Нестабільність

фінансових ринків, інфляційні коливання, зміна моделей споживання, цифровізація економіки, трансформація ринку праці, міграційні процеси та зростання конкуренції формують принципово нові умови господарювання. За таких обставин забезпечення стратегічної стійкості підприємства перестає бути виключно питанням фінансової стабільності чи виробничої ефективності. Вирішального значення набуває здатність бізнесу швидко адаптуватися до змін, підтримувати безперервність діяльності та ефективно використовувати внутрішній потенціал розвитку. Центральне місце у цьому процесі займає персонал як основний носій знань, професійних компетенцій, управлінських рішень та інноваційних можливостей підприємства.

Традиційні підходи до управління підприємством тривалий час ґрунтувалися на домінуванні матеріальних і фінансових ресурсів. Проте сучасна економіка дедалі більше набуває рис економіки знань, у якій ключовим фактором конкурентоспроможності стає людський капітал. Саме персонал забезпечує ефективність використання технологій, реалізацію управлінських рішень, інноваційний розвиток та формування організаційної адаптивності підприємства. У результаті працівники перестають розглядатися лише як виконавці виробничих функцій і набувають статусу стратегічного ресурсу, від якого залежить довгострокова стійкість бізнесу.

Економічна невизначеність суттєво ускладнює процес стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах бізнес функціонує в середовищі, де зміни відбуваються швидше, ніж формується здатність організацій до їх прогнозування. Коливання валютних курсів, нестабільність ринкового попиту, порушення логістичних ланцюгів, зміни податкового регулювання та швидке оновлення технологій формують високий рівень ризиковості господарської діяльності. У таких умовах підприємство може підтримувати стратегічну стійкість лише за наявності гнучкої системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває адаптивність персоналу. Сучасний працівник повинен бути готовим до постійного оновлення знань, зміни професійних функцій, освоєння нових цифрових технологій та роботи в умовах високої інформаційної динаміки. Саме адаптивність працівників забезпечує підприємству можливість зберігати ефективність діяльності навіть у кризових ситуаціях. Організації, персонал яких здатний швидко перебудовувати робочі процеси відповідно до нових умов, мають значно вищий рівень стійкості та конкурентоспроможності.

Суттєвий вплив на зміну ролі персоналу здійснює цифрова трансформація економіки. Автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту, розвиток цифрових платформ і поширення дистанційних форм зайнятості змінюють зміст праці та вимоги до професійних компетенцій. Традиційні професійні навички вже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності працівника. У сучасних умовах особливої цінності набувають цифрова грамотність, аналітичне мислення, комунікаційна гнучкість, здатність працювати з великими обсягами інформації та швидко приймати рішення [1-7].

У результаті змінюється сама концепція управління персоналом. Якщо раніше кадрова політика здебільшого орієнтувалася на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, то нині її основним завданням стає формування людського капіталу як стратегічної основи розвитку бізнесу. Це передбачає створення умов для професійного розвитку працівників, підтримання їх мотивації, розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення організаційної гнучкості.

Одним із ключових факторів забезпечення стратегічної стійкості бізнесу є безперервний розвиток персоналу. Швидкість технологічних змін призводить до постійного оновлення професійних вимог, що робить традиційну модель одноразової професійної освіти недостатньо ефективною [1, 3, 5, 7]. У сучасному середовищі підприємства змушені формувати системи постійного навчання, перепідготовки та розвитку компетенцій працівників. Інвестиції у професійний розвиток персоналу перетворюються на стратегічні інвестиції, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Важливу роль у забезпеченні стійкості бізнесу відіграє мотиваційна система. Економічна невизначеність суттєво впливає на рівень трудової стабільності, професійної впевненості працівників та їх мотивації до продуктивної діяльності. У таких умовах підприємства повинні створювати комплексну систему стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні фактори мотивації. Працівники дедалі більше цінують не лише рівень оплати праці, але й можливість професійного розвитку, стабільність зайнятості, участь у прийнятті рішень, гнучкі умови праці та сприятливий психологічний клімат.

Серйозним викликом для сучасного бізнесу є проблема кадрової нестабільності. Трудова міграція, дефіцит висококваліфікованих працівників, демографічні зміни та конкуренція за людський капітал посилюють ризики втрати професійного персоналу. Для багатьох підприємств кадрові ризики стають не менш небезпечними, ніж фінансові чи виробничі загрози. Втрата ключових працівників призводить до зниження ефективності управління, погіршення якості бізнес-процесів та втрати інноваційного потенціалу.

Трансформація трудових відносин також змінює механізми забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Поширення дистанційної роботи, цифрових форматів взаємодії та проєктної зайнятості потребує переосмислення традиційних підходів до організації праці. Управління персоналом дедалі більше базується на принципах гнучкості, автономності та результативності [7]. Це вимагає від керівництва нових управлінських компетенцій та здатності підтримувати ефективність комунікацій у цифровому середовищі.

Важливим чинником стратегічної стійкості є інноваційний потенціал персоналу. У сучасній економіці саме інновації забезпечують можливість підприємства підтримувати конкурентні позиції та адаптуватися до змін ринку. Проте ефективне впровадження інновацій безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх творчого мислення та готовності до змін. Формування інноваційно орієнтованого персоналу створює основу для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його стратегічної стійкості.

Суттєву роль у сучасних умовах відіграє цифровізація системи управління персоналом. Використання HR-аналітики, електронних систем оцінювання працівників, автоматизованих платформ рекрутингу та цифрових інструментів комунікації дозволяє підвищити якість кадрових рішень і забезпечити більш ефективне використання людського капіталу. Цифрові технології створюють можливості для прогнозування кадрових ризиків, оцінювання рівня професійних компетенцій та оперативного реагування на зміни у трудовому середовищі [1, 2, 5, 7].

Особливо важливим напрямом забезпечення стратегічної стійкості бізнесу є формування системи антикризового управління персоналом. В умовах економічної невизначеності підприємства повинні бути готовими до швидкої перебудови організаційних процесів, оптимізації кадрової структури та підтримання стабільності

трудового колективу. Антикризове управління персоналом передбачає своєчасне виявлення кадрових ризиків, підтримання мотивації працівників, розвиток внутрішніх комунікацій та забезпечення психологічної стійкості колективу.

Не менш важливим є формування кадрового резерву як інструменту підтримання організаційної безперервності. Наявність працівників, здатних оперативно займати ключові управлінські та виробничі позиції, забезпечує стабільність функціонування підприємства навіть за умов значних зовнішніх змін. Кадровий резерв підвищує адаптивність організації та знижує ризики втрати управлінської ефективності.

Отже, в умовах економічної невизначеності персонал виступає центральним чинником забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Саме рівень розвитку людського капіталу, професійна адаптивність працівників, ефективність системи мотивації, корпоративна культура та здатність підприємства створювати умови для безперервного розвитку персоналу визначають можливості організації підтримувати стабільність функціонування та формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасному економічному середовищі стратегічна стійкість бізнесу дедалі більше залежить не від обсягу матеріальних ресурсів, а від якості людського потенціалу та ефективності його управління.

Список використаних джерел

1. Krysovatyy A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development.* 2023. 22 (2). Pp. 51-60. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51. URL: https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti.

2. Krysovatyy A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *AFRICAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH.* 2024. 10 (1). Pp. 431-441. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713.

3. Ostroverkhov V., Kyrylenko S., Petryniuk N., Murenets I., Alboshchii O. The Impact of Digital Technologies and Marketing Innovations on the Role of Human Capital in the Transformation of Logistics Processes. *European Journal of Sustainable Development.* 2026. 15 (1). DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p831.

4. Кириленко С. В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 5 (22). 2024. С. 43-51. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-4.pdf.

5. Кириленко С. В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42. URL: https://surl.li/kugzrg.

6. Кириленко С., Вовк В. Використання цифрового інструментарію в підприємництві: фінансовий, організаційний та маркетинговий аспекти. *Вісник економіки.* 2025. Вип. 2. С. 90-100. DOI: 10.35774/visnyk2025.02.90.

7. Пташенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ.* 2024. № 7. С. 180-190. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ ДЛЯ БІЖЕНЦІВ АРМІЇ СПАСІННЯ, PESTĪŠANAS ARMIJA, RĪGA)

Кривенко А. М., здобувачка вищої освіти
Бучнєв М. М., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У тезах досліджено роль соціальної відповідальності у формуванні нематеріальних конкурентних переваг соціально орієнтованих організацій на прикладі Центру для біженців Армії Спасіння у Ризі. Обґрунтовано підхід до розгляду такої організації як соціальної екосистеми інтеграції, у межах якої через інклюзивну підтримку, горизонтальні зв'язки та залучення учасників до активної ролі відбувається накопичення соціального й людського капіталу. На основі кейсу та емпіричних даних доведено, що соціальна відповідальність може виступати джерелом довгострокових нематеріальних конкурентних переваг, зокрема довіри, репутаційного капіталу, соціальної згуртованості та стійкості спільноти.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально орієнтована організація, нематеріальні конкурентні переваги, соціальна екосистема, соціальний капітал, людський капітал, peer role-model effect, біженці, інтеграція, спільнота.

Abstract. The theses examine the role of social responsibility in shaping intangible competitive advantages of socially oriented organizations using the Refugee Support Centre of The Salvation Army in Riga as a case study. The paper substantiates an approach to interpreting such an organization as a social integration ecosystem in which inclusive support, horizontal ties, and participants' transition to active roles generate social and human capital. Based on the case and empirical data, it is argued that social responsibility can become a source of long-term intangible competitive advantages, including trust, reputational capital, social cohesion, and community resilience.

Keywords: social responsibility, socially oriented organization, intangible competitive advantages, social ecosystem, social capital, human capital, peer role-model effect, refugees, integration, community.

В умовах масштабних соціально-економічних трансформацій, вимушеної міграції та зростання суспільного запиту на довгострокові моделі підтримки особливої актуальності набуває питання ефективності соціально орієнтованих організацій. У сучасних умовах їхня спроможність визначається не лише обсягом матеріальних ресурсів або кількістю наданих послуг, а й здатністю формувати довіру, репутаційний капітал, сталі соціальні зв'язки, залученість учасників і внутрішню спільнотну стійкість. Саме тому соціальну відповідальність у діяльності таких організацій доцільно розглядати не як додаткову характеристику, а як управлінський фактор формування нематеріальних конкурентних переваг. Особливо виразно це проявляється у сфері підтримки біженців, де ефективність допомоги залежить не тільки від інституційних сервісів, а й від того, чи виникає середовище взаємної підтримки, соціальної інтеграції та поступового повернення людини до активної ролі у спільноті.

Теоретичне підґрунтя дослідження формують концепції соціальної відповідальності, стейкхолдерського підходу, соціального капіталу та сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю організацій. У межах концепції соціальної відповідальності організація розглядається як суб'єкт, що враховує не лише економічні

результати діяльності, а й соціальні наслідки управлінських рішень та інтереси різних груп стейкхолдерів [1; 2]. Водночас у сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі більше пов'язується з нематеріальними чинниками, такими як довіра, репутація, знання та людський капітал [9]. Як зазначає М. М. Бучнєв, ефективне управління людськими ресурсами виступає ключовою умовою формування конкурентних переваг організації в умовах динамічного та конкурентного середовища [7], а формування позитивного іміджу та довіри до організації є важливим фактором її стійкості й розвитку [8]. Важливе місце у дослідженні займає концепція соціального капіталу, яка включає мережі взаємодії, довіру та соціальні норми співпраці як ресурси, що забезпечують ефективне функціонування спільнот [3; 4]. Значення довіри та моральних засад взаємодії у функціонуванні суспільства ще у XVIII столітті підкреслював А. Сміт, наголошуючи на ролі моральних почуттів у стабільності соціальних та економічних відносин [6]. У контексті інтеграції біженців особливого значення набувають community-based підходи, що акцентують роль горизонтальних соціальних зв'язків, почуття належності та участі у спільноті як ключових факторів інтеграції [5]. У межах даного дослідження важливо враховувати, що нематеріальні конкурентні переваги соціально орієнтованої організації формуються не одномоментно, а як результат тривалої взаємодії між учасниками, організаційною культурою та моделлю надання підтримки. На відміну від комерційних структур, де конкурентні переваги часто пов'язують передусім із фінансовими, технологічними або ринковими параметрами, у соціально орієнтованих організаціях визначального значення набувають довіра, репутація, сталість взаємодії, включеність учасників та здатність організації створювати середовище, у якому люди не лише отримують допомогу, а й відновлюють власну активну соціальну роль. У цьому сенсі людський і соціальний капітал слід розглядати не лише як наслідок успішної діяльності організації, а і як стратегічний ресурс її подальшого розвитку [3; 4; 7; 9].

Метою дослідження є обґрунтування ролі соціальної відповідальності у формуванні нематеріальних конкурентних переваг соціально орієнтованих організацій на прикладі Центру для біженців Армії Спасіння у місті Рига. У межах дослідження соціально орієнтована організація розглядається як соціальна екосистема інтеграції, тобто соціально організоване середовище, у якому через інклюзивні механізми підтримки, горизонтальні зв'язки між учасниками та їхню активну участь відбувається накопичення соціального і людського капіталу. Відповідно до цієї логіки соціальна відповідальність проявляється не лише в наданні допомоги, а у створенні умов, за яких отримувачі підтримки можуть поступово переходити до ролі активних учасників, волонтерів і носіїв досвіду та соціальних зв'язків. У дослідженні виходимо з трьох взаємопов'язаних гіпотез: по-перше, соціальна відповідальність соціально орієнтованої організації сприяє формуванню інклюзивного середовища підтримки, яке активує процеси соціальної інтеграції; по-друге, розвиток горизонтальних механізмів взаємодії, зокрема peer role-model effect і неформальних мереж взаємодопомоги, сприяє накопиченню соціального капіталу спільноти; по-третє, формування соціального та людського капіталу забезпечує виникнення довгострокових нематеріальних конкурентних переваг організації.

Емпіричною базою дослідження є діяльність Центру для біженців Армії Спасіння у Ризі, створеного у 2022 р. у відповідь на масовий потік українських біженців, спричинений війною. На початковому етапі центр виконував переважно функцію гуманітарного хабу. Упродовж 2022-2023 рр. тут було зафіксовано 122 409 відвідувань і розподілено 29 600 пакетів гуманітарної допомоги. Починаючи з 2024 р., діяльність

центру поступово трансформувалася від моделі екстреного реагування до інтеграційної моделі соціальної підтримки. У 2024 р. було зафіксовано 5 021 відвідування, а у 2025 р. – 10 963, що свідчить про більш ніж дворазове зростання звернень у межах уже не гуманітарної, а спільнотно-інтеграційної логіки функціонування. Лише за лютий 2026 р. у центрі відбулася 71 активність, а близько 30 осіб є активними волонтерами. Понад 50 волонтерів центру у подальшому були працевлаштовані. Важливо підкреслити, що йдеться саме про осіб, які були залучені до волонтерської діяльності, а не просто зверталися по допомогу. У низці випадків центр виступав платформою для набуття практичного досвіду після проходження професійного навчання в Латвії, надаючи приміщення та можливість роботи з клієнтами. Це дозволяло учасникам сформувати практичні навички й професійне портфоліо, що сприяло їх подальшому працевлаштуванню. Водночас частина волонтерів, навіть після виходу на роботу, продовжує брати участь у діяльності центру, що свідчить про формування стійких соціальних зв'язків і високий рівень залученості у спільноту. Наведені дані демонструють не лише інтенсивність роботи центру, а й якісну зміну його функцій: від розподілу ресурсів до створення середовища інтеграції, підтримки та залучення. Показовим є те, що трансформація центру від гуманітарного хабу до інтеграційного простору супроводжувалася зміною самої логіки взаємодії з відвідувачами. Якщо на початковому етапі переважав запит на матеріальну допомогу та оперативне реагування на кризові потреби, то згодом дедалі більшого значення набули послуги та активності, пов'язані з адаптацією, цифровою підтримкою, соціальною орієнтацією, участю у спільноті та відновленням життєвої суб'єктності. Це дає підстави стверджувати, що зростання ролі центру обумовлене не лише наявністю сервісів, а й формуванням особливого соціального середовища, у якому людина має змогу перейти від позиції отримувача до позиції учасника, а згодом – до ролі волонтера або носія практичного досвіду інтеграції.

Особливість досліджуваного кейсу полягає в тому, що центр функціонує як відкритий багатофункціональний простір, у якому поєднуються психологічна підтримка, інформаційна та цифрова допомога, соціальні й освітні активності, культурні та спільнотні заходи, духовна підтримка, а також практичні сервіси. Водночас управлінськи значущим є не сам перелік послуг, а спосіб організації взаємодії: значна частина активностей формується або підтримується самими біженцями, які спочатку виступають отримувачами допомоги, а згодом переходять до активної ролі у житті спільноти. Таким чином у центрі відтворюється модель трансформації соціальних ролей «отримувач допомоги – учасник спільноти – волонтер – носій досвіду інтеграції». Саме ця динаміка дозволяє розглядати організацію не як односторонній канал надання послуг, а як соціальну екосистему, де підтримка стає механізмом відновлення соціальної суб'єктності людини.

Аналіз кейсу дав змогу виокремити ключові соціальні механізми, через які соціальна відповідальність перетворюється на джерело нематеріальних конкурентних переваг. Першим із них є відновлення соціальної суб'єктності. Для багатьох біженців характерною є втрата соціального статусу, професійної ролі, кола довіри та відчуття контролю над власним життям. Коли людина не лише отримує допомогу, а долучається до активностей, бере на себе волонтерські або організаційні функції, вона поступово повертає собі відчуття корисності, впливу та участі. Другим механізмом є peer role-model effect, тобто ефект рольової моделі всередині спільноти. Спостереження за іншими учасниками, які вже пройшли певний шлях адаптації, знайшли роботу, почали вести активності або взяли на себе нові ролі, формує у нових відвідувачів реалістичні

позитивні очікування щодо власної інтеграції. Третім механізмом виступає ефект соціального дзеркала, коли досвід інших учасників слугує не абстрактним прикладом, а відображенням потенційно можливого власного сценарію. Четвертий механізм пов'язаний з інклюзивною моделлю підтримки, за якої допомога не вибудовується виключно через жорстке сортування за категоріями вразливості, а надається в логіці відкритого доступу. Такий підхід формує атмосферу прийняття, зменшує бар'єри входу до спільноти і посилює горизонтальні зв'язки. П'ятим механізмом є формування неформальних мереж взаємодопомоги, коли між учасниками виникають сталі зв'язки підтримки у питаннях адаптації, навчання, працевлаштування, орієнтації в системах послуг та повсякденного життя. З управлінської точки зору ці механізми є важливими ще й тому, що вони забезпечують відтворення внутрішнього ресурсу організації без прямого пропорційного збільшення матеріальних витрат. Чим більше учасників переходять до активної ролі, тим сильніше організація накопичує неформальні зв'язки, внутрішню довіру, практичний досвід взаємодії та репутацію серед цільової спільноти. У результаті формується ефект самопідсилення соціальної екосистеми: нові учасники приходять не лише за послугами, а й у простір, який уже має позитивну соціальну репутацію, приклади успішної адаптації та досвід горизонтальної підтримки. Саме ця якість середовища є однією з ключових нематеріальних переваг соціально орієнтованої організації [4; 5; 8].

Сукупність зазначених механізмів дозволяє запропонувати концептуальну модель формування нематеріальних конкурентних переваг соціально орієнтованої організації. Її логіка полягає в тому, що соціальна відповідальність створює інклюзивне середовище підтримки; таке середовище активує механізми відновлення соціальної суб'єктності, peer role-model effect, ефект соціального дзеркала та неформальні мережі взаємодопомоги; унаслідок цього накопичуються соціальний і людський капітал; саме вони стають підґрунтям нематеріальних конкурентних переваг організації. До таких переваг належать довіра до організації, репутаційний капітал, залученість учасників, стійкість спільноти, здатність до самооновлення, розширення волонтерської бази, підвищення якості соціальної інтеграції та посилення інституційної легітимності. Таким чином, конкурентоспроможність соціально орієнтованої організації формується на основі реалізації її соціальної місії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у трактуванні соціально орієнтованої організації як соціальної екосистеми інтеграції, у межах якої соціальна відповідальність виконує не лише етичну чи сервісну функцію, а й роль механізму накопичення соціального та людського капіталу. На відміну від традиційного підходу, де соціальна підтримка розглядається переважно як сукупність послуг, у межах запропонованої логіки організація інтерпретується як середовище трансформації ролей, відновлення соціальної активності та продукування горизонтальних зв'язків. Це дає підстави розглядати соціальну відповідальність як фактор довгострокової конкурентоспроможності соціально орієнтованих структур, зокрема тих, що працюють у кризових умовах і з вразливими групами населення.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для розроблення управлінських підходів до функціонування соціальних центрів, благодійних та громадських організацій. Орієнтація не лише на видачу допомоги, а й на створення відкритого спільнотного середовища, що сприяє переходу людини від ролі отримувача до ролі учасника і волонтера, дає змогу підвищити стійкість організації, ефективність інтеграційних процесів і якість взаємодії зі стейкхолдерами. Для управлінської практики це означає необхідність підтримувати не

тільки сервіси, а й соціальні механізми участі: волонтерські траєкторії, peer-to-peer взаємодію, безпечну атмосферу, інклюзивний доступ і довіру як ресурс. Крім того, отримані результати можуть бути корисними для керівників соціальних центрів у процесі оцінювання ефективності діяльності. Традиційні кількісні показники, такі як число відвідувань або обсяг наданих послуг, не повністю відображають реальний інтеграційний ефект роботи організації. Тому доцільно доповнювати їх індикаторами, що характеризують залученість учасників, динаміку переходу до волонтерських ролей, формування неформальних мереж взаємодопомоги, повторну участь у діяльності центру та випадки подальшого працевлаштування. Такий підхід дозволяє точніше оцінювати не лише масштаби роботи, а і якість соціальних змін, що формуються в межах організації.

Отже, результати дослідження підтверджують, що соціальна відповідальність є важливим фактором формування нематеріальних конкурентних переваг соціально орієнтованих організацій. На прикладі Центру для біженців Армії Спасіння у Ризі встановлено, що ефективність такої організації визначається не лише масштабом допомоги, а й здатністю формувати соціальну екосистему інтеграції, у якій відбувається накопичення соціального і людського капіталу. Емпіричні дані свідчать про якісну трансформацію функцій центру: від гуманітарного реагування у 2022-2023 рр. до інтеграційного соціального простору у 2024-2025 рр., де підтримка поєднується із залученням, розвитком спільноти та працевлаштуванням учасників. Ключовими механізмами цієї трансформації виступають відновлення соціальної суб'єктності, peer role-model effect, ефект соціального дзеркала, інклюзивна модель допомоги та неформальні мережі взаємодопомоги. Саме вони забезпечують появу довіри, репутаційного капіталу, стійких горизонтальних зв'язків і залученості учасників як нематеріальних конкурентних переваг організації. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з порівняльним аналізом інших соціально орієнтованих організацій, що працюють з біженцями та вразливими групами, а також із розробленням індикаторів оцінювання соціального капіталу, ролі спільнотних механізмів у довгостроковій інтеграції та впливу таких організацій на регіональну соціальну стійкість.

Список використаних джерел

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society.* 1999. Vol. 38. No. 3. P. 268-295.

2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

3. Bourdieu P. The Forms of Capital. In: Richardson J. G. (ed.). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York : Greenwood Press, 1986. P. 241-258.

4. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 544 p.

5. Ager A., Strang A. Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of Refugee Studies.* 2008. Vol. 21. No. 2. P. 166-191.

6. Smith A. The Theory of Moral Sentiments. Indianapolis : Liberty Fund, 1982. 412 p.

7. Бучнєв М. М. Ефективне управління людськими ресурсами в умовах зростаючої конкуренції та динаміки сучасного ринку. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2025. № 1 (287). С. 5-11.

8. Шимановська-Діанич Л. М., Бучнєв М. М., Сафронська І. М. Управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 6 (265). С. 17-24.

9. Дмитрієв І. М., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN TRANSFORMING CUSTOMS ACTIVITIES

Kryvitskyy V., PhD (Economics)
West Ukrainian National University

Анотація. В представленій роботі розглядається роль цифрових платформ у процесі трансформації митної діяльності в умовах сучасної цифрової економіки. Проаналізовано основні напрями впровадження цифрових рішень у митну сферу, зокрема електронне декларування, автоматизовані системи митного контролю, інтегровані інформаційні бази даних та платформи обміну митною інформацією між державними органами та міжнародними партнерами. Особливу увагу приділено впливу цифрових платформ на підвищення ефективності митних процедур, скорочення часу митного оформлення, зменшення адміністративного навантаження та мінімізацію корупційних ризиків. Визначено, що використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості митної діяльності, забезпечує більш високий рівень контролю за переміщенням товарів через митний кордон та покращує взаємодію між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності й митними органами.

Ключові слова: митна діяльність, трансформаційні зміни, цифровізація, цифрова трансформація.

Abstract. The presented work considers the role of digital platforms in the process of transforming customs activities in the conditions of a modern digital economy. The main directions of implementing digital solutions in the customs sphere are analyzed, in particular, electronic declaration, automated customs control systems, integrated information databases and platforms for exchanging customs information between state bodies and international partners. Particular attention is paid to the impact of digital platforms on increasing the efficiency of customs procedures, reducing customs clearance time, reducing the administrative burden and minimizing corruption risks. It is determined that the use of digital technologies contributes to increasing the transparency of customs activities, provides a higher level of control over the movement of goods across the customs border and improves interaction between entities of foreign economic activity and customs authorities.

Keywords: customs activities, transformational changes, digitalization, digital transformation.

The modern digital economy is radically changing approaches to the organization of public administration, in particular in the field of customs activities. The strengthening of globalization processes, the growth of international trade intensity and the complication of logistics chains necessitate the transition from traditional, mainly paper-based and procedurally overloaded models of customs administration to integrated digital solutions. In these conditions, digital platforms act as a key tool for the transformation of the customs system, ensuring its efficiency, transparency and adaptability to modern challenges.

Digital platforms in the customs sphere should be considered as complex information and analytical ecosystems that combine electronic services, databases, information processing algorithms and mechanisms for interagency interaction. Their functioning is based on the principles of continuous data exchange, process automation and integration of different levels of management into a single information space. This creates conditions for the transition to a risk-oriented, proactive model of customs control.

One of the basic directions of digitalization is the introduction of electronic declaration. This technology provides for the submission of customs declarations in electronic form, which significantly reduces the time spent on clearance of goods and minimizes the need for physical interaction between entities of foreign economic activity and customs authorities [1-7]. Automated data verification increases the accuracy of information processing, reduces the risk of errors and contributes to the unification of customs clearance procedures. An equally important element are automated customs control systems, which are based on the use of risk analysis algorithms. Such systems allow for a preliminary assessment of the risk level of each foreign economic operation and, accordingly, to differentiate the intensity of customs control. As a result, a significant part of the cargo is cleared in an automatic or simplified mode, while the resources of customs authorities are concentrated on potentially risky operations. This significantly increases the efficiency of control and reduces delays at the border. Integrated information databases are another critically important element of digital platforms. They provide centralized storage and processing of a large amount of data on goods, vehicles, business entities and the history of customs operations [7]. Thanks to interdepartmental integration, it becomes possible to quickly compare information from various state registers, which increases the reliability of data and allows for more effective detection of violations of customs legislation.

A separate role is played by digital platforms for the exchange of customs information between state bodies and international partners. The conditions of global trade require a high level of coordination between customs administrations of different countries. Electronic data exchange ensures the efficiency of interaction, increases the consistency of control procedures and contributes to the harmonization of customs standards. This, in turn, has a positive effect on the continuity of international logistics flows.

The impact of digital platforms on the efficiency of customs activities is manifested primarily in a significant reduction in customs clearance time. Automation of procedures and minimization of manual intervention allow significantly accelerating the passage of goods across the customs border. This is especially important for goods with high turnover and sensitive to delivery times.

An important consequence of digitalization is also the reduction of the administrative burden on foreign economic activity entities. The transition to electronic document management, unified forms of information submission and remote interaction with customs authorities significantly simplifies the procedures for conducting foreign economic activity, reduces business costs and increases the predictability of customs procedures.

In addition, digital platforms provide a significant increase in the transparency of customs activities. All stages of the passage of goods across the customs border become controlled and tracked in real time. This strengthens trust between the state and business, and also contributes to improving the international image of the customs system.

An important advantage of digitalization is also an increase in the level of control over the movement of goods. The integration of customs platforms with logistics, transport and tracking systems allows for continuous monitoring of cargo movements, checking their compliance with declared data and promptly responding to possible violations.

At the same time, the digital transformation of customs activities is accompanied by a number of challenges, among which the key ones are ensuring cybersecurity, protecting personal and commercial data, as well as the need to harmonize national legislation with international digital standards. Also important is the issue of technical compatibility of various information systems and ensuring their stable integration.

In general, digital platforms are a system-forming element of the transformation of customs activities in the digital economy. They provide comprehensive automation of customs processes, increase their efficiency, transparency and security, and contribute to the formation of an integrated international customs environment. In the future, the further development of artificial intelligence technologies, big data and blockchain solutions will further strengthen the role of digital platforms in the formation of a new, intelligent model of customs administration.

List of sources used

1. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Economic Affairs.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). Pp. 261-268. URL: https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf.

2. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. *AD ALTA : Journal of Interdisciplinary Research.* 2024. Pp. 65-69. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf.

3. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. *Світ фінансів.* 2023. № 3 (76). С. 21-34. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629. DOI: 10.35774/sf2023.03.021.

4. Крисоватий А. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. *Світ фінансів.* 2023. 1 (74). С. 8-30. DOI: 10.35774/SF2023.01.008.

5. Крисоватий А. І., Валігура В. А. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. *Фінанси України.* 2022. № 6. С. 33-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_6_4.

6. Крисоватий А. І., Мельник В. М., Кощук Т. В. Податкові трансформації в ЄС та податкова політика України в контексті євроінтеграції : моногр.; [за ред. А. І. Крисоватого]. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 371 с.

7. Цифрова економіка : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Птащенко,. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с. ISBN 978-966-654-766-1.

АГРАРНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Крисоватий І. А., д.е.н., доцент
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У тезах досліджено особливості функціонування аграрного підприємництва в умовах економічної нестабільності, яка характеризується посиленням ринкової волатильності, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням фінансових і виробничих ризиків. Встановлено, що аграрний сектор є одним із найбільш чутливих до зовнішніх економічних шоків

через залежність від природно-кліматичних факторів, сезонність виробництва та значну капіталомісткість.

Ключові слова: агросфера, аграрне підприємництво, економічна нестабільність, підприємництво, цифровізація, цифрова трансформація.

Abstract. The thesis examines the features of the functioning of agricultural entrepreneurship in conditions of economic instability, which is characterized by increased market volatility, inflationary processes, disruption of logistics chains and increased financial and production risks. It is established that the agricultural sector is one of the most sensitive to external economic shocks due to its dependence on natural and climatic factors, seasonality of production and significant capital intensity.

Keywords: agrosphere, agricultural entrepreneurship, economic instability, entrepreneurship, digitalization, digital transformation.

Аграрне підприємництво в сучасній економіці функціонує в умовах посиленої нестабільності, що формується під впливом взаємодії макроекономічних, ринкових, логістичних та природно-кліматичних факторів. Інфляційні процеси, коливання цін на аграрну продукцію, зростання вартості ресурсів виробництва, порушення постачальницько-збутових ланцюгів та обмежений доступ до фінансового капіталу створюють складне середовище для розвитку сільськогосподарських підприємств. У цих умовах аграрний сектор виступає однією з найбільш чутливих галузей економіки, оскільки поєднує економічні процеси з біологічними циклами виробництва та значною залежністю від природних факторів.

Специфіка аграрного підприємництва полягає у високій залежності від зовнішніх умов, які часто є неконтрольованими або частково контрольованими з боку суб'єктів господарювання. Сезонність виробництва, тривалість виробничого циклу, обмежена можливість оперативного коригування результатів діяльності та вплив кліматичних ризиків формують особливу структуру ризиковості аграрного бізнесу. У результаті навіть незначні коливання ринкового або природного середовища можуть мати суттєві фінансові наслідки для підприємств.

Економічна нестабільність безпосередньо впливає на фінансову стійкість аграрних підприємств. З одного боку, зростання витрат на матеріально-технічні ресурси підвищує собівартість продукції. З іншого боку, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію ускладнює формування прогнозованих доходів. Така асиметрія між витратами та доходами знижує рівень фінансової передбачуваності та обмежує можливості довгострокового інвестування.

Додатковим фактором нестабільності виступають порушення логістичних систем. Аграрне підприємництво значною мірою залежить від своєчасності постачання ресурсів і безперервності збуту продукції. Збої у транспортній інфраструктурі, ускладнення експортних операцій та зростання логістичних витрат негативно впливають на ефективність діяльності підприємств. У деяких випадках це призводить до втрати частини врожаю або зниження його ринкової вартості через затримки реалізації [1-5].

Інфляційне середовище посилює вразливість аграрного сектору. Знецінення національної валюти та залежність від імпортних складових виробництва знижують інвестиційні можливості підприємств. Особливо це стосується техніки, насіння високої якості, агрохімії та сучасних технологічних рішень [1]. У результаті аграрні підприємства стикаються з проблемою технологічного оновлення, що в довгостроковій перспективі може впливати на їх конкурентоспроможність.

Важливим напрямом підвищення стійкості аграрного бізнесу є диверсифікація діяльності. Розширення виробничого портфеля, поєднання різних напрямів аграрного виробництва, розвиток переробки сільськогосподарської продукції та вихід на нові ринки збуту дозволяють зменшити залежність від окремих видів продукції або ринкових сегментів. Диверсифікація забезпечує більш рівномірний розподіл ризиків і стабілізацію доходів підприємства.

У сучасних умовах значно зростає роль інновацій у розвитку аграрного підприємництва. Використання цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу стану посівів, GPS-навігації техніки та аналітичних платформ дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Інновації сприяють не лише зростанню продуктивності, але й зниженню витрат та мінімізації впливу зовнішніх факторів, зокрема кліматичних і виробничих ризиків [1].

Окрему увагу слід приділити системі управління ризиками. Аграрне підприємництво потребує комплексного підходу до ідентифікації та мінімізації ризиків, які охоплюють виробничу, фінансову, ринкову та природно-кліматичну сфери. Важливими інструментами є агрострахування, форвардні контракти, хеджування цінових коливань, формування фінансових резервів та стратегічне планування виробничих циклів.

Фінансова складова аграрного підприємництва в умовах нестабільності характеризується підвищеною залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Обмежений доступ до кредитних ресурсів та зростання вимог фінансових установ ускладнюють залучення інвестицій. Це стимулює розвиток альтернативних форм фінансування, зокрема кооперативних моделей, державних програм підтримки та міжнародних фінансових інструментів.

Не менш важливим фактором є людський капітал аграрного сектору. Рівень професійної підготовки працівників, управлінські компетенції, здатність працювати з сучасними технологіями та швидко адаптуватися до змін мають безпосередній вплив на ефективність підприємств. Умови економічної нестабільності підвищують вимоги до управлінського персоналу, який повинен приймати рішення в умовах обмеженої інформації та високої невизначеності.

Також значну роль відіграє державна підтримка аграрного підприємництва. Через субсидії, податкові пільги, компенсаційні програми та механізми страхування держава забезпечує часткову компенсацію ризиків, притаманних аграрному сектору. Ефективність цих інструментів значною мірою визначає рівень стабільності аграрного виробництва та його здатність протистояти кризовим явищам.

Таким чином, аграрне підприємництво в умовах економічної нестабільності функціонує як складна, багаторівнева система, що постійно перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. Його розвиток визначається здатністю підприємств до адаптації, інноваційного оновлення, диверсифікації діяльності та ефективного управління ризиками. У сучасному економічному середовищі саме гнучкість, технологічна модернізація та стратегічне управління стають ключовими чинниками забезпечення стійкості та довгострокового розвитку аграрного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. The Role Of Financial Inclusion In Fostering Eco-entrepreneurship Within The Digital Economy. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES).* 2025. Vol. 15 (1). Pp. 77-86. DOI: https://doi.org/10.31407/ijees15.109. URL: https://surl.li/dzgjgy.

2. Krysovatyy A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development.* 2023. 22 (2). Pp. 51-60. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51. URL: https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti.

3. Десятнюк О. М., Птащенко О. В. Трансформації фінансового забезпечення сталого розвитку сільських територіальних громад. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* № 1 (13). 2024. С. 362-371. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/322.

4. Птащенко О., Шершенюк О. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 2. 2024. С. 56-64. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.6. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/07/2-2024-6.pdf.

5. Птащенко О. Особливості фінансового забезпечення сільських територіальних громад в умовах сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. 334 (5). С. 432-437. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-65. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/920.

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE STRUCTURES AS THE FOUNDATION OF THEIR ECONOMIC SECURITY

Kuzmenko S., postgraduate
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Abstract. The article examines the impact of structural transformations on the economic security of enterprises in a dynamic economic environment. Key risks arising during structural changes are analysed, along with the role of innovation, strategic management, and adaptation mechanisms. The necessity of forming a comprehensive strategy for managing structural transformations to enhance enterprise resilience is substantiated.

Keywords: economic security; structural transformations; enterprise; innovation activity; risk management; strategic management; adaptation.

Анотація. У статті досліджено вплив структурних трансформацій на економічну безпеку підприємств у сучасних умовах нестабільного середовища. Проаналізовано ключові ризики, що виникають у процесі структурних змін, а також роль інновацій, стратегічного управління та адаптаційних механізмів. Обґрунтовано необхідність формування комплексної стратегії управління структурними перетвореннями для підвищення стійкості підприємств.

Ключові слова: економічна безпека; структурні трансформації; підприємство; інноваційна діяльність; управління ризиками; стратегічне управління; адаптація.

The current economic environment is characterised by rapid structural changes driven by globalisation, technological innovation and increased competition. In this environment, businesses face the need to adapt to new challenges and transformations in the sectoral and regional economic structures. Structural transformations affect all aspects of business operations, including their economic security, which is determined by the ability of an enterprise to maintain stability, competitiveness and ensure sustainable growth. However, the impact of structural changes on the economic security of enterprises remains insufficiently studied. The issues of integration of economic security measures into the processes of

strategic planning and management of structural changes of enterprises require additional analysis. Insufficient consideration of these aspects can lead to increased risks, loss of competitive advantages and financial stability. Thus, the relevance of studying the impact of structural transformations on the economic security of enterprises is due to the need to find ways to effectively adapt to changing market conditions, minimise risks and ensure long-term development.

An analysis of existing approaches to managing innovative structural changes at industrial enterprises in the region has shown that most innovative structural changes are not accompanied by an increase in innovative sustainability. The reason for this is the low level of structural viability and security of the implementation of innovative activities of economic systems due to the unbalanced nature of structural changes [4]. In this regard, for the effective innovative development of the complex based on the growth of innovative characteristics of its leading enterprises, a new model of structural transformation management is needed, formed on the principles of balanced development of the structure of the economic system, which leads to the achievement of structural viability in the conditions of post-conflict transformation. With this help and by achieving a new quality of the system structure, the economic security of the innovative development of the complex of enterprises in the region will be ensured [4].

Structural shifts arising in the process of innovation activity acquire the following specific features: irreversibility, evolutionary nature, and outstripping development. This leads to the need to search for new forms of management implementation in order to increase their efficiency by enhancing the viability and security of innovation activity of economic systems.

The peculiarities of innovative structural shifts (irreversibility, evolutionary nature, advanced nature of development, incomplete predictability of consequences under the influence of the time factor) determine the specifics of their management at the enterprises of the region: uniqueness, advanced and targeted nature, and growing complexity. Along with these characteristics, the system of management of innovative structural shifts acquires such features as complexity, continuity, innovation, timeliness, which, in turn, determines the strategic nature of such management [1].

While in conditions of certainty, standard decision-making methods and techniques are mainly used, justified in practice, in post-conflict transformation, experience, intuition, and creative abilities of managers are most often involved [3]. Therefore, managers who make decisions on managing the economic security of regional enterprises use several strategic directions:

The strategy of avoiding uncertainty, which means ignoring the sources of uncertainty and relying on the best variant of innovation;

the strategy of reducing uncertainty to certainty based on the assumption that the future will be the same as the past and making decisions as in the past;

a strategy to reduce environmental uncertainty by negotiating with sources of uncertainty, consistently clarifying unknown circumstances, and collecting and processing information.

Managing the impact of structural changes on the economic security of regional enterprises in the long term should be aimed at creating tools for adapting economic systems of different levels to changing environmental conditions, improving the efficiency of managing innovative industrial risks of economic systems and increasing their resilience, which corresponds to the specifics of the region's enterprises in the context of post-conflict transformation.

The continuous change of the external environment means that it is characterised by a certain unpredictability of the results of innovative development. And the development of a strategy for managing innovative structural shifts is carried out under conditions of uncertainty, which in the context of innovation activity is generated by both processes within the complex and outside it. In this regard, the system of structural change management should take into account the impact of the external environment and take into account the level of survivability in the process of structural transformation. The external environment is characterised by the instability of the factors that cause the structure of the economic system to change. The uncertainty of changes in internal factors is due to the mutual influence and impact of components and subsystems of the complex as a complex system. However, it is practically impossible to model the behaviour of complex systems accurately and in detail, but it is possible only to identify and predict trends in their self-development [2].

Currently, the existing management tools do not fully adapt the transformation of the complex structure to the constantly changing innovative realities. In this regard, the preparation and analysis of strategic decisions to manage the impact of structural changes on the economic security of regional enterprises is not given due attention. This leads to the fact that the resulting risks are not taken into account in the formation of the economic security system, which leads to a decrease in the effectiveness of the implemented management measures due to a decrease in structural viability, and then, the pace of innovation development.

The uncertainty of external conditions of development affects the entire management system of the economic system as a whole and affects the economic security of its innovation activities. This leads to an increase in the likelihood of innovative structural risks, including the risk of the new structure not being suitable for the peculiarities of the internal production environment and the external environment. In addition, there is a risk of errors in forecasting, planning, developing and implementing a system for managing structural changes in the innovation economy. There is also the risk of failure to achieve the expected result, rapid obsolescence of the transformed structure, and irrationality of its application (if its costs are not commensurate with the results). All this complex of risks requires management, which should be taken into account when formulating a strategy for managing innovative structural changes, since otherwise a decrease in their effectiveness will be due to a decrease in the economic security of the region's enterprises. Therefore, long-term goals should be set in such a way that their adaptation to the impact of the external environment takes into account measures for continuous risk accounting in the system of managing innovative structural changes.

This means that the long-term management of the structure transformation in the process of innovation activity should include a system of measures for mobile adjustment of the developed long-term directions, taking into account changes in the consequences of the impact of external and related internal factors of innovation development, which are determined on the basis of monitoring.

For this purpose, it is proposed to develop alternative measures (options for alternative strategies for managing structural changes), taking into account the expected options for changing the conditions for effective and safe innovation activities of industrial enterprises. Such measures do not imply a change in the management strategy, but only provide for the need for adjustment, allowing the management system to adapt to changes in the external environment, increasing the efficiency of managing the system's innovative industrial risks and its structural viability. In strategic planning, it is important to put forward and consider

as many alternatives as possible at the early stages of the process. The more alternatives there are, the more effort and time is required to evaluate them.

However, in order to achieve the highest possible level of adaptability of the system of innovative industrial risk management (structural resilience), it is also necessary to develop options for less likely cases, drawing up a multidimensional multivariate sequence of managing innovative structural shifts and assessing their impact on the economic security of industrial enterprises in the region, which would take into account different directions of strategy development in an uncertain environment, which would allow achieving economic security through the new structure. Considering the management strategy as a set of interrelated strategic decisions sufficient to describe the key areas of activity of industrial enterprises, it should be noted that the development of strategic decisions requires the existence of conditions for their consistency and completeness. This creates requirements in an effective management system for a comprehensive and comprehensive impact on the processes of transforming the structure of not only the entire complex, but also its individual elements – the leading enterprises, and increasing their resilience in the process of changing the structure. The latter creates the conditions for the proactive nature of the innovative development of the structure, which is necessary in the face of continuous changes in the external environment. This means that the long-term management of innovative structural changes should focus on anticipating innovation processes, comprehensively and comprehensively influencing the foundations of industrial enterprises, taking into account the impact of environmental factors. Preventive measures used in the management of structural shifts to make them innovative will free up resources, divert industrial enterprises to prepare for the harmonisation of their development directions with changes in the external environment in the conditions of the innovative economy and will allow timely increase of their viability and economic security.

Strategic management decisions are characterised by two features: long-term nature and irreversibility of consequences. They are implemented over a long period of time and the consequences of their implementation are irreversible. Therefore, it is important that long-term management decisions are made taking into account the effectiveness of innovative development of all components of the production potential of industrial enterprises. A strategic set of management measures should harmonise the effects of heterogeneous innovative development of industrial enterprises, while simultaneously providing targeted impact on the transformation of their structure and their integration into a single structure to increase structural resilience by reducing the risk of bottlenecks in their development.

In this case, the management model should provide for a balance of measures to manage innovative structural shifts in individual micro-level systems that make up industrial enterprises. And to avoid asymmetry in the development of the structure of innovation activity, which currently exists in many domestic industry complexes.

Thus, in the current domestic conditions, management of structural shifts in innovation activity and determination of their impact on the economic security of regional enterprises requires the formation of a management strategy that would be distinguished by a comprehensive, comprehensive impact on the transformation processes, would be targeted, capable of harmonising the consequences of heterogeneity of innovative development of the components of industrial enterprises and could be adjusted as a result of changes in the external environment. In an innovative economy, the strategy requires the formation of a unique sequence of management of innovative structural changes, which would be proactive and meet the conditions of balanced development of individual subsystems of the complex and adaptation measures to changes in the external environment, which will allow it to

achieve a new level of efficiency of the complex's innovation activity by increasing its structural viability (improving the quality of management of innovative industrial risks).

The proposed sequence of management of innovative structural shifts should be interrelated with the management of innovative development of the industry complex and the regional system. However, changes in the former should not be conditioned only by changes in the latter. It is necessary to integrate the strategy of managing structural changes into the overall management strategy of the complex, so that the improvement of the management of innovative structural changes leads to the adjustment of the management of innovative development of higher systems. Their interconnectedness and complementarity will allow us to talk about the integrated management of the effectiveness of innovation activities in the industry complex.

When developing a strategy for managing structural transformation within the framework of management, it is necessary to identify its key stages and form a sequence of actions for its creation and implementation. The proposed new sequence of management of innovative structural changes provides for a certain set of strategies that allow taking into account various factors influencing the emergence and manifestation of innovative changes, adapting to changes in the external environment, and allowing its integration into the management of innovative development of the regional system. All this allows us to characterise it as a complex adaptive sequence of harmonising management of innovative structural changes and determining their impact on the economic security of regional enterprises.

The first stage is a strategic analysis of the nature and direction of innovation activity, the balance of innovative development of subsystems of the industrial complex and identification of the sequence of management of innovative structural changes. The purpose of the analysis is to identify the harmony of the components of innovative development, determine the priorities of managing structural changes in the conditions of an innovative economy, the dynamics and directions of innovative development of this management. It is also to determine the initial level of structural viability of the complex itself and its leading enterprises.

In this regard, it is necessary to determine the homogeneity of the complex development.

This is revealed on the basis of a qualitative analysis of the impact of the state of structural viability of the subsystems of the complex on the nature of changes in it. If the development of all components is homogeneous, we can speak of the harmonious management of innovative structural changes. If the influence of only one component is strongly marked, the management sequence is unidirectional, and if several components are strongly marked, the sequence is multidirectional.

Also, within the framework of this stage of the approach, it is necessary to determine the prevailing sources of innovative resources of the economic system, which will be used to strategically manage innovative structural changes. There are several possible sources of these resources: the results of own innovation activities, attracted results of innovation activities of third-party organisations (e.g. technology parks).

An important point is to determine the innovativeness of the structural changes described above, which is also determined at this stage in order to choose the direction of the structure's development.

The second stage involves analysing strengths and weaknesses, assessing opportunities and threats to the functioning and development of the complex in terms of structural transformation, and identifying the main causes and directions of influence on structural

innovation industrial risks in the course of post-conflict transformation. As a result of the cross-analysis of the situational analysis matrix, four possible strategies have been identified:

strong internal aspects of industrial enterprises' development to minimise structural risks against strategic opportunities of the environment, i.e., relying on the strengths of the complex and taking advantage of external opportunities to maximise the innovative development of the structure to achieve a more sustainable innovative development of the production system;

weak internal aspects of the complex's development to strengthen its internal structure against the strategic opportunities of the environment: using external opportunities, create a system of management of innovative structural changes to get rid of weaknesses and internal structural risks;

strong internal sides of the complex development to minimise structural risks and strengthen the development efficiency against strategic threats of the environment, i.e., relying on the strengths of the production system, managing emerging risks, to compensate for the impact of external threats caused by the growing uncertainty of innovation development;

weak internal aspects of the production system development against strategic threats of the environment, i.e., in essence, it is a defensive strategy designed to simultaneously minimise strategic threats and internal weaknesses, aimed at managing emerging risks, as well as adapting the new structure to the uncertainty of the external environment in the context of the innovation economy. This is the most important and relevant field for industrial enterprises, as all factors are highly significant and characterise the underlying strategic problems of its subsystems.

At this stage, the issue of choosing the most effective actions for a set of innovative projects within the framework of forming a strategy for managing innovative structural changes and determining their impact on the economic security of enterprises becomes relevant.

The third stage involves strategy planning, which includes the selection of alternative strategies based on the results of the assessment of the effectiveness of structural transformation management systems in the process of innovative development and situational analysis (based on achieving the maximum level of efficiency of innovation activities in the existing conditions). Then, the strategy that best meets the efficiency of the complex's innovation activity is selected from them. The traditional process of strategy development is the selection of one of the acceptable scenarios (based on the value of structural resilience), compiled as a result of the analysis of the weaknesses and strengths of the production system, as well as threats and opportunities in the environment.

The fourth stage is the consistent and comprehensive implementation of the strategy, which implies adaptation to the strategy that primarily forms a set of subsystems, harmonisation of the development of their structures, i.e. implementation of measures to increase structural resilience through the complexity of development in the process of strategic management. Adaptation of the enterprise to the developed strategy involves adjusting the innovative development of the complex structure and its policy in the field of innovation development priorities. Strategy implementation includes organisational measures to implement the chosen strategy, project and plan development, restructuring, control, monitoring of the analytical process and implementation of decisions. Evaluation and control of the implementation of the strategy for managing innovative structural changes is the final and very important process of strategic management, as it ensures a stable connection between the goals of achieving the efficiency of the complex's innovative development (the level of

innovative sustainability) and the process of achieving them (measures to increase structural resilience).

This process is controlled by strategic controlling methods. It establishes the object of control, controlled indicators (coefficients of innovation of structural changes), assessment of the state of the controlled object (assessment of the effectiveness of the management system), the causes of deviations revealed in the process of control, and the need for adjustment, if possible [3].

Adjustments based on the results of strategic control may affect not only the structural transformation management strategy. In some cases, it is possible to adjust the directions of the innovation activity of the selected complex itself, to change the nature of innovation in further structural development depending on the level of viability. Control over the implementation of the management strategy should be carried out on the basis of a strictly developed schedule of tasks and an action plan. Monitoring of the implementation of the stages of the management strategy for innovative structural changes should be carried out in a timely manner and in full.

Adjustment of the developed measures of the strategies for managing the transformation of the complex structure in the process of innovation activity should be carried out based on the results of individual stages based on monitoring data. This stage of strategic management of innovation development is very important, as it pays attention to the efficient use of allocated funds, to reducing the likelihood of structural innovation industrial risks, and to meeting the deadlines for the implementation of the planned measures. It is also necessary to take into account that the strategy for managing innovative structural changes is ultimately an integral part of the strategy for innovative development of the complex, so the adjustment should be reflected in the innovation development strategy first.

The strategy for managing innovative structural changes and determining their impact on the economic security of enterprises, developed according to the proposed general methodology, will allow them to adjust the existing model of innovative development by including a comprehensive adaptation model of harmonising management of innovative structural changes. When implementing the strategy, it is necessary to take into account that within the complex, its subsystems have some resistance to change, including innovations in the field of structure transformation, accompanied by an increase in the complex of risks. In this regard, the model for managing innovative structural changes should provide for additional mechanisms to improve the economic security of the region's enterprises in order to increase the efficiency of its innovation activities. Thus, in the current domestic conditions, the management of innovative structural changes requires the formation of a management strategy that would be distinguished by a comprehensive, comprehensive impact on the structural transformation in the process of innovation, would be targeted, capable of harmonising the consequences of heterogeneity of innovative development of subsystems of the production system and could be adjusted as a result of changes in the external environment.

List of sources used

1. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2017. Vol. 3. Pp. 358-367.

2. Ivchenko Ye., Galgash R., D'yachenko Yu. Theoretical foundations of intellectual capital formation for sustainable development of the region in the conditions of post-conflict

transformation. *Visnik Shidnoukrayinskogo nacionalnogo universitetu im. V. Dalya.* 2017. Vol. 2 (232). Pp. 28-33.

3. Ovcharenko Ye. Enterprise economic security system: formation and goal setting. Lisichansk : PromEnergo. 2015. (in Ukrainian).

4. Klius Y. Corporate management system innovations: the formulation of this development. Lisichansk : Kit-L. 2015. (in Ukrainian).

ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Кулик Р. Р., к.е.н., доцент
Новак Ю. Р., к.е.н., доцент
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими змінами, зумовленими процесами цифровізації бізнес-середовища. Впровадження цифрових технологій докорінно трансформує способи ведення господарської діяльності, систему обліку, підходи до управління фінансовими потоками та механізми контролю. У цих умовах особливої актуальності набуває питання трансформації аудиту як інструменту незалежної оцінки достовірності фінансової інформації та ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Цифровізація змінює традиційну природу аудиторської діяльності, яка тривалий час базувалася на вибіркових перевірках, ретроспективному аналізі та значному обсязі ручних процедур. Сьогодні аудит дедалі більше переходить до моделі безперервного, автоматизованого та даноорієнтованого аналізу, де ключову роль відіграють інформаційні системи, аналітика великих даних, штучний інтелект та хмарні технології. Це дозволяє підвищити точність перевірок, скоротити час проведення аудиторських процедур та розширити обсяг досліджуваної інформації.

Ключові слова: аудит, цифровий аудит, цифрова трансформація, цифрова економіка, прозорість аудиту, цифровізація.

Abstract. The current stage of economic development is characterized by profound changes caused by the processes of digitalization of the business environment. The introduction of digital technologies is fundamentally transforming the methods of conducting business activities, the accounting system, approaches to managing financial flows and control mechanisms. In these conditions, the issue of transforming auditing as a tool for independent assessment of the reliability of financial information and the efficiency of internal business processes is of particular relevance. Digitalization is changing the traditional nature of auditing, which has long been based on sample audits, retrospective analysis and a significant amount of manual procedures. Today, auditing is increasingly moving to a model of continuous, automated and data-oriented analysis, where information systems, big data analytics, artificial intelligence and cloud technologies play a key role. This allows you to increase the accuracy of audits, reduce the time for conducting audit procedures and expand the volume of information under study.

Keywords: audit, digital audit, digital transformation, digital economy, audit transparency, digitalization.

Цифровізація бізнесу є не просто технологічним оновленням, а глибинною перебудовою економічних відносин, у межах якої змінюється спосіб формування, обробки та використання фінансової інформації. Бізнес-процеси дедалі більше

переходять у цифрове середовище, де операції фіксуються автоматично, а інформаційні потоки формуються безперервно. У таких умовах традиційна модель аудиту, що ґрунтується на періодичних перевірках і вибірковому тестуванні даних, втрачає достатній рівень релевантності та потребує концептуального переосмислення.

Аудит як інструмент фінансового контролю історично виконував функцію підтвердження достовірності звітності за результатами завершених періодів. Проте цифрова економіка змінює саму природу фінансової інформації: вона стає динамічною, транзакційною та інтегрованою в єдині інформаційні системи управління підприємствами [1]. Це зумовлює перехід від постфактум-аудиту до безперервного аналізу, де контроль здійснюється паралельно з формуванням господарських операцій.

Однією з ключових трансформацій є зміна об'єкта аудиторського дослідження. Якщо раніше основою виступала фінансова звітність як підсумковий продукт обліку, то в умовах цифровізації центральним джерелом аудиторських доказів стають цифрові сліди бізнес-процесів. Дані, що генеруються ERP-системами, електронними платформами продажів, логістичними сервісами та банківськими транзакціями, утворюють єдине інформаційне середовище, яке дозволяє здійснювати суцільний аналіз операцій замість вибіркового підходу. Ця зміна зумовлює якісну трансформацію методології аудиту [1]. Використання технологій великих даних дозволяє обробляти повні масиви інформації, а не їх фрагменти, що суттєво підвищує рівень достовірності висновків. Аналіз стає не лише ретроспективним, а й предиктивним, оскільки на основі історичних даних моделюються потенційні ризики та відхилення. Таким чином, аудит поступово набуває аналітико-прогностичного характеру.

Важливу роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект, який змінює структуру аудиторської роботи. Алгоритми машинного навчання використовуються для автоматичного виявлення аномалій у фінансових потоках, класифікації операцій за рівнем ризику та формування первинних аналітичних висновків. Це зменшує обсяг рутинних процедур і зміщує акцент на інтерпретацію результатів, професійне судження та оцінку системних ризиків.

Паралельно відбувається формування моделі безперервного аудиту, яка є одним із ключових результатів цифрової трансформації. У цій моделі аудиторські інструменти інтегруються безпосередньо в інформаційні системи підприємства, що дозволяє здійснювати моніторинг операцій у режимі реального часу. Контроль перестає бути епізодичним і стає постійним процесом, що значно підвищує оперативність реагування на ризики та помилки.

Хмарні технології виступають інфраструктурною основою цифрового аудиту, забезпечуючи доступ до даних незалежно від фізичного розташування суб'єктів аудиту [2]. Це особливо важливо в умовах глобалізації бізнесу, коли компанії функціонують у різних юрисдикціях та часових поясах. Крім того, хмарні платформи дозволяють інтегрувати різні джерела інформації в єдине аналітичне середовище, підвищуючи якість та глибину перевірок.

Автоматизація аудиторських процедур є ще одним визначальним напрямом трансформації. Сучасні програмні рішення здатні автоматично виконувати звірку бухгалтерських даних, перевірку відповідності операцій нормативним вимогам, аналіз фінансових коефіцієнтів та формування попередніх звітів. Це скорочує час проведення аудиту та зменшує вплив людського фактора, який раніше був одним із джерел методологічних помилок.

Цифровізація аудиту формує нові ризики та виклики. Перш за все, це проблема кібербезпеки, оскільки аудиторські системи працюють з великими обсягами

конфіденційної фінансової інформації. Будь-яке порушення захисту даних може призвести до значних економічних втрат і втрати довіри до результатів аудиту. Це потребує впровадження багаторівневих систем захисту інформації та дотримання міжнародних стандартів кібербезпеки.

Іншим суттєвим викликом є трансформація професійної ролі аудитора. Сучасний аудитор повинен володіти не лише класичними знаннями у сфері бухгалтерського обліку та контролю, а й компетенціями у сфері аналізу даних, інформаційних систем та цифрових технологій. Зміни також стосуються підходів до оцінки аудиторського ризику. У цифровому середовищі ризики набувають динамічного характеру, оскільки бізнес-процеси змінюються в реальному часі [1]. Це вимагає використання предиктивної аналітики та моделей сценарного прогнозування, що дозволяють оцінювати не лише поточний стан, а й можливі траєкторії розвитку ризикових ситуацій.

У підсумку аудит у цифровій економіці трансформується з періодичної контрольної процедури в інтегровану систему безперервного аналізу бізнесу. Його функціональне навантаження розширюється і включає не лише підтвердження достовірності фінансової інформації, а й оцінку ефективності бізнес-процесів, управління ризиками та підтримку стратегічного розвитку підприємства.

Отже, цифровізація бізнесу змінює не лише інструментарій аудиту, а його сутнісну природу. Аудит стає даноорієнтованим, автоматизованим та аналітично-прогностичним процесом, тісно інтегрованим у цифрову інфраструктуру підприємств. Його подальший розвиток буде визначатися поглибленням використання штучного інтелекту, великих даних і хмарних технологій, що поступово формуватиме нову модель аудиторського контролю в межах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Цифрові технології в аудиті : е-підручник / за ред. д.е.н., проф. Панасюк В. М. Тернопіль : ЗУНУ, 2026. 753 с. ISBN 978-966-654-810-1.

2. Цифрова економіка : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Пташенко. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с.

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Курцев О. Ю., к.юр.н., доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. В представленій роботі розглянуто особливості розвитку інноваційної сфери в умовах цифрової економіки, що характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій, трансформацією виробничих процесів та зміною підходів до створення й комерціалізації інновацій. Обґрунтовано, що цифровізація виступає ключовим драйвером інноваційного розвитку, забезпечуючи прискорення обміну знаннями, підвищення ефективності науково-дослідної діяльності та розширення можливостей впровадження технологічних рішень у різні сфери економіки.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інновації, підприємництво, цифрова економіка, цифрові технології, цифровізація.

Abstract. The presented work examines the features of the development of the innovation sphere in the conditions of the digital economy, which is characterized by the rapid introduction of digital technologies, the transformation of production processes and changes

in approaches to the creation and commercialization of innovations. It is substantiated that digitalization is a key driver of innovative development, ensuring the acceleration of knowledge exchange, increasing the efficiency of scientific and research activities and expanding the possibilities of implementing technological solutions in various sectors of the economy.

Keywords: innovative activity, innovation, entrepreneurship, digital economy, digital technologies, digitalization.

Розвиток інноваційної сфери в умовах цифрової економіки набуває принципово нового змісту, оскільки цифрові технології поступово перетворюються з допоміжного інструменту на базову основу економічного зростання. Сучасне інноваційне середовище формується під впливом прискореної цифровізації, глобальної інтеграції знань, зростання ролі інформаційних ресурсів та зміни механізмів взаємодії між учасниками економічних процесів. У результаті інновації перестають бути локальним результатом діяльності окремих наукових або виробничих структур і стають мережевим явищем, що охоплює бізнес, науку, державу та споживачів.

Однією з ключових особливостей цифрової трансформації інноваційної сфери є різке скорочення часових інтервалів між створенням і впровадженням інновацій. Якщо в умовах традиційної економіки інноваційний цикл мав тривалий і часто послідовний характер, то в цифровому середовищі він набуває динамічної та паралельної структури [1-6]. Це означає, що розробка, тестування та комерціалізація нових рішень можуть відбуватися одночасно, що значно підвищує швидкість поширення інновацій і посилює конкуренцію між економічними суб’єктами.

Цифровізація виступає ключовим драйвером інноваційного розвитку, оскільки забезпечує якісно новий рівень доступу до знань і технологій. Використання великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій, інтернету речей та інших цифрових інструментів змінює саму логіку науково-дослідної діяльності. Обробка інформації стає більш швидкою, точнішою та масштабованою, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень на всіх етапах інноваційного процесу. Водночас зменшуються витрати на експерименти та прискорюється перевірка гіпотез, що підвищує результативність інноваційної діяльності.

Важливою рисою сучасного етапу є трансформація виробничих процесів під впливом цифрових технологій. Підприємства впроваджують автоматизовані системи управління, цифрові платформи планування, роботизовані комплекси та технології смарт-виробництва, що дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити гнучкість виробничих систем, які здатні швидко адаптуватися до змін попиту та ринкових умов. Інновації дедалі частіше інтегруються безпосередньо у виробничі процеси, перетворюючи їх на безперервне джерело технологічного оновлення.

Суттєво змінюються також підходи до створення та комерціалізації інновацій. У цифровій економіці посилюється роль відкритих інноваційних моделей, що передбачають активну взаємодію між різними учасниками ринку. Поширюються платформи спільного створення продуктів, краудсорсингові механізми та цифрові екосистеми, які об’єднують розробників, інвесторів і споживачів. Комерціалізація інновацій стає більш швидкою та глобалізованою, оскільки цифрові канали дозволяють виходити на міжнародні ринки без значних транзакційних бар’єрів.

Окрему роль у розвитку інноваційної сфери відіграє зміна природи знань як економічного ресурсу. У цифровій економіці знання набувають статусу ключового

фактору виробництва, що визначає конкурентоспроможність підприємств і національних економік. Відбувається перехід до моделі, в якій саме інтелектуальний капітал, а не матеріальні ресурси, формує основну додану вартість. Це посилює значення освіти, наукових досліджень та розвитку людського капіталу як основи інноваційного розвитку.

Важливою складовою сучасної інноваційної системи є цифрові інноваційні екосистеми. Вони об'єднують стартапи, великі компанії, наукові установи, фінансові інститути та державні органи в єдине середовище взаємодії. Такі екосистеми забезпечують швидкий обмін знаннями, зниження бар'єрів входу на ринок та формування сприятливих умов для масштабування інноваційних рішень [1, 2, 3, 4]. Саме екосистемний підхід стає домінуючою моделлю організації інноваційної діяльності.

Фінансове забезпечення інновацій також зазнає суттєвих змін. Поряд із традиційними джерелами інвестування зростає роль венчурного капіталу, цифрових інвестиційних платформ, краудфандингу та інших альтернативних механізмів фінансування, що дозволяє забезпечити більш гнучкий доступ до ресурсів для інноваційних проєктів на різних етапах їх розвитку та підвищує загальний рівень інноваційної активності.

При цьому розвиток інноваційної сфери в умовах цифрової економіки супроводжується низкою викликів. Серед них є кіберризики, цифрова нерівність, недостатній рівень інституційного регулювання та потреба у швидкій адаптації правових і освітніх систем. Ці фактори можуть обмежувати потенціал інноваційного розвитку та потребують системного реагування з боку держави та бізнесу.

Отже, інноваційна сфера в умовах цифрової економіки характеризується глибокою структурною трансформацією, що охоплює технологічні, організаційні та інституційні аспекти. Цифровізація виступає ключовим драйвером цих змін, забезпечуючи прискорення інноваційних процесів, розширення можливостей комерціалізації та формування нових моделей економічної взаємодії. У перспективі саме здатність ефективно інтегрувати цифрові технології в інноваційну діяльність визначатиме рівень конкурентоспроможності економічних систем у глобальному просторі.

Список використаних джерел

1. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Business digital transformation: Innovation, financial security, and inclusive growth – evidence from Ukraine. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2026. 13 (1). Pp. 45-54. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2026.45.

2. Krysovatyy A., Ptashchenko O. The impact of digital transformation on innovation and economic development efficiency in the high-tech sector. *Economic analysis.* 2026. 36 (1). Pp. 274-285. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.274.

3. Птащенко О. В., Вовк В. А. Особливості торговельного співробітництва України в сучасних умовах глобалізації. *Бізнес Інформ.* 2021. № 4. С. 42-47.

4. Птащенко О., Пастушенко А., Імнадзе І., Солдатова А. Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* 2021. Вип. 6 (270). С. 125-8. DOI: 10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/36.

5. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий*

журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. 2 (12). С. 214-227. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0218. URL: https://surli.cc/vjzkpz.

6. Резнікова Н. В., Панченко В. Г., Іващенко О. А. Від ревізії економічної теорії до ревізії економічної політики: пастки нового макроекономічного консенсусу. *Економіка України.* 2021. № 3 (712). С. 19-40. DOI: https://DOI.org/10.15407/economyukr.2021.03.019.

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Литовченко І. В., к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. У тезах розглядаються ключові аспекти розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки, що характеризується швидкими технологічними змінами, автоматизацією процесів та зростанням ролі знань і цифрових компетентностей. Актуалізується проблема трансформації ринку праці, де традиційні професійні навички поступово втрачають актуальність, поступаючись місцем міждисциплінарним знанням, здатності до безперервного навчання та цифровій грамотності.

Ключові слова: людський капітал, розвиток людського потенціалу, цифрова економіка, цифрова трансформація, цифрові технології.

Abstract. The theses consider key aspects of human resource development in the digital economy, characterized by rapid technological changes, automation of processes and the increasing role of knowledge and digital competencies. The problem of labor market transformation is becoming more urgent, where traditional professional skills are gradually losing relevance, giving way to interdisciplinary knowledge, the ability to continuous learning and digital literacy.

Keywords: human capital, human resource development, digital economy, digital transformation, digital technologies.

Цифрова економіка змінює саму природу праці, перетворюючи її з відносно стабільної системи функцій на постійно рухливе середовище компетентностей. Якщо в індустріальну епоху цінність працівника визначалася здебільшого наявністю професії та досвіду в межах чітко окреслених функцій, то сьогодні ці орієнтири поступово втрачають визначальне значення. На перший план виходить здатність людини швидко адаптуватися до нових технологічних умов, працювати з невизначеністю та безперервно оновлювати власні знання.

Такий зсув зумовлений швидкістю технологічних змін. Автоматизація, алгоритмізація процесів і розвиток штучного інтелекту поступово витісняють рутинні види діяльності, одночасно ускладнюючи ті сфери, де раніше домінував людський фактор. У результаті змінюється структура зайнятості: зникають цілі сегменти традиційних професій, натомість з’являються нові ролі, які часто не мають усталених описів і швидко трансформуються.

У цих умовах поняття кадрового потенціалу набуває нового змісту. Воно більше не зводиться до сукупності знань, отриманих у певний момент часу, або до формально підтвердженої кваліфікації. Кадровий потенціал стає здатністю до розвитку, а також

внутрішньою готовністю людини змінювати способи мислення, опановувати нові інструменти та інтегруватися в цифрові середовища.

Однією з ключових характеристик сучасного ринку праці стає міждисциплінарність. Професійні межі розмиваються, а ефективна діяльність дедалі частіше потребує поєднання різних галузей знань. Економічні рішення ґрунтуються на аналітиці даних, інженерні проєкти включають цифрове моделювання, управлінські процеси залежать від алгоритмів прогнозування. У таких умовах вузька спеціалізація без додаткових цифрових і аналітичних навичок втрачає конкурентоспроможність [1-8].

Центральним елементом розвитку кадрового потенціалу стає безперервне навчання. Воно більше не є етапом, обмеженим періодом здобуття освіти, а перетворюється на постійну складову професійного життя. Причина полягає в тому, що цикл оновлення технологій значно коротший за цикл оновлення освітніх програм [3, 8]. Відповідно, працівник змушений самостійно підтримувати актуальність своїх компетентностей, використовуючи формальні й неформальні освітні інструменти, практичний досвід і цифрові ресурси.

Цифрові компетентності формують базовий рівень участі в сучасній економіці. Йдеться не лише про технічні навички користування програмним забезпеченням, а про глибше розуміння принципів роботи цифрових систем. Здатність працювати з даними, інтерпретувати аналітику, критично оцінювати інформаційні потоки та розуміти логіку алгоритмів стає необхідною умовою професійної ефективності майже в усіх сферах діяльності. Поряд із цим зростає значення так званих м’яких навичок. У ситуації, коли технічні процеси дедалі частіше автоматизуються, саме людські якості визначають ефективність роботи в складних і нестандартних умовах. Ці навички не піддаються повній алгоритмізації, тому їх роль у структурі кадрового потенціалу постійно зростає.

Трансформація ринку праці супроводжується зміною форм зайнятості. Гнучкі графіки, дистанційна робота, проєктна зайнятість і платформна економіка стають нормою для значної частини працівників. Це змінює не лише організацію праці, а й вимоги до самих працівників: зростає значення самоменеджменту, відповідальності за власну продуктивність і здатності працювати без постійного зовнішнього контролю [1-8].

Для організацій це означає необхідність перегляду підходів до управління людськими ресурсами. Традиційна модель, орієнтована на стабільні посади й довгострокове закріплення функцій, поступається місцем більш гнучким системам. У центрі уваги опиняється розвиток компетентностей, внутрішня мобільність працівників і створення умов для постійного навчання всередині організації. Таким чином, компанія стає не лише місцем роботи, а й середовищем формування професійного розвитку.

Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології управління персоналом. Системи аналітики даних дозволяють оцінювати ефективність роботи на основі більш складних показників, ніж традиційні метрики. Цифрові платформи навчання забезпечують індивідуалізовані траєкторії розвитку, а автоматизовані інструменти підбору персоналу змінюють саму логіку рекрутингу. Разом із підвищенням ефективності ці інструменти піднімають питання прозорості та етичності прийняття рішень.

Окремим викликом цифрової економіки є нерівномірність доступу до нових можливостей. Різний рівень цифрової грамотності, доступ до сучасної освіти та технологічної інфраструктури формує нові соціально-економічні розриви. Це означає,

що розвиток кадрового потенціалу не може бути виключно індивідуальною або корпоративною відповідальністю, а отже, він потребує системної участі держави та освітніх інституцій.

Освітні системи в цих умовах опиняються під тиском необхідності змін. Традиційні програми навчання часто не встигають за темпом технологічних трансформацій. Тому дедалі більшого значення набувають модульні формати, практикоорієнтоване навчання, партнерство між університетами та бізнесом, а також інтеграція цифрових інструментів у сам процес освіти. Основна мета освіти зміщується від передачі стабільного набору знань до формування здатності працювати з новою інформацією.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки визначається не стільки обсягом набутих знань, скільки швидкістю їх оновлення та здатністю до трансформації. Людина і організація втрачають можливість залишатися статичними структурами, відбувається їх динамічна трансформація, тобто вони стають динамічними системами, ефективність яких залежить від безперервного навчання, адаптивності та інтеграції в цифрове середовище.

Список використаних джерел

1. Iryna Shevchenko, Hanna Zavadskykh, Olena Ptashchenko, Viktor Zvonar, Iryna Vishka. The Application of Digitization in the Economy as a Promising Direction in the Growth of Human Capital. *Economic Affairs.* Vol. 68. No. 01s. Pp. 345-352. February 2023. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.37. URL: https://surl.li/zbfqds.

2. Krysovatyy A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *AFRICAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*. 2024. 10 (1). Pp. 431-441. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713. URL: https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/441.

3. Ostroverkhov V., Kyrylenko S., Petryniuk N., Murenets I., Alboshchii O. The Impact of Digital Technologies and Marketing Innovations on the Role of Human Capital in the Transformation of Logistics Processes. *European Journal of Sustainable Development.* 2026. 15 (1). DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p831.

4. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ.* 2024. № 7. С. 180-190. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190.

5. Птащенко О. Формування людського капіталу сільськогосподарських підприємств: фінансовий та рекреаційні аспекти. *Світ фінансів.* № 2. 2024. С. 78-88. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/issue/archive?issuesPage=4#issues.

6. Птащенко О., Крисоватий І., Федорович І. Фінансові ризики в агросфері: страхові стратегії та цифрові технології у контексті ефективного використання людського капіталу. *Світ фінансів*. № 4 (85). 2025. С. 162-175. DOI: 10.35774/SF2025.04.162.

7. Птащенко О., Шершенюк О. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 2. 2024. С. 56-64. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.6. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/07/2-2024-6.pdf.

8. Пташенко О., Крисоватий І. А., Литовченко І. Управління персоналом і людським капіталом як основа стратегічної стійкості та ефективності бізнесу. *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS.* № 1 (295). 2026. С. 302-313. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Olena-Ptashchenko-Ihor-Krysovatyy-Iryna-Lynovchenko-302-313-1.pdf.

INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF ECONOMIC SECURITY IN THE INNOVATION ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Mykhalchuk D., postgraduate
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Abstract. The article examines the influence of institutional factors on ensuring the economic security of innovation activities of industrial enterprises. The role of internal and external institutions in shaping conditions for sustainable enterprise functioning and innovation risk management is revealed. Particular attention is paid to the mechanisms of institutional interaction, their adaptation to a changing economic environment, and the importance of information support in decision-making processes. The necessity of a comprehensive approach to the development of the institutional environment to enhance the efficiency and security of innovative development is substantiated.

Keywords: economic security; institutional factors; innovation activity; industrial enterprises; risk management; institutional environment; strategic development.

Анотація. У статті досліджено вплив інституційних факторів на забезпечення економічної безпеки інноваційної діяльності промислових підприємств. Розкрито роль зовнішніх і внутрішніх інститутів у формуванні умов стійкого функціонування підприємств та управління інноваційними ризиками. Особливу увагу приділено механізмам взаємодії інституцій, їх адаптації до змін економічного середовища, а також значенню інформаційного забезпечення у процесі прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до розвитку інституційного середовища для підвищення ефективності та безпечності інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: економічна безпека; інституційні фактори; інноваційна діяльність; промислові підприємства; управління ризиками; інституційне середовище; стратегічний розвиток.

The management of economic security of innovation activity is a set of actions selected on the basis of certain information about the state of the system and aimed at establishing, ensuring and maintaining the required level of innovative characteristics of the system (including the effectiveness of innovative industrial risk management) in its development, carried out through systematic control, and targeted impacts on the conditions and factors affecting security [4].

Due to the processes of modern development, for various reasons, many enterprises in the region do not have sufficient resources to develop innovative projects on their own. In order to increase the speed and efficiency of innovation implementation, the initiation and impetus of innovation activity is formed within the technological core – a certain set of technologically related economic systems. It can be played by institutions of innovative activity: technology parks and technopoles, scientific and technical centers that produce novelty.

The whole complex of relations and connections between people involved in economic processes is regulated by a set of rules and regulations, i.e. by relevant institutions. The objects of regulation and standardization are the relations and interactions between production participants within production and economic facilities, as well as relations between them within the framework of their cooperation and exchange processes [5]. Norms and rules determine the methods and ways of creating novelty and using innovations in the process of effective development of economic systems; interaction between production and economic entities within integrated structures in the process of introducing innovations, etc.

An innovation system is a set of institutions that determine the very possibility of creating an innovation and, most importantly, create the conditions for its transformation into an innovative product or service and their further distribution [1]. It includes both specific participants in the innovation process and a set of specific conditions, factors, methods and principles of organizing and stimulating innovation.

Institutions, as a set of rules and regulations, structure the interaction of economic agents and shape the innovative nature of their activities. The institutional environment sets the framework for innovation activities of both business entities and economic systems of regions and the national economy as a whole. This environment is one of the most important conditions for the successful exchange of technologies, shaping the compatibility of technological, economic and innovative development of economic systems and business entities that supply and receive technologies. Long-term management of the structure transformation in the process of innovation activity should include a system of measures for mobile adjustment of the developed long-term directions, taking into account changes in the consequences of the impact of external and related internal factors of innovation development, determined on the basis of monitoring [2]. Complementing the above study on the problems of ensuring the economic security of innovation activity based on the management of innovative industrial risks, we can supplement the proposed structure of external and internal institutions (Fig. 1).

In the economic literature, internal institutions are considered as relatively stable internal attributes of the object of study. They are the driving force behind innovative changes in industrial enterprises in the region and shape their behavior. This implies studying the economic system through its system of norms, agreements and contracts, which are expressed in management approaches to innovation based on the priority of its economic security [3].

These institutions create conditions for the formation of effective management of innovative industrial risks of the economic system. External institutions are not integral parts of the object under study and change much more slowly than the object of study, which is limited. In this regard, they are tools for studying the rules of interaction between business entities in the process of implementing innovative activities.

In the new economic environment, new approaches to the formation of the internal institutional environment are needed. Among the internal institutions in economic systems, a special place is given to the institutions of managing the economic security of innovation, which are responsible for reflecting the principle of economic security of innovation in the mission of the system, developing an appropriate innovation strategy, determining the purpose of producing new knowledge, taking into account its dual impact on the economic system. These institutions can be classified based on their main management functions. They can be represented as a set of components that form a management system: planning, organization, coordination, stimulation, control, adaptation. Each of these components in the new conditions should define the rules and create preconditions for improving the economic

security of innovative activity of economic systems based on their survivability through the prevention of innovative industrial risks.

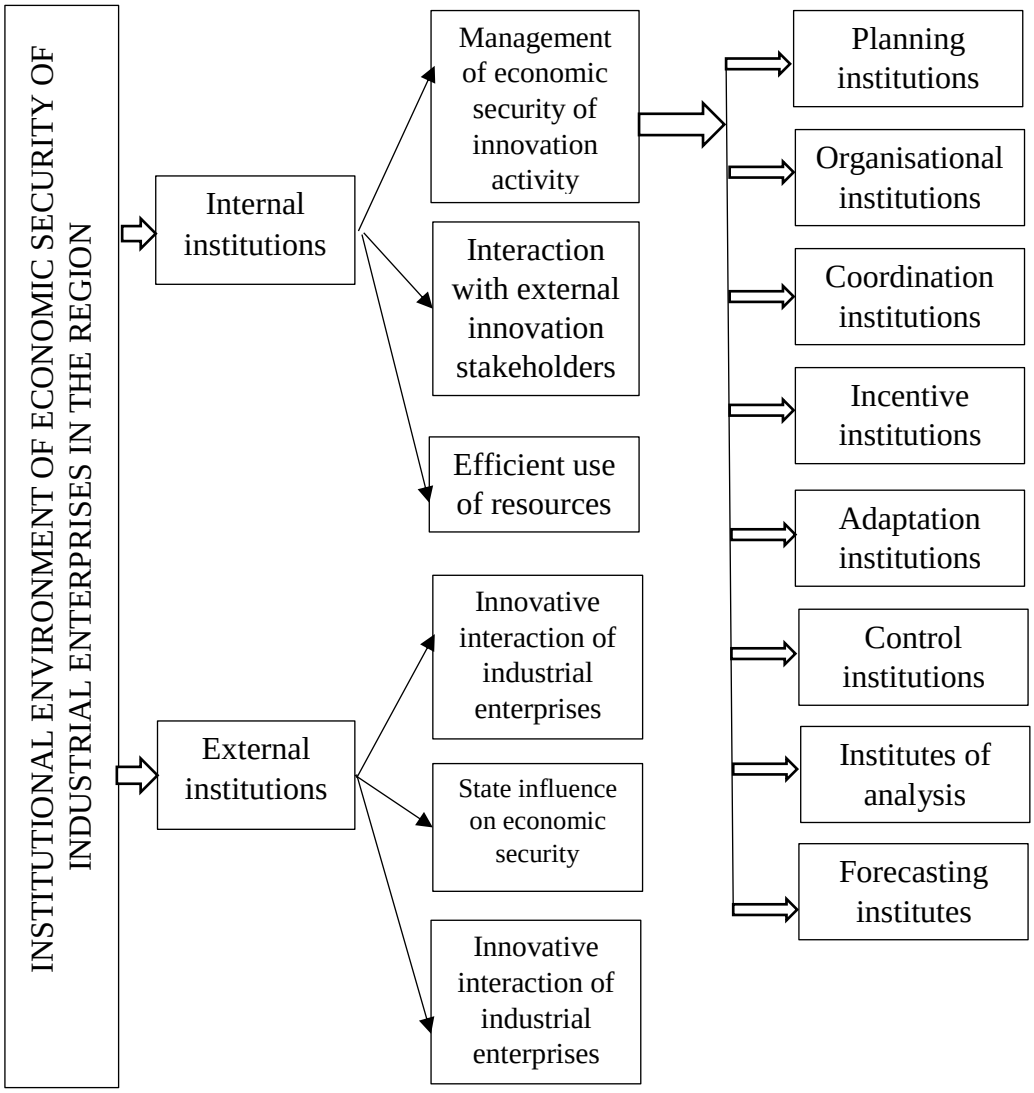


Figure 1. Structure of the institutional environment of economic security of innovation activity of the economic system and management institutions

The analysis of institutional factors of improving the economic security of innovation activity will be incomplete without considering the mechanisms of interaction of internal institutions in this process. Within the framework of the institutional concept, these interactions are the result of innovation processes of economic systems. They are carried out within the framework of the institutional system and are directly influenced by it. The institutional system of economic management is a certain form of combination of formal and informal, normative and organizational institutions that are closely interconnected and influence each other. Normative institutions, according to the subject of the study, determine the general rules of behavior in the field of innovation development security, the size and properties of organizational structures, the organizational localization of related business units that is effective in terms of innovation security, and the mechanisms of coordination and subordination within the framework of industrial innovation risk management. In turn, organizational institutions provide material prerequisites for the implementation and reproduction of the established formalized norms: formation of financial readiness to improve the economic security of innovation activity, creation of prerequisites for managing innovative industrial risks at the planning level, development of a strategy to ensure the

viability of the economic system based on improving the efficiency of industrial risk management of innovation activity [4].

Changes in the institutional conditions of innovative development of economic systems can occur in two ways.

Firstly, in the process of formation of an innovative type of development, old organizational and economic forms of activity (organizational institutions) are restructured and at the same time new organizational structures are formed and strengthened, which, in the absence of coordination mechanisms, leads to a decrease in survivability, which results in an uncontrollable stochastic effect. However, this process is extended in time due to the incompleteness of radical transformations of normative institutions and their formal consolidation. It is accompanied by the existence of various transitional, «immature» organizational and economic forms, which, due to the prolonged impact of unresolved disturbances, reduce the economic security of the innovation activity of the economic system.

Secondly, it is the way of replacement, the displacement of old institutions by institutions of a new type. However, this path is based on the contradictory interaction of old institutions being eliminated and new ones being transplanted and may be accompanied by deep conflicts and contradictions that require harmonization and adaptation mechanisms to resolve. Otherwise, as noted by scientists, if the introduced institution is incompatible with cultural traditions and the institutional structure of the economic system when using «shock» technology, transplantation dysfunctions are likely to occur: atrophy and degeneration of the institution, rejection as a result of the activation of alternative institutions, and institutional conflict [4].

All of the above will lead to a loss of effectiveness of the implemented changes in institutional conditions. The same conclusion is drawn by other scholars who note that the effect of 'transplantation' depends not so much on the choice of a particular «family of legal norms» («legal families»), but on the actual perception of the transplanted institutions, since a decisive role in shaping the actual structure of institutions is often played by a successful «grafting» or «unaccepted» transplantation. Therefore, it seems that the first way is preferable, although it is longer, but it should not be delayed, because, as in the second case, negative effects may arise [4].

In general, the introduction of organizational innovations stimulated by various changes initially contributes to the adaptation of functioning organizational structures to the changes taking place, but in the course of development requires a qualitative change in the integrity of the organizational and economic elements of the economic system, which implies a fundamental change in the principles of their construction, the loss of the former principles of the system-forming role.

One of these principles should be an approach to improving the efficiency of innovation processes of the economic system by improving the quality of management of the security of its innovative development. It should be noted that in the context of the growing complexity of economic interconnections and the increasing coherence of the functioning of economic links, the process of interpenetration and consolidation of organizational structures is accelerating, so the process of cooperative interaction should be timely institutionalized in new regulatory institutions. If it is delayed, an «institutional gap» is formed (between organizational and economic institutions and regulatory institutions), which hinders the implementation of technological innovations, transformation of individual technical and organizational changes into a system, introduction of packages of organizational innovations, and the emergence of a new type of economic systems.

However, the nature of the proposed changes in institutional conditions implies the creation of tools to bridge these gaps through the implementation of parallel development of regulatory and organizational institutions based on comprehensive management of economic security of innovation activities of economic systems. Thus, institutional structures turn out to be a deeper source of economic security and efficiency of innovative development of economic systems.

However, even in this case, the process of creating an innovation should be based on the results of an analysis of the characteristics of the economic systems for which it is developed, based on the determination of the existing level of viability and possible dynamics of its change. This requires changing the institutional conditions for innovative development and implies the introduction of new organizational forms into the structure of the complex. In particular, for information provision, it is necessary to create new institutional «portals» – information bases for each economic system, which should receive information on the response of the system's viability to various innovative projects and processes, as well as to management measures.

The information in these databases should form the basis for the development or selection of projects and should become the foundation of a system of safe innovation development. Testing of innovations, especially absolute novelty, is carried out at smaller but comparable in terms of technological stage enterprises. Large enterprises may have several similar testing grounds that reflect certain aspects and features of their activities for the initial implementation of innovations. This reduces the possible industrial innovation risks of the structure and functioning of the economic system by obtaining information about a possible set of risks. It is proposed to define the groups of enterprises in the region connected in this way as information nodes, which, in turn, form information portals for scientific and technical centers (nuclei) and for internal management of economic security of innovation activity of economic systems based on the effectiveness of innovation industrial risk management.

An information portal can be one for several economic systems, which will increase the level of this information base and help create conditions for improving the quality of management decisions made on its basis. But this is only possible in the case of information transparency and a high level of information technology and communications.

For economic systems of the meso-level and above, scientific and technical nuclei can be located within the system itself, but this can reduce the quality of the design decisions made due to the loss of objectivity in the assessment of information. Thus, the proposed management solutions will improve the efficiency of industrial risk management in the innovation activities of economic systems and the result of their innovative development.

Based on the general trends and characteristics of the development of enterprises in the region, a two-phase (two-stage) model of management of innovative industrial risks of economic systems can be identified as a comprehensive, dynamic model of targeted impact aimed at improving the efficiency of innovation activities based on its safe implementation.

The study allows to conclude that this management should be systemic in nature, carried out at all stages of implementation of innovative projects (innovative activity). However, the maximum efficiency is provided for by the implementation of proactive, targeted management of innovative industrial risks in order to increase the resilience of economic systems in the process of balanced modernization of production potential. In this article, in order to increase the efficiency of the innovative development of the complex, the following strategic directions can be proposed, which should be implemented comprehensively and in conjunction with each other:

balanced renewal of the components of production potential, taking into account the degree of readiness of economic systems for innovation. This will reduce the risks of inconsistencies in various structural links within the national system, increase the harmony of internal development of the components of production potential and lead to an increase in the system's resilience;

development of the management system by increasing the professionalism of personnel, raising the level of innovation safety culture at enterprises, including among top managers, increasing the focus of management measures on optimizing decisions, which, in the conditions of safe implementation of innovation activities, will lead to an increase in the efficiency of the system's innovation activities;

development of the institutional environment of innovation activity, formation of new organizational forms within the complexes for continuous monitoring of changes in the viability of economic systems in order to maximize the efficiency of the innovation management system, use of enterprises and special institutions that accumulate information about innovations and related risks, which lead to an increase in the efficiency of their management systems;

development of an in-house innovation development base at enterprises in order to proactively manage industrial innovation risks at the stage of innovation planning, create conditions for the implementation of open innovations, make innovation activities continuous and safe, and increase the intensity and controllability of these processes in a changing environment;

use of the information component of enterprises as a regulator of safety of innovation activity in order to increase the efficiency of R&D in managing the development of economic systems, formation of a unified system of monitoring and automated accumulation of information flows on the nature, intensity and safety of development of economic systems, in the implementation of various information projects, in order to increase their viability and efficiency.

Conclusions. Thus, support of these strategic directions at the regional level will, in our opinion, allow for safe innovative development of industrial enterprises in the region, which will increase the efficiency of their innovation activities, and will allow for the introduction of the following strategic directions to improve the economic security of innovative development of industrial enterprises in the region

radical renewal of production based on the introduction of world-class technologies at every stage from raw materials to finished products. This will reduce the risks of equipment and technology mismatches, equipment mismatches and non-compliance with the specifics of new technological cycles;

development of the human resources component by increasing the professionalism of the staff, raising the level of safety culture at the enterprise, including among top managers (a tool for managing innovative industrial risks and optimizing management);

development of the organizational structure of the enterprise, continuous monitoring of changes in the structure and its transformation in order to maximize the effectiveness of the system of managing innovative industrial risks (introduction of risk management departments);

development of the enterprise's own structure of innovation in the field of economic security, implementation of its own R&D within the framework of the enterprise's innovation activity, stimulation of its continuity in various areas (security management);

use of the information component in order to increase the efficiency of R&D in the management of innovative industrial risks, development of the information component for automation of the process of managing innovative industrial risks;

focusing the management system on the safety of interaction between the components of production potential in the process of innovative development.

The development of these strategic directions and an algorithm for conducting a comprehensive analysis and obtaining reliable assessments of the state of the system of management of innovative industrial risks and developing ways to optimise it is a promising area for further research.

List of sources used

1. Klius Y. Corporate management system innovations: the formulation of this development. Lisichansk : Kit-L. 2015. (in Ukrainian).

2. Klius Y, Ivchenko Ye, Ivchenko Y. Analysis of institutional factors for increasing economic security of innovation activity of industrial enterprises in the region. *Visnik Odeskogo natsionalnogo universitetu. Seriya: Ekonomika*. 2019. Vol. 5 (78). Pp. 75-81.

3. Mikitiuk P. P., Senov B. G. Innovative activity: teaching manual. Kyiv : Tsentr navch. lit. 2009. (in Ukrainian).

4. Khariv P. S. Innovative activity of the enterprise and economic evaluation of innovative processes. Ternopil : Ekonomichna dumka. 2003. (in Ukrainian).

5. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2017. Vol. 3. Pp. 358-367.

ІНТЕГРОВАНЕ ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МІСЬКОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Петринюк Н. А., аспірантка
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У роботі обґрунтовано необхідність інтегрованого логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту в умовах кризових трансформацій, спричинених воєнними ризиками, енергетичними обмеженнями, інфраструктурними пошкодженнями, коливаннями пасажиропотоку та зростанням вимог до якості й безперервності перевезень. Визначено, що ефективність функціонування таких підприємств залежить від узгодження транспортних, інформаційних, фінансових, кадрових і сервісних потоків на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Запропоновано розглядати інтегроване логістичне управління як управлінську систему, що поєднує цифровий моніторинг, адаптивне планування маршрутів і розкладів, диспетчеризацію, резервування ресурсів, KPI-контролінг і механізми швидкого відновлення сервісу.

Ключові слова: інтегроване логістичне управління, міський громадський транспорт, кризові трансформації.

Abstract. The study substantiates the need for integrated logistics management of urban public transport enterprises under crisis transformations caused by war-related risks, energy constraints, infrastructure damage, fluctuations in passenger demand, and growing requirements for service quality and continuity. It is determined that the efficiency of such

enterprises depends on the coordination of transport, information, financial, human, and service flows at the strategic, tactical, and operational levels. Integrated logistics management is proposed as a management system combining digital monitoring, adaptive route and timetable planning, dispatching, resource reservation, KPI-based control, and rapid service recovery mechanisms.

Keywords: integrated logistics management, urban public transport, crisis transformations.

Підприємства міського громадського транспорту виконують для міста не лише перевізну, а й важливу соціально-економічну функцію, оскільки забезпечують щоденну мобільність населення, доступність праці, освіти, медицини та інших базових послуг. Сучасне середовище функціонування міського транспорту характеризується воєнними ризиками, енергетичними обмеженнями, пошкодженням інфраструктури, нестійкістю пасажиропотоків, дефіцитом фінансування та зростанням вимог до безперервності і якості перевезень. Саме тому управління такими підприємствами має переходити від окремих локальних рішень до інтегрованої логістичної моделі, у межах якої транспортні, інформаційні, фінансові, кадрові й сервісні потоки координуються як частини єдиної системи.

Логістичне управління – це процес розробки стратегії, планування, контролю і координації переміщення та складування сировини, матеріалів, виробничих запасів і готової продукції, а також управління інформаційними потоками. Його мета – найефективніше задоволення потреб клієнта. Сучасний рівень розвитку теорії логістичного управління передбачає інтегроване логістичне керування як одну з основних складових управління підприємством [1].

Інтегроване логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту доцільно розуміти як скоординоване управління пасажирськими, транспортними, інформаційними, фінансовими, кадровими та енергетичними потоками на основі аналізу, прогнозування, стратегічного узгодження та контролю, що має забезпечувати безперервність і якість транспортної послуги. Для підприємств такий підхід є принципово важливим, оскільки міський пасажирський транспорт виконує важливу функцію, працює в межах заданої маршрутної мережі та фіксованих зупинок і потребує високого рівня узгодженості між рухомим складом, інфраструктурою, графіками, диспетчеризацією та фінансуванням. В умовах економічних, енергетичних, пандемічних, воєнних і кліматичних шоків інтегрована логістика перетворюється з інструменту операційної координації на основу стійкості міської мобільності, що узгоджується і з сучасним європейським підходом до «зеленої» та цифрової трансформації транспорту, і з українським досвідом функціонування систем у середовищі тривалих руйнувань та енергетичних ризиків. Водночас інтегроване логістичне управління виступає інструментом підвищення адаптивності транспортних систем, забезпечуючи їх здатність до швидкої реакції на зміни попиту, обмеження ресурсів та кризові впливи.

За сучасних кризових трансформаціях підприємства міського громадського транспорту опинилися під подвійним тиском: з одного боку, їхня функція є соціально критичною і повинна забезпечувати безперервні перевезення населення, з іншого – традиційна модель управління вимагає координувати сполучені між собою транспортні, інформаційні, ресурсні та фінансові потоки.

У 2022-2026 рр. для громадського транспорту України визначальними стали воєнні, енергетичні, економічні та постпандемічні трансформації, які підвищили

мінливість попиту, операційні ризики та потребу в кризовому перепланування транспортної роботи. Воєнна ситуація спричинила пошкодження або втрату частини рухомого складу й депо, зміщення пасажиропотоків, зміну пріоритетів перевезень, скорочення або перегляд маршрутів і графіків, а також перехід до аварійних схем обслуговування населення (наприклад Харків). Кризові трансформації посилили кадровий дефіцит через безпекові ризики, мобілізацію, міграцію та професійне вигорання персоналу, одночасно загострившись фінансовий дисбаланс між соціально необхідним обсягом перевезень і фактичними доходами операторів. За даними RDNA5, станом на 31 грудня 2025 року прямі збитки транспортного сектору оцінено у 40,3 млрд дол. США, втрати – у 58,9 млрд дол. США, а потреби відновлення – у 96,3 млрд дол. США; при цьому до оцінки прямо включено активи міського громадського транспорту [2]. У таких умовах традиційні підходи до планування перевезень виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність переходу до цифрово орієнтованих моделей управління, заснованих на аналізі великих масивів даних та прогнозуванні сценаріїв розвитку транспортної ситуації.

Повномасштабна війна РФ спричинила глибоку кризу українського міського транспорту: значні руйнування інфраструктури (зокрема, ліній трамваю, тролейбусу, електропідстанцій), виведення з ладу понад половини рухомого складу в таких гарячих точках, як Харків, а також різке зниження пасажиропотоків у масштабах всієї країни. Транспортні підприємства зіткнулися з енергетичними обмеженнями (відключеннями світла), гострим дефіцитом пального та водіїв через мобілізацію, а також зникненням платного проїзду (масове запровадження безкоштовного, що підривало доходи). Ці обставини посилили потребу в інтегрованому логістичному підході: узгодженні транспортних, інформаційних, фінансових та кадрових потоків у єдиній системі управління для забезпечення безперервності пасажирських перевезень.

Аналіз функціонування міського громадського транспорту в Україні в умовах воєнної кризи свідчить про наявність різних моделей адаптації залежно від рівня впливу бойових дій. У містах, що зазнали значних руйнувань, зокрема у Харкові, транспортна система функціонує в умовах постійного відновлення та обмеженого ресурсного забезпечення. Тут інтегроване логістичне управління реалізується через оперативне коригування маршрутів, концентрацію ресурсів на критично важливих напрямках, а також координацію дій із органами влади та іншими службами. Основним завданням є забезпечення мінімально необхідного рівня транспортного обслуговування при високих ризиках та невизначеності.

Водночас у містах із відносно стабільною безпековою ситуацією, таких як Тернопіль, кризові трансформації проявляються переважно у зміні попиту на перевезення, зростанні навантаження на транспортну систему та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів. У цих умовах інтегроване логістичне управління спрямоване на оптимізацію маршрутної мережі, удосконалення графіків руху, впровадження цифрових сервісів та підвищення якості обслуговування пасажирів.

На прикладі Харкова та Тернополя ми бачимо різні масштаби впливу війни: у Харкові – прямі руйнування та мобільні адаптації мережі, у Тернополі – переважно опосередкований вплив (зміна маршрутів через рідкі ракетні обстріли, зменшення попиту). У порівнянні обох міст виявлено загальні виклики (кадрові дефіцити, фінансування, цифровізація, збереження пільг) та відмінності (масштаб руйнувань, роль гуманітарної допомоги).

Враховуючи досвід 2 різних міст інтегроване логістичне управління набуває контекстно-залежного характеру, адаптуючись до рівня ризиків, ресурсного забезпечення та інституційної спроможності конкретного міста, що визначає специфіку його практичної реалізації. Незалежно від рівня впливу кризових факторів, ключовим завданням залишається забезпечення узгодженості всіх елементів системи, що досягається через інтеграцію потоків, цифровізацію управління та впровадження адаптивних механізмів прийняття рішень. Поширені причини – знищення транспортної інфраструктури і рухомого складу на фронтах, а також депопуляція та зменшення мобільності населення. Масовані ракетні та артобстріли енергетичної мережі спричинили відключення електроенергії, що поставило під сумнів надійність і звичайну роботу навіть метрополітену. Через це деякі міста будували автобусні резерви на випадок блекауту, а великі системи електротранспорту частково зупинялися.

Нестача кадрів стала черговою перешкодою: аби мобілізувати новобранців до війська, багато водіїв та техпрацівників транспортних підприємств були призвані, і хоча законодавчо передбачене бронювання, його впровадження виявилося складним. Це погіршувало ситуацію нестачі водіїв – у деяких містах на одну рухому одиницю тепер доводиться лише 1,5-2 водії (за необхідності мінімум 2,5) [3].

З іншого боку, попит на внутрішні поїздки в умовах війни теж фрагментовано: у Харкові, за словами місцевої влади, пасажиропотік після посилення бойових дій залишається майже на колишньому рівні «тиждень до тижня», але значно (у рази) нижчий, ніж перед 24 лютого 2022 року. Тобто за місцевими оцінками пасажиропотік «впав у рази» порівняно з довоєнним. У Тернополі фактичні дані дещо скромніші: міська рада фіксує «скорочений варіант» мережі тролейбусних (9 маршрутів) і автобусних (34 маршрути) перевезень через зниження пасажиропотоку та обсягів перевезень. Загалом по країні впровадження безкоштовного проїзду у більшості міст (зокрема у Харкові) призвело до втрати надходжень і посилення бюджетних дотацій в секторі, що ще більше погіршувало фінансові можливості автотранспортних підприємств.

Інтегроване логістичне управління є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств міського громадського транспорту, оскільки ця галузь поєднує виконання соціально значущої функції з високим рівнем операційної складності. В умовах воєнних руйнувань транспортної інфраструктури логістичні процеси трансформуються у режим забезпечення безперервності надання критично важливих послуг, тоді як енергетичні обмеження зумовлюють зміну архітектури транспортної діяльності. За таких умов об’єкт управління розширюється від традиційного планування маршрутів до комплексного врахування енергетичної залежності різних видів перевезень.

У таких умовах особливої актуальності набуває розроблення та впровадження комплексних управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності та стійкості транспортних систем у кризових умовах.

Підприємствам міського громадського транспорту слід впроваджувати єдині кризові центри управління, які поєднують диспетчерські, безпекові, енергетичні, кадрові та фінансові дані в одному контурі прийняття рішень. Додатково органам місцевого самоврядування потрібно затвердити сценарії дій для повітряних тривог, блекаутів, руйнування інфраструктурних вузлів та евакуаційних перевезень із наперед підготовленими резервними маршрутами й графіками. Пріоритетом державних і приватних інвестицій має стати захист і модернізація депо, контактних мереж, інфраструктури зупинок та оновлення енергоефективного й доступного рухомого

складу. Також необхідно прискорити роботу електронного квитка, відкритих транспортних даних, аналітичних платформ і пасажирських цифрових сервісів для зниження інформаційної невизначеності в кризових умовах. Окремим управлінським пріоритетом має бути утримання персоналу через резервування критичних посад, перепідготовку кадрів і впровадження механізмів психологічної та організаційної підтримки. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню цілісної системи антикризового управління транспортними підприємствами, здатної забезпечити стабільність функціонування навіть в умовах тривалих дестабілізуючих впливів.

З метою підвищення ефективності інтегрованого логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту в умовах кризових трансформацій пропонуються такі практичні заходи:

Стратегічний рівень. Розробити цілісну інтегровану модель управління громадським транспортом, що враховує ризики війни. Передбачити на рівні міської стратегії мультисценарне планування маршрутів і мереж (зони першочергового обслуговування при надзвичайній ситуації), а також резервування ключових ресурсів (додаткові автобуси/тролейбуси, альтернативні джерела енергії).

Тактичний рівень. Впровадити систему прогнозування та розподілу ресурсів між маршрутами. На основі аналізу даних про пасажиропотоки коригувати коефіцієнт наповненості і частоту рейсів так, щоб у разі стрибка попиту (наприклад, прибуття ВПО чи раптова евакуація) можна було оперативно направити вільні одиниці. Для цього потрібно мати «резерв» водіїв (бронювання осіб) і резервні одиниці рухомого складу (наприклад, автобуси великих міст-велетнів або віддалених депо, готові вийти за потреби).

Оперативний рівень. Забезпечити постійний цифровий моніторинг роботи транспорту. Встановити (або зберегти) GPS-трекери та системи обліку пасажирів у реальному часі на всіх автобусах і тролейбусах. Це дозволить диспетчерам змінювати розклади за потреби (наприклад, перекривати маршрути у зоні ракетної загрози чи частково запускати їх при відключенні електроенергії). Активно використовувати KPI-моніторинг (кількість кілометрів пробігу, виконані рейси, рівень заповнення, простої транспорту, витрати пального), як це робиться у Тернополі з мобільним додатком. Для відновлення сервісу в умовах аварій важливо мати механізм «швидкого реагування»: наприклад, куратори від місцевих адміністрацій і диспетчери мають мати єдиний штаб або канал зв’язку з енергетиками, владою та аварійними службами.

Кадрова та інформаційна підтримка. Спростити бронювання водіїв і вводити нові форми мотивації (наприклад, підвищені виплати за роботу в складних умовах, соціальні гарантії для мобілізованих працівників). Масштабувати цифрові системи комунікації з пасажирами (SMS-повідомлення, соцмережі, мобільні додатки) про зміни у руху в реальному часі. Це дозволить мінімізувати зриви у сервісі під час екстрених подій (обстрілів чи блекаутів) та знизить невизначеність серед населення.

Важливим елементом інтегрованої логістичної системи є використання цифрових технологій, які забезпечують своєчасне отримання, обробку та аналіз інформації. Застосування GPS-моніторингу, електронних квиткових систем, автоматизованих систем диспетчеризації та аналітичних платформ дозволяє підвищити точність планування та оперативність управлінських рішень. Інтеграція таких інструментів формує інформаційну основу для реалізації адаптивного управління, що є критично важливим у кризових умовах.

Узгоджене застосування зазначених інструментів формує основу інтегрованої системи управління, орієнтованої на досягнення балансу між ефективністю функціонування підприємства та якістю транспортного обслуговування населення.

Висновки. Необхідність інтегрованого логістичного управління для підприємств міського громадського транспорту у кризових трансформаціях останніх років випливає з того, що сучасна міська транспортна система має одночасно реагувати на руйнування, енергетичні перебої, несталий попит, кадрові втрати та фінансові обмеження, не припиняючи критично важливого сервісу. Практично це означає перехід від роздільного управління маршрутами, рухомим складом, персоналом, оплатою проїзду й фінансами до єдиного кризового контуру – з резервними сценаріями, цифровим моніторингом та інвестиційною пріоритетністю за критичністю. Водночас офіційні оцінки визнають, що рухомі активи не завжди повністю відображені у публічних реєстрах пошкоджень, тому для управління громадським транспортом особливо важливими стають власні міські реєстри активів, інтегровані інформаційні системи та стандартизований обмін даними. Інтегроване логістичне управління виступає ключовою передумовою трансформації міських транспортних систем у стійкі, адаптивні та цифрово орієнтовані комплекси, здатні ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів та невизначеності.

Список використаних джерел

1. Vinh V. Thai, K. Binte Ibrahim, Ramani Vidya, Hong-Yuan Huang. Competency Profile of Managers in the Singapore Logistics Industry. *The Asian Journal of Shipping and Logistics.* 2012. Vol. 28. Issue 2. Pp. 161-182. URL: https://surl.li/vhewww.

2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). Main Report February 2022-December 2025. February 2026, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: https://surl.lt/bcbavr.

3. Засядько М. Кадрова криза: Як війна та мобілізація посилюють нестачу працівників громадського транспорту. *Центр транспортних стратегій.* 2024. URL: https://surl.lu/leuhvo.

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

Повар В. В., здобувач вищої освіти
Поліський національний університет

Анотація. Ескалація повномасштабної агресії проти України зумовила критичне загострення детермінант національної безпеки, що актуалізувало наукову рефлексію щодо інституційної стійкості політичної системи та функціональної спроможності її засадничих суб’єктів. Інституційна спроможність органів публічної влади розглядається як їх здатність до превентивного та оперативного реагування на кризові явища та контрольно-наглядові ситуації через нівелювання «пасток інституційної спроможності» – структурних, деонтологічних та управлінських деструкцій, що обмежують адаптивність державного апарату.

Ключові слова: управління, соціально-економічна система, сучасні виклики, спроможність, інституції.

Abstract. The escalation of full-scale aggression against Ukraine has led to a critical aggravation of the determinants of national security, which has intensified scholarly reflection

on the institutional resilience of the political system and the functional capacity of its fundamental actors. The institutional capacity of public authorities is understood as their ability to provide preventive and rapid responses to crisis phenomena and oversight situations by overcoming “institutional capacity traps” – structural, deontological, and managerial distortions that limit the adaptability of the state apparatus.

Keywords: governance, socio-economic system, contemporary challenges, capacity, institutions.

З початком повномасштабної агресії проти України суттєво загострилися виклики, пов’язані з гарантуванням національної безпеки, що актуалізувало потребу переосмислення інституційної стійкості політичної системи та функціональної спроможності її ключових інститутів. Інституційна спроможність органів державної влади виявляється у здатності ефективно реагувати на кризові та наглядові ситуації, долаючи «пастки інституційної спроможності» – структурні, нормативні та управлінські обмеження, що знижують адаптивність системи.

Український дискурс у сфері публічного управління демонструє сталу тенденцію до фокусування на нормативно-правових та функціональних аспектах спроможності муніципальних інституцій (дослідження Є. Бородіна, В. Мельничука, С. Романюка та ін.). Проте, спираючись на інтелектуальну спадщину класиків неоінституціоналізму – Т. Веблена, Дж. Коммонса, Р. Коуза та Д. Норта, – стає очевидним, що інституційна спроможність не може бути обмежена лише «правилами гри» (формально-правовими рамками). Для забезпечення стійкого розвитку публічного сектору в умовах сучасних кризових викликів, необхідно здійснити парадигмальний перехід до інтегративної моделі. Така модель повинна поєднувати інституційні (правові) та інституціональні (організаційно-процедурні) підсистеми у єдину екосистему управління. Як зазначається у «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», посилення спроможності органів влади є критичною умовою стратегічного реагування на загрози. Отже, актуальним завданням наукового пошуку є розробка цілісного інструментарію, що системно пов’язує правові механізми з практиками організаційної ефективності, забезпечуючи результативність державного управління в динамічному середовищі.

Інституційна спроможність органів публічного управління є ключовим чинником ефективності держави у забезпеченні законності, прозорості та підзвітності [1]. У сучасних умовах зростає значення здатності інституцій не лише формально виконувати свої функції, але й адаптуватися до складних наглядових ситуацій, що виникають у процесі контролю, моніторингу та оцінки діяльності органів влади. Інституційна спроможність визначається як здатність органів публічного управління реалізовувати свої функції відповідно до законодавства, суспільних очікувань та міжнародних стандартів. Вона охоплює організаційний потенціал (структури, ресурси, кадри); нормативно-правове забезпечення; інституціональну культуру (цінності, стандарти поведінки); адаптивність до змін (гнучкість у реагуванні на кризові та наглядові ситуації) [5].

Наглядові ситуації виникають у процесі контролю за дотриманням законодавства, стандартів управління та етичних норм. Вони можуть бути зовнішніми (нагляд з боку судових, антикорупційних, міжнародних органів); внутрішніми (внутрішній аудит, моніторинг ефективності) [2-3]. Ефективне реагування на такі ситуації потребує 1) прозорих процедур (чітко визначених алгоритмів дій у випадку виявлення порушень); 2) інституційної незалежності (здатності органів діяти без політичного чи корпоративного тиску); 3) кадрової компетентності (професійної підготовки управлінців у сфері права,

етики та стратегічного менеджменту). Цифрової трансформації використовують електронні системи моніторингу та відкриті данні для забезпечення підзвітності. Наукові дослідження вказують на існування «пасток інституційної спроможності», серед яких формалізація процедур без реального впливу на якість управління; дублювання функцій різними органами; низький рівень довіри суспільства до контролюючих інституцій; слабка інтеграція міжнародних стандартів у національну практику [2-3]. Для підвищення інституційної спроможності органів публічного управління у реагуванні на наглядові ситуації необхідно: розвивати інституціональну культуру доброчесності; впроваджувати інноваційні моделі управління (наприклад, інституціональний дарвінізм, що передбачає еволюцію інституцій відповідно до викликів середовища); посилювати міжнародну співпрацю у сфері нагляду та аудиту [4-5].

Соціальна складова публічної політики є визначальною Україною та країнами Європейського Союзу, оскільки саме народ виступає єдиним джерелом влади (Конституція України, ст. 5). Соціальний вимір публічного управління розглядається як системоутворюючий та безпекоформуючий чинник стратегічного розвитку державності [1]. Ефективність реалізації публічної політики прямо залежить від здатності інституцій забезпечувати баланс між суспільними інтересами та державними пріоритетами. У європейській науковій традиції підкреслюється, що результативність публічного управління та підвищення рівня національної безпеки можливі лише за умов формування інтеграційної моделі державності, яка передбачає дієву взаємодію публічних інституцій та розвинену систему законодавства [2]. Саме інституційне публічне управління стає каталізатором впровадження ефективного адміністрування, що забезпечує використання інституційного, соціального та регіонального потенціалу [3]. Безпека держави має розглядатися як інструмент, тоді як безпека суспільства – як кінцева мета захисту життєвоважливих інтересів [4]. Це вимагає наукового обґрунтування методології вдосконалення та розвитку інституційної системи публічного управління, що актуально для України в умовах викликів. Дослідження інституціональної та інституційної спроможності політичних інститутів і органів публічного управління має тривалу традицію у вітчизняній та зарубіжній науці. Як слушно зазначають Н. Колісніченко, М. Войновський та О. Рось, які диференціюють поняття, інституціональна спроможність як відображення організаційно-структурного потенціалу, тоді як інституційна – нормативно-правову здатність до ефективного функціонування. У науковій літературі інституційна спроможність трактується як здатність органів публічного управління забезпечувати стабільне, правомірне, результативне функціонування в контексті безпекових викликів [5].

Аналіз теоретико-методологічних засад неоінституціоналізму щодо диференціації дефініцій «інститут» та «інституція» дозволяє констатувати відсутність єдиного консенсусу в науковому дискурсі [1-5]. Це зумовлює варіативність підходів до визначення змісту категорії «інституційна / інституціональна спроможність». З етимологічної та гносеологічної точок зору, прикметник «інституційний» (від institution) традиційно асоціюється з формалізованим порядком суспільно-політичних відносин, тобто з нормативно-правовою архітектонікою та правилами поведінки. Водночас термін «інституціональна спроможність» (що співставне з англомовном institutional capacity) у контексті публічного управління доцільно трактувати як здатність органів влади не лише дотримуватися нормативних приписів, а й трансформувати їх у дієві управлінські результати. Таким чином, якщо перша категорія задає «правила гри», то друга – визначає ефективність організаційного виконання цих правил у динамічному середовищі.

Диференціація категорій інституційної та інституціональної спроможності дозволяє сформувати багатовимірну методологічну базу для модернізації системи публічного

управління [1-2]. У науковій площині доцільно розмежовувати ці поняття за рівнем їхнього впливу на суспільно-політичні процеси. Інституціональна спроможність розглядається як макрорівнева характеристика держави, що відображає її здатність регулювати суспільні відносини крізь призму аксіологічних імперативів – захисту прав людини та адаптації до європейських стандартів урядування. Натомість інституційна спроможність фокусується на мікро- та мезорівнях, визначаючи потенціал конкретних організаційних структур (інституцій) щодо реалізації їхніх функціональних повноважень за умови належної ресурсної забезпеченості. За системного підходу інститути та інституції виступають ключовими детермінантами, що зумовлюють емерджентність системи публічного управління – її здатність генерувати якісно нові механізми адаптивного реагування на наглядові ситуації та кризові виклики [1-4].

Особливого значення цей взаємозв'язок набуває на муніципальному рівні. Попри наявність дискусій щодо ієрархічності цих понять, ми стверджуємо, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування є інтегративною категорією, яка поглинає інституціональні аспекти, створюючи синергію між організаційною структурою та нормативним базисом [3-4]. Доцільніше розглядати публічне управління крізь призму синергетичної взаємодії організаційної підсистеми (суб'єктів владних повноважень) та інституційного каркаса (правових, соціально-політичних норм). Ці складові перебувають у діалектичній єдності: інституціональна спроможність держави ґрунтується на її здатності підтримувати легітимність через формування та актуалізацію правового поля, в якому діють самі органи влади. У періоди турбулентності саме легітимність перетворюється на ключовий чинник, що визначає інституційну стійкість державного апарату. Програмна реалізація цієї тези відображена у «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», яка акцентує на необхідності зміцнення центральних органів виконавчої влади як гаранта ефективного стратегічного планування. Таким чином, інституціональна спроможність виступає не лише внутрішнім механізмом антикризового реагування, а й критичною умовою забезпечення довіри та ефективної співпраці з міжнародними фінансовими інституціями (зокрема МВФ) [1-2, 5].

Стратегічна модернізація інституційного середовища публічного управління в Україні має бути спрямована на формування системи, здатної до випереджального виявлення та ефективного нівелювання загроз безпеці держави [1-2]. Ця система базується на синергії двох взаємопов'язаних підсистем: інституційної (статичний вимір – правові норми, регламенти, міжнародні договори) та інституціональної (динамічний вимір – органи влади, органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання та громадського сектору). Взаємодія цих елементів у межах концепції «інституційного дарвінізму» визначає траєкторію реформування та забезпечення національної безпеки [3-4]. Водночас у сучасній українській науковій думці спостерігається певна термінологічна дифузія щодо визначення інституціонального середовища як системи. Проблема, на нашу думку, має два виміри: 1) переважання в науковій практиці широкого трактування поняття «інститут» за умови нівелювання поняття «інституція», що розмиває межі між формальними правилами та їх організаційним втіленням [5]; 2) брак чіткої диференціації та взаємоузгодження категорій «індивідуальна безпека» та «колективна безпека» у чинному нормативно-правовому полі (зокрема, з огляду на Конституцію України 1996 р. та Закон України «Про національну безпеку» 2018 р.) та інших нормативно-правових актах [4, 2-3]. Це створює перешкоди для побудови цілісної моделі реагування на наглядові ситуації.

Отже, інституційна спроможність – це здатність органів публічного управління забезпечувати ефективне функціонування, адаптивність та стійкість у кризових і наглядових умовах. Вона охоплює такі компоненти: правову (наявність законодавчої бази

та процедур), організаційну (структуру, повноваження, координація), кадрову (професіоналізм, мотивація, навчання), фінансову (бюджетна спроможність, доступ до ресурсів), інформаційну (прозорість, відкриті дані, цифрові сервіси), інноваційну (здатність до змін, модернізації), комунікаційну (взаємодія з громадянами, зворотний зв'язок).

Методологічні детермінанти проблем формування інституціональної системи публічного управління в Україні мають виражений історичний характер, а поширеними методами дослідження – SWOT- та PESTEL-аналіз, а також кейс-стаді (табл. 1). Перманентні трансформаційні процеси, що відбувалися протягом років незалежності на різних ієрархічних рівнях, супроводжувалися циклічними інституційними та структурно-функціональними реформами [3, 5]. Така висока динаміка змін, на жаль, нерідко призводила до виснаження адаптаційного потенціалу системи та зниження її захисних функцій перед зовнішніми та внутрішніми загрозами.

З метою систематизації цього досвіду нами запропоновано періодизацію інституціоналізації вітчизняного публічного управління (табл. 2). Пріоритетним стратегічним вектором розвитку інституціональної спроможності має стати законодавче закріплення засад інституціоналізації, які передбачають: орієнтацію публічної політики на консолідацію соціально-економічних відносин; створення фундаменту для сталого економічного зростання; неухильне дотримання прав і свобод людини як базового показника легітимності; запровадження дієвого механізму публічного контролю та невідворотності санкцій за порушення встановлених норм [2-4]. Критичний аналіз сучасної ситуації засвідчує наявність суттєвих вад у функціонуванні адміністративно-правових механізмів, особливо в умовах правового режиму воєнного стану. Чинна нормативна база демонструє певний дефіцит правової визначеності, пропорційності та підзвітності перед громадянським суспільством.

Таблиця 1

Нормативна база та методики аналізу інституціональної спроможності публічного управління в Україні

Нормативна база України		Методики аналізу	
Документ	Ключові положення	Метод	Призначення
Стратегія реформування державного управління України (2022-2025)	Орієнтація на ефективність, підзвітність, цифровізацію, кадрову модернізацію.	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін інституційної системи.
		PEST-аналіз	Оцінка зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних тощо).
Закон «Про центральні органи виконавчої влади»	Визначає структуру, повноваження, відповідальність ЦОВВ.	Інституційний аналіз	Виявлення взаємозв'язків між правовими та організаційними підсистемами.
Закон «Про місцеве самоврядування»	Регламентує діяльність органів місцевої влади, їхню автономію та інституційну спроможність.	Порівняльно-правовий метод	Зіставлення української практики з досвідом країн ЄС.
		Кейс-стаді	Аналіз конкретних прикладів реагування органів влади на наглядові ситуації.

Джерело: власні дослідження.

До ключових дисфункцій варто віднести: 1) надмірну централізацію при недостатній горизонтальній координації між суб'єктами публічного управління; 2) наявність «сірих зон» у розподілі та використанні публічних активів; 3) обмеженість механізмів реального контролю та небезпечні тенденції до звуження доступу до публічної інформації під приводом забезпечення національної безпеки, що вступає у суперечність із нормами Конституції України (1996 р.).

Таблиця 2

Етапи становлення нормативно-правового регулювання інституціональної спроможності публічного управління в Україні

Етап	Періодизація	Характеристика процесів
«Передумова»	1991-1996 рр.	прийняття Конституції України, яка закріпила нову організаційну структуру управління та визначила людину, її життя і безпеку найвищою соціальною цінністю
«Перманентне формування»	1997-2005 рр.	ухвалення Закону України «Про основи національної безпеки» (2003), де гарантувалося забезпечення сталого розвитку суспільства та своєчасне реагування на загрози
«Збій у формуванні»	2006-2014 рр.	прийняття рішень щодо подолання фінансово-економічної та політичної кризи, зокрема оптимізація системи центральних органів виконавчої влади та затвердження державної стратегії регіонального розвитку
«Відновлення реформування»	2015 р. - дотепер	ухвалення Указу Президента «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» та Закону «Про національну безпеку України» (2018), які визначили нові вектори розвитку та безпеки

Джерело: сформовано за даними [1-5].

Комплексна рефлексія окреслених деструкцій актуалізує розробку цілісної стратегії модернізації інституційно-правових фундаментів функціонування публічної влади на засадах демократичного врядування. Методологічним орієнтиром цієї трансформації мають стати стандарти належного врядування, апробовані в межах європейського та євроатлантичного простору як найбільш ефективні моделі антикризового менеджменту [6]. Імплементація цих стандартів в український управлінський ландшафт дозволить оптимізувати архітектуру розподілу владних повноважень, ревіталізувати систему стримувань і противаг, а також забезпечити інклюзивність та прозорість управлінського циклу. Ключовим інструментом такої трансформації є тотальна цифровізація адміністративних процедур, що виступає каталізатором переходу від ригідної бюрократичної структури до клієнтоорієнтованої сервісної моделі взаємодії між державою та громадянським суспільством. Це забезпечує не лише оперативність реагування на виклики, а й стійку легітимізацію інституцій у довгостроковій перспективі [7].

Сучасна правова архітектоніка України потребує системної модернізації задля елімінації правових лакун та суперечностей, що обмежують реалізацію фундаментальних прав громадян. В умовах правового режиму воєнного стану виникає об'єктивна дилема: забезпечення динамізму управлінських рішень при збереженні гарантій прав людини. Спираючись на міжнародну практику, можна стверджувати, що інтегровані управлінські системи, побудовані на засадах чіткого розмежування повноважень та прозорих механізмів контролю, є найбільш ефективними у підтриманні балансу між оперативністю реагування та демократичною цілісністю [6]. Гармонізація національного законодавства з європейськими та євроатлантичними стандартами є критичним фактором підвищення ефективності державного управління. Як свідчить порівняльний аналіз правових систем країн ЄС та НАТО, інституційна спроможність у кризових ситуаціях забезпечується ключовими чинниками: чіткою делімітацією компетенцій, що виключає дублювання владних функцій; транспарентними інструментами фінансового контролю, які мінімізують корупційні ризики при розподілі публічних ресурсів; регламентованим доступом до чутливої інформації, що забезпечує баланс між режимом таємності та правом на доступ до публічної інформації. З огляду на це, практична імплементація реформи має передбачати розробку спеціалізованого законодавчого блоку, що детермінує обов'язки органів влади

різних рівнів, а також впровадження інноваційних електронних платформ моніторингу та аудиту адміністративних процесів як запоруку системної підзвітності [3-4].

Таким чином, інституційна спроможність органів публічного управління у реагуванні на наглядові ситуації є не лише показником їхньої ефективності, але й критерієм демократичності та легітимності держави. Вона формується на основі поєднання правових норм, організаційних ресурсів, професійної компетентності та інституційної культури. Інституціоналізація системи публічного управління України має розглядатися крізь призму взаємодії правової та організаційної підсистем, що формують інституційні та інституціональні спроможності. Вона повинна ґрунтуватися на концепції «проактивного» функціонування, яка передбачає синкретичне профілактичне спрямування правового й організаційного забезпечення системи безпеки та сталого розвитку. Інституціональна спроможність системи публічного управління охоплює багатовекторність її формування та функціонування – соціальну, економічну, політичну, інформаційну та ресурсну складові. Це вимагає концептуалізації інституціонального середовища, яке формується завдяки паралельному розвитку інституцій (організацій) та інститутів (нормативно-правових актів). Важливо враховувати, що детермінанти розвитку системи публічного управління мають дуальний характер: вони можуть бути як формувальними, так і корегувальними, впливаючи на соціальну безпеку регіонів на всіх рівнях управління. Запропонований комплекс інституційних, правових та технологічних новацій дозволить сформувати якісно нову модель публічного врядування в Україні, здатну ефективно протистояти викликам національній безпеці та забезпечувати захист конституційних прав громадян навіть у надзвичайних умовах.

Список використаних джерел

1. Баштанник О. В. Інституціональна / інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. № 2 (80). С. 83-88.

2. Бєлова Л. О., Гончаренко Г. А. Адміністративно-правові засади публічного управління в умовах воєнного стану і надзвичайних ситуацій: виклики та перспективи реформування. *Теорія та практика державного управління.* 2024. Вип. 2 (79). С. 421-441. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-22.

3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В. В. Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с. URL: https://surl.li/dfhlch.

4. Електронні ресурси ЦОВВ. URL: https://www.kmu.gov.ua.

5. Єгоров М. І. Інституційна спроможність органів публічної влади у реалізації інноваційної політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* 2024. № 1 (20). С. 432-442. DOI: 10.52363/2414-5866-2024-1-47.

6. Communication From The EU To The European Parliament, The Council, The Euro-pean Economic And Social Committee And The Committee of the Regions 2024 (Rule of LawReport). The rule of law situation in the European Union. Brussels, 2024. 38 p. URL: https://surl.li/wppjlo.

7. OECD. Governance in Times of Crisis: Best Practices and Lessons Learned. Paris : OECDPublishing, 2023. DOI: 10.1787/9789264307592-en.

РОЛЬ МВФ В УПРАВЛІННІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Постова Д. М., здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. У науковій роботі досліджено роль Міжнародного валютного фонду як інституту зовнішнього макроекономічного регулювання в умовах системних кризових викликів в Україні. Розглянуто механізми фінансової підтримки МВФ та їхній вплив на стабілізацію національної економіки. Визначено перспективи подальшої співпраці України з МВФ в контексті повоєнного відновлення.

Ключові слова: МВФ, макроекономічна стабільність, кризове управління, фінансова підтримка, повоєнне відновлення, програми кредитування.

Abstract. The article examines the role of the International Monetary Fund as an instrument of external macroeconomic regulation in conditions of systemic crisis challenges in Ukraine. The mechanisms of IMF financial support and their impact on stabilizing the national economy are considered. The prospects for further cooperation between Ukraine and the IMF in the context of post-war recovery are determined.

Keywords: IMF, macroeconomic stability, crisis management, financial support, post-war recovery, lending programs.

В умовах повномасштабного збройного російського вторгнення проти України система управління соціально-економічними процесами зазнала безпрецедентних деформацій. Руйнування виробничої та критичної інфраструктури, масштабне вимушене переміщення населення як всередині країни, так і за її межі, колапс окремих секторів реальної економіки, а також різке скорочення бюджетних доходів унаслідок звуження бази оподаткування сформували системний кризовий виклик, що вимагає не лише максимальної мобілізації внутрішніх ресурсів, а й активного залучення зовнішніх механізмів макроекономічної стабілізації. В таких умовах зовнішня фінансова підтримка набуває не лише компенсаторного, а й сигнального характеру для міжнародних партнерів і приватних інвесторів, підтверджуючи дієздатність держави та обґрунтованість її економічної політики.

Серед інституцій зовнішньої підтримки особливу роль відіграє Міжнародний валютний фонд (МВФ), чиї програми фінансової допомоги традиційно пов’язані з комплексом структурних умов, спрямованих на зміцнення макроекономічної рівноваги. Присутність МВФ є потужним сигналом для двосторонніх і багатосторонніх кредиторів, оскільки схвалення програм Фонду фактично верифікує якість макроекономічної політики країни та знижує суверенні ризики в очах зовнішніх партнерів. Саме тому дослідження ролі МВФ у системі антикризового управління є актуальним з теоретичної і з практичної точок зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання взаємодії України з МВФ та роль міжнародних фінансових організацій у стабілізації економік, що розвиваються, висвітлюються у працях таких вітчизняних науковців, як В. Геєць, Т. Богдан, І. Луніна, В. Козюк та ін. Зокрема, Т. Богдан детально аналізує боргові ризики та фіскальні виклики для України в контексті зовнішніх запозичень, наголошуючи на необхідності забезпечення стійкості державного боргу як передумови ефективної співпраці з МВФ [2]. В. Геєць акцентує увагу на проблемах соціальної якості та трансформаційних змін у повоєнній економіці, що безпосередньо пов’язані з макростабілізаційними завданнями [4].

Зарубіжні дослідники, зокрема П. Конвей та Д. Стігліц, акцентують на суперечливому характері програм МВФ: з одного боку, вони забезпечують стабілізацію платіжного балансу та фіскальної сфери, з другого – можуть мати обмежувальний вплив на соціальні видатки і темпи економічного зростання у короткостроковій перспективі [5]. Водночас у науковій літературі недостатньо дослідженим залишається питання адаптації стандартного інструментарію МВФ до специфічних умов воєнної економіки, коли традиційні критерії фіскальної консолідації вступають у суперечність із необхідністю підтримки обороноздатності та базових соціальних гарантій населення.

Метою наукової роботи є дослідження ролі МВФ в управлінні макроекономічною стабільністю України в умовах кризових викликів воєнного часу, характеристика механізмів реалізації програм фінансової підтримки та оцінка їх впливу на ключові макроекономічні індикатори, а також визначення напрямів підвищення ефективності такої співпраці в контексті повоєнного відновлення.

Співробітництво України з МВФ охоплює понад три десятиліття і реалізується у форматі різноманітних програм фінансової підтримки: Stand-By Arrangement (SBA), Extended Fund Facility (EFF), а з 2022 року – Emergency Financing Mechanism (EFM) та Resilience and Sustainability Facility (RSF). За цей період Україна уклала понад десять програм із МВФ, хоча більшість із них не були виконані в повному обсязі через недотримання структурних умов. Це свідчить про системні труднощі в узгодженні вимог Фонду з внутрішньополітичними обмеженнями та популістськими тенденціями у фіскальній сфері.

У березні 2022 року, одразу після початку повномасштабного вторгнення, МВФ надав Україні екстрену фінансову допомогу у розмірі 1,4 млрд дол. США в рамках механізму EFM для покриття критичних потреб платіжного балансу. У 2023 році Україна підписала нову чотирирічну програму EFF на суму близько 15,6 млрд дол. США, що стало найбільшою програмою МВФ в умовах активного збройного конфлікту в сучасній практиці Фонду [1]. Ключовими макроекономічними орієнтирами програми визначено: утримання рівня інфляції в керованих межах, стабілізацію обмінного курсу гривні, забезпечення фіскальної дисципліни та нарощування міжнародних резервів до рівня, достатнього для покриття не менше трьох місяців імпорту.

Взаємодія з МВФ реалізується через систему кількісних критеріїв ефективності (quantitative performance criteria) та структурних маяків (structural benchmarks) – індикаторів, виконання яких є умовою отримання чергових траншів фінансування. До ключових структурних умов поточної програми EFF належать: підвищення прозорості державних фінансів і системи публічних закупівель, реформування механізму субсидування енергетичного сектору з поступовим переходом до ринкового ціноутворення на газ та електроенергію, вдосконалення корпоративного управління в державних підприємствах, зокрема «Укренерго» та «Укртрансгаз», а також заходи з протидії корупції та зміцнення незалежності антикорупційних органів – НАБУ і НАЗК [2]. Такий підхід дозволяє розглядати програму МВФ не лише як джерело зовнішнього фінансування, а й як дієвий стимул для системних інституційних реформ в умовах кризи.

Щодо впливу на макроекономічні показники, слід зазначити, що підтримка МВФ у поєднанні зі скоординованою монетарною та фіскальною політикою дозволила утримати золотовалютні резерви НБУ на рівні, достатньому для покриття понад три місяці імпорту. Завдяки підвищенню облікової ставки НБУ та зваженій фіскальній

консолідації вдалося знизити інфляцію з піку 26,6% у 2022 році до однозначних значень у 2024-2025 роках [3]. Обмінний курс гривні, попри значні девальваційні тиски, утримується в контрольованих межах завдяки системі керованого плавання та регулярним валютним інтервенціям НБУ, підкріпленим траншами від МВФ та партнерів.

Водночас слід визнати наявність суттєвих макроекономічних дисбалансів, які не можуть бути подолані виключно інструментарієм МВФ. Дефіцит державного бюджету України у 2022-2024 роках утримувався на рівні 15-20% ВВП і покривався переважно за рахунок зовнішніх запозичень і грантової підтримки партнерів, оскільки внутрішні можливості боргового фінансування в умовах воєнного часу є вкрай обмеженими. Державний борг зріс до рівнів, що потребуватимуть реструктуризації після завершення активної фази конфлікту. Реконструкційна потреба, за оцінками Світового банку, перевищує 500 млрд дол. США, що багаторазово перевищує можливості наявних програм підтримки і визначає необхідність принципово нових механізмів фінансування відновлення.

Управління різнорівневими соціально-економічними системами в кризових умовах потребує не лише залучення зовнішніх ресурсів, а й формування адаптивних механізмів координації на національному, регіональному та місцевому рівнях. МВФ виступає не замінником, а каталізатором таких механізмів, оскільки структурні умови програм стимулюють децентралізацію управління публічними фінансами, зміцнення фіскальної відповідальності регіональних органів влади та підвищення ефективності розподілу міжбюджетних трансфертів. Рекомендації Фонду щодо прозорості бюджетного процесу і вдосконалення системи фінансового контролю безпосередньо впливають на якість управління на субнаціональному рівні.

Особливого значення це набуває з огляду на необхідність інтегрувати відновлення постраждалих регіонів у загальнодержавну стратегію макроекономічної стабілізації. Руйнування у Харківській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях, а також у низці інших регіонів, що зазнали бойових дій або масованих ракетних ударів по інфраструктурі, вимагають цільового підходу до розподілу ресурсів, узгодженого із загальними фіскальними параметрами програми МВФ. Таким чином, макроекономічні рамки, сформовані програмою Фонду, фактично визначають простір можливостей для регіонального планування та відновлення.

Важливим аспектом є також роль МВФ у координації дій широкого кола зовнішніх партнерів України. Схвалення програми EFF стало необхідною передумовою для надання макрофінансової допомоги з боку Європейського Союзу, США, Великої Британії та інших двосторонніх донорів, а також для успішної реструктуризації комерційного зовнішнього боргу у 2024 році. У цьому сенсі МВФ виконує функцію «каталізатора» зовнішньої підтримки: кожен долар фінансування від Фонду генерує кратне залучення ресурсів від інших партнерів, що суттєво підсилює сукупний стабілізаційний ефект. Подібна мультиплікативна роль є особливо цінною в умовах, коли потреби у зовнішньому фінансуванні значно перевищують можливості будь-якого окремого кредитора.

Важливим є питання умовності (conditionality) програм МВФ та її впливу на суверенітет економічної політики країни. Критики традиційно вказують на те, що структурні умови Фонду фактично обмежують можливості уряду самостійно обирати пріоритети видатків і інструменти стимулювання економіки. Проте в контексті України слід підкреслити, що значна частина структурних маяків поточної програми збігається з реформами, які самостійно задекларовані урядом в рамках процесу

євроінтеграції. Таким чином, умовність МВФ та реформний порядок денний ЄС взаємно підсилюють один одного, формуючи потужний стимул для системної трансформації попри умови воєнного часу. Така синергія є унікальною особливістю поточного циклу реформ і суттєво підвищує їх стійкість та незворотність.

Необхідно також звернути увагу на соціальний вимір програм МВФ в умовах воєнного часу. На відміну від класичних стабілізаційних програм, поточна програма EFF для України передбачає більш гнучкий підхід до визначення соціальних видатків та видатків на безпеку й оборону, визнаючи їх пріоритетний характер в умовах активного збройного конфлікту. Фонд погодився зі збереженням підвищеного рівня видатків на соціальний захист вимушених переселенців, підтримку ветеранів і членів їхніх сімей, розглядаючи ці витрати як невід'ємну складову соціальної стабільності – передумови макроекономічної рівноваги. Це свідчить про еволюцію підходів МВФ до антикризового регулювання в напрямі більшого врахування соціального та безпекового контексту.

Аналіз динаміки транш-виплат за програмою EFF засвідчує, що Україна загалом успішно виконує кількісні критерії ефективності, хоча окремі структурні маяки реалізуються із затримками, зумовленими об'єктивними обмеженнями воєнного часу. Станом на 2025 р. Україна отримала кілька траншів у рамках програми, а МВФ підтвердив загальну відповідність ключовим параметрам. Така динаміка співпраці є значно сприятливішою порівняно з попередніми програмами і відображає як зрілість інституційного середовища, так і стимулюючий вплив перспективи євроінтеграції на якість економічного управління. Разом з тим дотримання умов програми у подальшому залежатиме від здатності уряду підтримувати фінансову дисципліну в умовах наростання суспільного запиту на розширення видатків на відновлення.

Концептуально важливим є питання трансмісійних механізмів впливу програм МВФ на реальний сектор економіки та добробут населення. Фіскальна консолідація, передбачена умовами програми, зумовлює певне стискання внутрішнього попиту у короткостроковій перспективі, що в умовах і так скороченої воєнними руйнуваннями економічної бази посилює тиск на рівень зайнятості та доходи домогосподарств. Водночас стабілізація обмінного курсу і зниження інфляції, досягнуті завдяки програмі, є ключовими чинниками збереження купівельної спроможності населення, особливо найбільш вразливих категорій. Таким чином, оцінка ефективності програм МВФ має враховувати не лише агреговані макроекономічні індикатори, а й розподільчі ефекти на різні групи населення і регіони – питання, яке залишається відкритим у сучасній науковій дискусії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Роль МВФ в управлінні макроекономічною стабільністю України в умовах кризових викликів є багатовимірною і виходить далеко за межі суто фінансової функції. По-перше, програми Фонду забезпечують фінансування критичних потреб платіжного балансу та державного бюджету, що в умовах воєнного часу є абсолютно необхідним для підтримки базових функцій держави. По-друге, структурні умови програм слугують важелем для проведення системних інституційних реформ, які в мирний час стикалися з потужним опором груп інтересів. По-третє, схвалення програм МВФ виконує сигнальну функцію, забезпечуючи каталізаторний ефект для залучення значних обсягів додаткової зовнішньої підтримки від двосторонніх і багатосторонніх партнерів.

Водночас підвищення ефективності співробітництва потребує більш гнучкої адаптації умов програм до специфіки воєнної та повоєнної економіки, зокрема у частині балансування між фіскальною консолідацією та необхідністю підтримки

соціальних видатків і видатків на відновлення. Перспективою подальших досліджень є аналіз механізмів координації підтримки МВФ з інструментами Світового банку, Європейського Союзу та двосторонніх донорів у контексті формування комплексної архітектури фінансування повоєнного відновлення регіонів України, а також оцінка довгострокової боргової стійкості в різних сценаріях реконструкції.

Список використаних джерел

1. IMF Country Report No. 23/101. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. Washington, D.C. : IMF. 2023. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package.

2. Богдан Т. П. Фінансово-економічні наслідки війни та перспективи повоєнного відновлення України. URL: https://surl.li/foiivr.

3. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2024-roku.

4. Геєць В., Близнюк В., Никифорук О. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. *Економіка України.* 2022. № 6. С. 3-22. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.06.003.

5. Conway P. The Revolving Door: Duration and Recidivism in IMF Programs. *SSRN Working Paper.* 2006. URL: https://surl.li/wbqjae.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДУ

Розумний О. М., аспірант
Західноукраїнський національний університет

Анотація. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується прискоренням цифрової трансформації, що охоплює всі без винятку сфери суспільного життя та господарської діяльності. Особливої ваги цей процес набуває у високотехнологічному секторі, який виступає ключовим драйвером інноваційного розвитку, економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держав. В умовах цифрового переходу змінюються не лише технологічні засади виробництва, а й підходи до управління складними наукоємними системами, що вимагає формування нових управлінських моделей. Високотехнологічна сфера відзначається високим рівнем інноваційності, швидкою зміною технологічних циклів, значною залежністю від науково-дослідних розробок та активним використанням цифрових інструментів. Це зумовлює необхідність гнучкого, адаптивного та проактивного управління, яке здатне оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ключові слова: цифрові технології, цифровий перехід, цифрова економіка, високотехнологічна сфера, цифровізація, система управління.

Abstract. The current stage of development of the world economy is characterized by the acceleration of digital transformation, which covers all spheres of social life and economic activity without exception. This process is of particular importance in the high-tech sector, which is a key driver of innovative development, economic growth and increasing the competitiveness of states. In the conditions of digital transition, not only the technological foundations of production are changing, but also approaches to managing complex

knowledge-intensive systems, which requires the formation of new management models. The high-tech sphere is characterized by a high level of innovation, rapid change in technological cycles, significant dependence on research and development and active use of digital tools. This necessitates flexible, adaptive and proactive management, which is able to respond promptly to changes in the external environment.

Keywords: digital technologies, digital transition, digital economy, high-tech sphere, digitalization, management system.

Цифровий перехід сучасної економіки є не просто етапом технологічної модернізації, а системною трансформацією механізмів створення вартості, організації виробництва та управління. У цьому процесі високотехнологічна сфера виступає не лише об’єктом змін, а й їхнім основним джерелом, оскільки саме вона генерує інновації, які визначають напрям розвитку інших галузей.

Посилення глобальної конкуренції, скорочення життєвого циклу технологій, зростання складності інноваційних продуктів та інтеграція ринків формують принципово нове середовище управління. У цих умовах традиційні адміністративні моделі, побудовані на жорсткій ієрархії та повільних циклах прийняття рішень, втрачають ефективність. Натомість формується адаптивна, мережево-платформна модель управління, де ключову роль відіграють дані, цифрові технології та швидкість реакції на зміни.

Високотехнологічна сфера може бути розглянута як складна адаптивна система, що характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійністю розвитку та залежністю від інноваційних циклів. Її функціонування базується на взаємодії науки, бізнесу, держави та глобальних ринків знань [1-3]. Ключовою особливістю цієї сфери є те, що основним ресурсом виступають не матеріальні активи, а знання, компетенції та інтелектуальний капітал. Це означає, що управління має орієнтуватися не лише на оптимізацію ресурсів, а й на створення умов для генерації нових знань і технологій. Додатковою складністю є висока варіативність результатів інноваційної діяльності: навіть значні інвестиції не гарантують комерційного успіху. Відповідно, управління повинно включати механізми постійного перегляду рішень, сценарного планування та гнучкого перерозподілу ресурсів.

Цифровий перехід змінює не лише інструментарій, а й саму логіку управління високотехнологічною сферою. Якщо раніше управлінські системи функціонували переважно на основі ретроспективного аналізу, то сьогодні формується модель управління в реальному часі (real-time management), де рішення приймаються на основі безперервного потоку даних.

Важливою особливістю сучасного управління є перехід до мережевих форм організації. Високотехнологічні компанії дедалі частіше функціонують не як ізольовані структури, а як елементи великих екосистем, у яких взаємодіють бізнес, наука, держава та споживачі. У таких умовах управління виходить за межі однієї організації і охоплює координацію взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу.

Гнучкість стає однією з ключових характеристик управління. Організації змушені швидко перебудовувати свої структури, змінювати пріоритети та адаптувати ресурси під нові умови. Це зумовлює поширення проектного підходу, при якому діяльність організовується навколо конкретних завдань з чітко визначеними результатами. Постійне оновлення продуктів і технологій стає нормою, а не винятком.

Дані поступово перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність організацій. Управлінські рішення дедалі частіше базуються

на аналітиці, яка дозволяє виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики та прогнозувати розвиток ринку. Це змінює саму логіку управління, роблячи її більш точнішою, але водночас і більш залежною від якості інформаційних систем.

Цифрові технології забезпечують технічну основу цих змін. Штучний інтелект використовується для автоматизації аналізу та підтримки рішень, великі дані дозволяють працювати з масштабними інформаційними потоками, хмарні технології забезпечують доступ до ресурсів незалежно від місця, а Інтернет речей дає можливість контролювати процеси в режимі реального часу. У сукупності це формує нове середовище управління, в якому значна частина операцій виконується автоматично.

Разом із перевагами цифровий перехід створює і нові виклики. Зростає рівень кіберзагроз, виникає проблема захисту даних, а також відчувається нестача фахівців, здатних працювати на перетині технологій та управління. Це вимагає не лише впровадження нових технологій, а й зміни підходів до підготовки кадрів та організації управлінських процесів.

Таким чином, управління високотехнологічною сферою в умовах цифрового переходу набуває більш складного, але водночас більш ефективного характеру. Воно стає гнучким, аналітичним і мережевим, а його результативність визначається здатністю організацій використовувати цифрові інструменти для швидкої адаптації та постійного розвитку.

Список використаних джерел

1. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Technologies In Advancing The Green Economy Opportunities For Global Business And Financial Stability. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. 11 (1). Pp. 78-85. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-78-85.

2. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* № 3 (14). 2023. С. 93-102. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10.

3. Крисоватий І. А. Високотехнологічні кластери: інновації та цифровізація. *Science and society: modern trends in a changing world.* Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Vienna, Austria. 2024. Pp. 590-595. URL: https://surl.lt/bpdydm.

INNOVATION ACTIVITY AS A DETERMINANT OF ENTERPRISE ECONOMIC SUSTAINABILITY

Slotiuk A., postgraduate
Yankovskyi Ya., postgraduate
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Abstract. The factors influencing a company’s sustainability and the different types of sustainability are examined; the objective of the company’s innovation activities is defined; and the impact of the company’s innovation activities on its economic sustainability is substantiated.

Keywords: innovation activity; enterprise economic sustainability; financial stability; profitability; innovation; competitiveness; enterprise management; enterprise development; operational efficiency; high-tech sector.

Анотація. Розглянуто чинники, що впливають на стійкість підприємства, та їхні види; визначено мету інноваційної діяльності підприємства; обґрунтовано вплив інноваційної діяльності підприємства на його економічну стійкість.

Ключові слова: інноваційна діяльність; економічна стійкість підприємства; фінансова стійкість; прибутковість; інновації; конкурентоспроможність; управління підприємством; розвиток підприємства; ефективність діяльності; високотехнологічний сектор.

Recently, there has been a growing recognition of the increasing importance of the innovation component of the economy. In this context, the special role of small and medium-sized enterprises in generating and commercialising innovations has rightly been highlighted. At government level, both specific programmes to support innovative businesses and comprehensive mechanisms for developing national and regional innovation systems are being developed. However, issues regarding the adequate measurement of the conditions and outcomes of the high-tech sector's activities remain unresolved, and questions concerning the management of its development remain open. Any enterprise operating within a market economy sets profit maximisation as its primary internal objective. The primary objective of the innovation activities of enterprises or organisations can be defined as the generation of a specific number of innovations in the form of new products, technologies, raw materials, organisational and management methods, etc., possessing certain characteristics. Innovation plays a decisive role in maximising an enterprise's profit, the main factor in its economic sustainability.

In contemporary economic literature, there is no clear definition of the concept of 'economic sustainability', and there are differing views on the set of indicators that can be used to define it; these circumstances have sparked considerable academic interest in researching this issue.

A review of the literature and practical experience shows that there is no universal methodology for determining a company's economic sustainability, nor are there any optimal criteria for assessing 'economic sustainability'. Questions regarding the identification of growth potential for a company's 'economic sustainability' remain a matter of debate. The lack of research into the issues mentioned above has led to the relevance of this article.

Information about the enterprise must be as comprehensive as possible so that a potential investor can be convinced of its reliability and stable market position [3].

An enterprise's stability serves as the key to its survival and the foundation of its stable position. Various factors influence an enterprise's stability:

the enterprise's position in the financial market;

the production and supply of affordable, in-demand products;

the quality of the products manufactured;

its potential for business cooperation;

the degree of dependence on external loans and investors;

the presence of insolvent debtors;

the efficiency of economic and financial operations, etc.

Such a variety of factors categorises stability itself into different types. Thus, in relation to an enterprise, it can be: depending on the factors influencing it, internal, external, general (price-related), or financial [1].

Internal stability refers to the overall financial condition of an enterprise that ensures consistently high performance. Achieving this is based on the principle of actively responding to changes in internal and external factors.

An enterprise's external stability is determined by the stability of the economic environment within which it operates. It is achieved through an appropriate system of market economy management at the national level. An enterprise's overall stability refers to a cash flow pattern that ensures a consistent surplus of inflows (revenue) over outflows (costs).

Financial stability reflects a consistent surplus of income over expenditure; it enables the enterprise to manage its cash flow flexibly through effective utilisation, thereby facilitating the smooth operation of production and sales processes. Consequently, financial stability is established throughout the enterprise's entire production and business activities and constitutes a key component of its overall stability. It is important that the state of financial resources meets market requirements and satisfies the enterprise's needs, as insufficient financial stability can lead to the enterprise's insolvency and a lack of funds for production development, whilst excessive stability can hinder development by burdening the enterprise's costs with unnecessary stocks and reserves.

Thus, the essence of financial stability is determined by the effective formation, allocation and use of financial resources, and solvency serves as its external manifestation [2].

As an open system, an enterprise ensures the achievement of its internal goal – generating profit by ensuring that the results of its activities, in the form of products with characteristics that meet the requirements of the enterprise's external environment, are delivered. Innovations, as the result of innovative activity, must, on the one hand, be geared towards better and more complete satisfaction of consumer demands, and on the other, towards achieving a specific economic effect in the form of profit for the enterprises initiating their development and implementation. The achievement of these strategic and tactical goals depends largely on factors of various kinds. When making management decisions regarding innovation, it is important to clearly classify these factors and identify their nature. The factors shaping an enterprise's innovation activities are divided into internal (relating to the enterprise) and external (independent of the enterprise).

Firstly, this involves expanding the range of products (or services) offered. In the case of an existing business, expanding the product range is only possible in two ways: by introducing new products, or by improving existing products or services. It is clear that both the first and second approaches, which ensure the expansion of the range of products (services) produced and ultimately lead to increased profits, are directly linked to innovation, as the body of work involved in the development, implementation and improvement of existing products is, by its very nature, an innovative activity.

Secondly, maximising the price at which a product is sold or a service provided. The possibility of increasing the selling price of a product or service depends directly on the supply and demand for the product. The following is of paramount importance here: whether the enterprise operates in a competitive environment or holds a monopoly position. A monopoly position results in virtually unrestricted scope to increase the selling price of a product or service and, consequently, profits. It should be noted here that the innovative activities carried out by enterprises and organisations, and the resulting innovations, are one of the means by which they can secure a monopoly position in the market or control demand for their products, thereby unjustifiably inflating the selling price. It must be emphasised that, in this case, the potential for profit growth will depend on the type of innovation being implemented. For example, it is clear that a radical product innovation, with no global equivalents, holds far greater economic potential when there is demand for it than a modified product innovation. In other words, under certain conditions, innovation enables enterprises to occupy a monopoly position in the market, with all the ensuing consequences in terms of increasing the

enterprise's profits through higher selling prices for products and services. As regards the possibility of increasing the selling price of a product (service) in a competitive environment, it is advisable to use the 'product–market' matrix for analysis; this clearly shows that the possibility of increasing the selling price of a product (service) exists if an enterprise launches a new product into an existing market (temporary monopoly position) or a new product into a new market, as well as an existing product into a new market, which is again directly linked to innovation activity. From this, the following conclusion can be drawn: the possibility of increasing the selling price of products or services, aimed at increasing profit, directly depends on the company's innovation activity.

Thirdly, minimising the costs of manufacturing and selling a unit of product (or service) is possible in only two ways: either by utilising the potential of existing technology, or by adopting a new production process or introducing new elements into an existing one. This refers both to the adoption of new equipment and technology, and to new methods of organising and managing production and sales. The ways in which a company can maximise its profits by minimising the costs of manufacturing and selling a unit of product (service) are determined by the effectiveness of its innovation activities. Fourthly, maximising the sales volume of products or services. Here, two fundamental approaches can be identified: increasing the sales volume of existing products (services) and new ones. In turn, increasing sales volumes of existing products is possible through a range of marketing activities aimed at stimulating sales (advertising, lotteries, competitions, sales, etc.), entering new markets with existing (for the company in question) products, as well as by enhancing the consumer appeal of the products. In this context, consumer appeal refers to the set of product characteristics that reflect its ability to satisfy both existing and new, including latent (unconscious), consumer requirements. In turn, consumer appeal encompasses elements such as product price, quality and additional product features. Increasing consumer appeal will entail changes to the aforementioned elements that are attractive from the consumers' perspective. It is clear that activities related to improving the quality of manufactured products (or services), as well as adding new functions to them, will constitute innovation. In turn, the launch of new products is also the result of innovative activity. Thus, an increase in the sales volume of a product or service is also largely achieved through corresponding innovative transformations.

To sum up the above, it is worth quoting Jack Welch, Chairman of the Board of Directors at General Electric, whom *Fortune* magazine named the best manager of the 20th century. In his view, 'business is a simple matter: you must produce cheaper, faster and better than anyone else, and to do this you need to improve productivity and the efficiency of business management, as well as introduce as much innovation as possible'. This statement once again confirms the decisive role of innovation and the innovations resulting from it in the development of economic systems. However, it should be noted that improvements in productivity and business manageability will also be the result of innovative transformations.

Furthermore, this approach allows not only for the analysis of an enterprise's profitability but also for the identification of untapped areas of the enterprise's innovation activities. At the same time, the analysis of the impact of innovation activities on the profitability of an enterprise or organisation must proceed in two directions. Firstly, this involves analysing the dynamics of each product's (service's) share of profit within the total profit volume; that is, it is necessary to track the increase in profit for each product (service) within the range of manufactured goods. In doing so, it is necessary to take into account the sales volume of each product in order to determine the life cycle stages of the company's product range and to forecast, and consequently, to take preventive measures ensuring a

certain level of profit across the company as a whole for a forward-looking period. In other words, the company's management should, ideally, take measures to ensure a consistent renewal of products and technologies, thereby securing a sustainable rate of return, which in turn is achieved through the intensification of innovation activities.

Secondly, this involves a component-by-component analysis of profit growth, which will consist of profit growth resulting from the expansion of the product range, increases in selling prices, reductions in production and sales costs, as well as increases in sales volumes. In order to achieve the ultimate business objective of profit, enterprises and organisations must carry out such an analysis. Identifying the actual state of affairs at the enterprise in terms of ensuring its profitability will serve as the basis for subsequent innovative transformations. Such an analysis will not only identify possible areas for innovation but also determine which of these is the most cost-effective. In this context, areas of innovation refer to innovative projects aimed at both the development and the commercialisation of new products and technologies. It is advisable to conduct a comparative analysis of the profitability of each area of innovation; that is, it is necessary to determine the likely increase in profit for each area and select the one that will yield the highest returns. Carrying out such work is particularly relevant for domestic enterprises, as most of them are in crisis conditions and have limited financial resources that can be directed towards innovation activities, and many of them face the need to choose the most optimal paths of development through innovative transformations.

An important aspect that requires additional consideration is the strategic alignment between innovation activity and enterprise sustainability within a dynamic and uncertain economic environment. In modern conditions of digital transformation, globalization, and increasing competition, enterprises are forced not only to adapt to external changes but also to proactively shape their development trajectories through continuous innovation. This implies the need for integrating innovation management into the overall system of strategic management, ensuring coherence between long-term development goals and operational decision-making processes. In this context, innovation should be viewed not as a one-time activity but as a continuous, systemic process embedded in all functional areas of the enterprise. Moreover, the effectiveness of such integration largely depends on the ability of management to identify priority innovation directions, allocate limited resources efficiently, and assess potential risks and expected outcomes. The formation of an innovation-oriented organizational culture, development of intellectual capital, and implementation of modern digital technologies further enhance the enterprise's capacity to maintain sustainable competitive advantages. Consequently, the relationship between innovation activity and economic sustainability becomes increasingly complex and multifaceted, requiring the application of comprehensive analytical approaches and adaptive management tools aimed at ensuring long-term stability and growth of enterprises.

Thus, one of the key indicators of an enterprise's operational efficiency and stability is its sustainability. The introduction of innovations can yield four types of effect: economic; scientific and technical; social; and environmental. The economic effect of implementing innovations will consist of profits from licensing activities; profits from the implementation of inventions, patents and know-how; an increase in sales volume; improved utilisation of production capacity; a reduction in the payback period for investments; a reduction in the duration of capital construction; improved resource utilisation (increased labour productivity, higher return on assets, accelerated turnover of working capital, etc.). By generating economic benefits in the form of profit, the enterprise facilitates comprehensive development and enhances the well-being of its employees.

List of sources used

1. Orlova-Kurilova O., Taran-Lala O., Rozhok T., Stadnichenko V. Policy making of innovative entrepreneurship and economic drivers in the context of sustainable development, risk management and global competition. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. 6 (3). Pp. 41-48. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-5.

2. Belyalov T. E., Liumanov A. S. Innovative development of small business in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research.* 2024. 2 (204). Pp. 16-24. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.2.

3. Shkoda M. (2024). Ensuring innovative development of the national economy on the basis of the implementation of economic interests of participants in cluster partnership systems in the context of new challenges. *Finance of Ukraine.* 2024. (7). Pp. 31-48. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2024.07.031.

ПЕРСПЕКТИВНІ ПІДХОДИ РЕГІОНАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Степура В. М., здобувачка вищої освіти
Надопта І. М., здобувач вищої освіти
Карпінська О. С., здобувачка вищої освіти
Поліський національний університет

Анотація. Здійснено комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інституційної спроможності системи публічного управління в Україні на загальнодержавному та регіональному (на прикладі Житомирської області) рівнях у період 2025-2026 рр. Метою дослідження є детермінація ключових бар'єрів та драйверів інституційного забезпечення публічного врядування в умовах воєнного стану, а також обґрунтування стратегічних напрямів модернізації управлінської моделі. Методологія дослідження базується на застосуванні системного підходу, методів SWOT- та PESTEL-аналізу, а також методу кейс-стаді. Це дозволило оцінити інституційну спроможність у координатах «Держава – Регіон» та виявити кореляцію між зовнішніми макроекономічними викликами та внутрішньою ефективністю органів влади. Доведено, що попри наявність ґрунтовної нормативної бази та успіхи децентралізації, система публічного управління демонструє «стриману резистентність» із обмеженим потенціалом розвитку. Встановлено, що основними деструктивними факторами є висока фіскальна залежність (власні доходи бюджету покривають лише ~48% потреб), гострий кадровий дефіцит та фрагментарність цифрової трансформації. На мезорівні (Житомирська область) зафіксовано розрив між стратегічним плануванням та його імплементацією через слабку горизонтальну координацію між ОДА та громадами. Обґрунтовано необхідність парадигмального переходу від інерційного адміністрування до моделі «управління спроможністю». Запропоновано комплекс інституційних, економічних та цифрових стратегій, що включають: впровадження системи моніторингу за KPI, створення регіональних центрів реінтеграції людського капіталу (ВПО та ветеранів), а також формування інтегрованих цифрових платформ управління ризиками. Наголошено, що зміцнення інституційної стійкості є критичною умовою забезпечення національної безпеки та ефективної реалізації Плану відновлення України.

Ключові слова: інституційна спроможність, публічне управління, децентралізація, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Житомирська область, воєнний стан, управління спроможністю.

Abstract. A comprehensive analysis has been conducted of the current state and development trends of the institutional capacity of Ukraine's public administration system at both the national and regional levels (using Zhytomyr Region as a case study) during 2025-2026. The purpose of the study is to identify key barriers and drivers of institutional support for public governance under martial law, as well as to substantiate strategic directions for modernizing the governance model. The research methodology is based on the application of a systems approach, SWOT and PESTEL analysis methods, and the case study method. This made it possible to assess institutional capacity within the "State – Region" framework and to identify correlations between external macroeconomic challenges and the internal effectiveness of public authorities. It is demonstrated that despite a solid regulatory framework and the achievements of decentralization, the public administration system exhibits "restrained resilience" with limited development potential. The study establishes that the main destructive factors include high fiscal dependence (own-source budget revenues cover only ~48% of needs), acute personnel shortages, and the fragmentation of digital transformation. At the meso level (Zhytomyr Region), a gap is observed between strategic planning and its implementation due to weak horizontal coordination between the Regional State Administration and local communities. The necessity of a paradigmatic shift from inertial administration to a "capacity-based governance" model is substantiated. A set of institutional, economic, and digital strategies is proposed, including the introduction of a KPI-based monitoring system, the creation of regional human capital reintegration centers (for IDPs and veterans), and the development of integrated digital risk-management platforms. It is emphasized that strengthening institutional resilience is a critical prerequisite for ensuring national security and the effective implementation of Ukraine's Recovery Plan.

Keywords: institutional capacity, public administration, decentralization, SWOT analysis, PESTEL analysis, Zhytomyr Region, martial law, capacity-based governance.

Сучасні стан розвитку України демонструють низку тенденцій щодо сучасного стану інституційної спроможності, зокрема наявна нормативна база (ухвалені стратегічні акти – Стратегія реформування державного управління 2022-2025, закони про ЦОВВ та місцеве самоврядування), проведено процес децентралізації, наслідком якого стало посилення автономності громад, розширення їхніх фінансових можливостей, активною залишається міжнародна підтримка: програми відновлення (План відновлення України, – передбачаємо інституційне зміцнення), інноваційні практики (впровадження електронного врядування, порталів відкритих даних, партисипативного бюджетування). До проблемних тенденцій можна віднести фінансові обмеження (власні доходи покривають лише ~48% потреб бюджету), фіскальний тиск (надмірна залежність від трансфертів та зовнішніх кредитів), кадровий дефіцит (недостатня кількість кваліфікованих управлінців, особливо на місцевому рівні), слабка інтеграція інновацій (цифрові інструменти використовуються фрагментарно), низький рівень стратегічного планування (відсутність системної координації між центральними та місцевими органами влади).

Регіональний аспект на рівні Житомирської області демонструє наявність Стратегії розвитку до 2027 р. (визначені пріоритети модернізації інфраструктури, розвитку промисловості та людського капіталу), фінансову спроможність громад (частина територіальних громад демонструє високий рівень власних доходів), дієву соціальну політику (реалізуються програми підтримки ВПО та ветеранів), інституційну гнучкість (прагнення до автономності управлінських структур відповідає європейським трендам), тоді як до проблемних тенденцій можна віднести залежність від трансфертів (більшість громад мають середній рівень фінансової самостійності), кадрові проблеми (дефіцит

управлінських кадрів у громадах), недостатню координацію (слабка взаємодія між обласною адміністрацією та громадами), інноваційні бар'єри (цифрові інструменти управління інтегровані частково, відсутня системна підтримка). Інституційна спроможність в Україні та Житомирській області демонструє стриману витривалість, але з обмеженим потенціалом [1-5]. Основні бар'єри: фінансові обмеження, кадровий дефіцит, слабка інтеграція інновацій, низький рівень стратегічного планування. Позитивні тенденції: прагнення до автономності, розвиток нормативної бази, міжнародна підтримка, впровадження елементів електронного врядування.

Інституційне забезпечення наглядових ситуацій у публічному управлінні є ключовим елементом формування ефективної системи врядування. Воно визначає здатність державних органів не лише реагувати на виклики, але й забезпечувати баланс між контролем, прозорістю та підзвітністю. У сучасних умовах глобалізації, децентралізації та цифрової трансформації інституційне забезпечення стає основою для належного врядування та запобігання кризовим явищам. Інституційне забезпечення охоплює нормативно-правову базу, яка визначає правила та процедури реагування на наглядові ситуації; організаційні структури, що здійснюють контроль та моніторинг; інституційну культуру, яка формує стандарти доброчесності та етики; інструменти цифрового врядування, що забезпечують відкритість даних та автоматизацію процесів. Вивчення досвіду публічного управління в Україні методами SWOT- та PESTEL-аналізу, а також кейс-стаді, враховуючи ситуацію 2025-2026 рр., яка вимагає відмови від «адміністрування заради процесу» на користь «управління спроможністю», дозволяє оцінити інституційна спроможність у координатах «Держава – Регіон» (два рівні: макрорівень – Україна та мезорівень – Житомирська область) – табл. 1-2.

Таблиця 1

SWOT-аналіз інституційної спроможності регіонального розвитку

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
- Наявність стратегічних документів (План дій Уряду) - Міжнародна підтримка та фінансування - Активна участь аналітичних інститутів та бізнесу - Досвід роботи Антикризового штабу (діалог влада-бізнес) - Інституційна підтримка з боку ЄС - Досвід роботи в кризових умовах - Розвинена інфраструктура цифрових сервісів - Сформована база місцевого самоврядування	- Низька проактивність органів влади - Відсутність деталізації планів та механізмів моніторингу - Обмежені фінансові ресурси - Відсутність чіткого розподілу відповідальності. - Брак чіткої системи інструментів моніторингу та KPI. - Ігнорування промислової політики та сектору переробки. - Бюрократизація процесів - Дефіцит кваліфікованих кадрів на місцях
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Реформа державного управління за науковими рекомендаціями. - Залучення інвестицій через інституційну модернізацію під План відновлення - Створення умов для повернення трудових ресурсів через створення робочих місць у промсекторі. - Міжмуніципальна співпраця - Трансформація функцій РДА у наглядові	- Стагнація економіки (+2,7% ВВП у 2025 р.) - Втрати трудового потенціалу (6,9 млн біженців, 4 млн ВПО) - Низька ефективність реалізації політик та критичне зниження якості держуправління - Остаточна втрата трудових ресурсів (неповернення громадян). - Ризик тривалої стагнації економіки - Поглиблення демографічної кризи - Неефективне використання зовнішньої допомоги.

Джерело: власні дослідження.

Аналіз для України та Житомирської області демонструє, що для України сильні сторони – стратегічна підтримка ЄС, наявність рамкових документів, активна експертна спільнота; слабкі сторони – слабка імплементація, нестача ресурсів, кадрові втрати; можливості – реформування управління, цифровізація, повернення мігрантів; загрози – економічна нестабільність, демографічна криза, політична невизначеність; а для

Житомирської області: сильні сторони – наявність регіональної стратегії, активність громад, потенціал аграрного та промислового секторів; слабкі сторони – залежність від трансфертів, дефіцит управлінських кадрів, слабка цифрова інфраструктура; можливості – розвиток міжмуніципального співробітництва, локалізація виробництва, підтримка ВПО; загрози – відтік трудових ресурсів, низька інвестиційна активність, фрагментарність регіональної політики [1-5].

Таблиця 2

PESTEL-аналіз інституційної спроможності регіонального управління

Фактор	Оцінка впливу	Вплив на інституційну спроможність	Регіональний рівень
Політичний	- Військовий стан, війна на виснаження - Робота антикризового штабу - Недостатня координація між органами влади - курс на ЄС - Непередбачуваність політичних рішень. - Недостатня координація між ЦОВВ та місцевими органами.	Війна на виснаження; тиск з боку ЄС щодо реформи держуправління (об'єкт Україна); щодо радикального реформування інституцій та посилення підзвітності, ризики політичної стагнації при відсутності проактивності уряду.	- Взаємодія між обласною адміністрацією та громадами слабко структурована. - Висока залежність від рішень центральної влади.
Економічний	- Слабке зростання ВВП (2,7%) - Обмежені ресурси бюджету - Брак інвестицій та кредитів - Низька інвестиційна активність.	Дефіцит бюджету (власні доходи – 48%); брак кредитних ресурсів; сповільнення ВВП; відсутність промислової політики у паливному та аграрному секторах. Обмеженість ресурсів вимагає переходу до пріоритетного фінансування проєктів з найвищим мультиплікативним ефектом.	- Залежність від трансфертів. - Недостатні власні доходи громад. - Зниження інвестиційної привабливості регіону через ризики безпеки.
Соціальний	- Масова міграція та ВПО - Потреба у реабілітації ветеранів - Демографічні ризики - Демографічні втрати.	Колосальні втрати трудового потенціалу (6,9 млн біженців – 17% населення); 4 млн ВПО; потреба в реабілітації ветеранів; демографічна криза. Необхідність зміни соціальної політики з «пасивної» (виплати) на «активну» (інтеграція).	- Значна кількість ВПО потребує житла та працевлаштування. - Дефіцит робочої сили. - Соціальна інтеграція ветеранів та постраждалих.
Технологічний	- Недостатнє використання цифрових інструментів управління, цифровізаця через платформу Дія - Потреба в електронному моніторингу та системах Big Data для управління - Недостатній розвиток електронного врядування. - Обмежені інноваційні практики.	Необхідність цифровізації наглядових функцій; впровадження систем моніторингу (KPI); локалізація виробництва високотехнологічної продукції.. Необхідність впровадження систем моніторингу реального часу для виконання програм.	- Цифрові сервіси впроваджуються частково. - Відсутність системної інституційної підтримки для інновацій. - Низький рівень автоматизації управлінських процесів.
Екологічний	- Відсутність згадок у планах про екологічну політику - Потреба в інтеграції сталого розвитку - відновлення інфраструктури та промислових об'єктів. - Потреба у відновленні довкілля після бойових дій. - Відсутність комплексної екологічної політики у планах відновлення., - стандарти ESG у відбудові.	Питання надрокористування та угоди про надра; екологічні стандарти ЄС як умова інтеграції та фінансування. Потреба в екологічному нагляді при плануванні промислового та аграрного розвитку.	- Пошкодження транспортної та промислової інфраструктури. - Недостатня увага до екологічних аспектів у регіональних стратегіях.
Правовий	- Недостатня деталізація відповідальності у планах - Потреба в оновленні нормативної бази - Гармонізація законодавства з ЄС - Неефективна податкова політика. - Непередбачуваність правових рішень. - Недостатня деталізація відповідальності у стратегічних документах.	Реформа системи нагляду; оновлення законодавства про державну службу та місцеве самоврядування; правове забезпечення Плану відновлення. Потреба у спрощенні регуляторних процедур для бізнесу при збереженні контрольних функцій.	- Нормативна база місцевого самоврядування потребує оновлення. - Відсутність чітких механізмів контролю та моніторингу реалізації рішень.

Джерело: власні дослідження.

В подальшому вважаємо за доцільне на національному рівні, запровадити інституційний моніторинг з KPI для оцінки дій органів влади, розробити інтегровану цифрову платформу для управління ризиками та ресурсами (табл. 2), посилити кадрову політику через стандарти компетентностей та навчання, а на рівні регіону (Житомирська область) – створити центр підтримки ВПО та реінтеграції трудових ресурсів, впровадити регіональну систему моніторингу інвестиційних проєктів, розширити цифрові сервіси для громадян та бізнесу. На основі проведеного аналізу вважаємо доцільним наступне удосконалення діючих стратегій національного на регіонального рівня: 1) інституційна стратегія – розробити чітку модель розподілу функцій між органами влади, впровадити програмно-цільовий метод з моніторингом результатів, створити міжвідомчі координаційні платформи, 2) економічна стратегія – запровадити фіскальні та нефіскальні стимули для промисловості, забезпечити доступ до довгострокових кредитів, підтримати локалізацію виробництва та експортну орієнтацію, 3) соціальна стратегія – реалізувати програми реабілітації ветеранів та ВПО, створити умови для повернення біженців, запровадити демографічну стратегію з акцентом на молодь та родини, 4) цифрова стратегія – розширити електронне врядування та відкриті дані, впровадити цифрові інструменти моніторингу реалізації політик, створити платформу участі громадян у формуванні політики.

Вплив зовнішніх загроз на інституційну спроможність пов’язані із повномасштабною війною (руйнування інфраструктури, зростання витрат на оборону та безпекові заходи), економічними ризиками (уповільнення зростання ВВП – +2,7% у 2025 р. проти +5,3% у 2023 р., дефіцит бюджету, обмеженість кредитних ресурсів), соцвикликами (масова міграція – 6,9 млн біженців, 4 млн ВПО, демографічними втратами, потреба у реабілітації ветеранів), політичною невизначеністю (нестабільність політичної ситуації, непередбачувані дії держави), кадровими втратами (відтік кваліфікованих кадрів, зниження професійного рівня управлінців), інвестиційним кліматом (низька довіра інвесторів, відсутність довгострокових замовлень промисловості) [1-5].

Наслідками їх впливу на інституційну спроможність стали для інституційної спроможності стали зниження ефективності стратегічного планування, перерозподіл ресурсів на користь безпеки, що обмежує розвиткові програми, слабка інтеграція управлінських інновацій, зростання залежності від міжнародної допомоги. Аналогічні тенденції мають місце й у Житомирській області: основний вплив загроз: інфраструктура (пошкодження транспортних та промислових об’єктів унаслідок воєнних дій), фінанси (громади залежать від державних трансфертів, власні доходи недостатні для покриття потреб), соціальна сфера (ззначна кількість ВПО, потреба у житлі, працевлаштуванні та соціальній інтеграції), кадрові проблеми (дефіцит управлінських кадрів у громадах, особливо у сфері кризового менеджменту), інвестиції (низька активність інвесторів через ризики безпеки та невизначеність економічної ситуації). Як наслідки для інституційної спроможності спостерігається обмежена здатність до довгострокового планування, недостатня координація між обласною адміністрацією та громадами, відсутність системної інституційної підтримки для інтеграції інноваційних управлінських практик.

Список використаних джерел

1. Житомирщина: державний нагляд за об’єктами централізованого та нецентралізованого водопостачання. ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБА. GOV.UA. Державні сайти України. 2025. 30 квітня. URL: https://surl.li/kfyyjl.

2. За підсумками 2024 року у Житомирській області 14 громад мають високий рівень фінансової спроможності. *Житомир.info.* 2025. 7 лютого. URL: https://www.zhitomir.info/news_225920.html.

3. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.ua.* 2023. 31 березня. URL: https://lnk.ua/vUpfJWmuB.

4. Заходи державного фінансового контролю. Управління північного офісу ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ в Житомирській області. URL: https://zht.dasu.gov.ua.

5. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / кол. авт.: Галина Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с.

THE INNOVATIVE NATURE OF DIGITAL INTELLECTUAL ASSETS: APPLYING THE HOWEY TEST IN THE DIGITAL ECONOMY

Kharkovyna O., postgraduate
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Abstract. The paper substantiates the applicability of the Howey test for identifying digital intellectual assets as objects of innovative activity. It is demonstrated that such assets meet the key conditions of investment, common enterprise, profit expectation, and dependence of income on intermediaries. The role of metadata and digital platforms in shaping economic value and reducing investment uncertainty is revealed.

Keywords: digital intellectual assets; innovative activity; Howey test; copyright; metadata; digital platforms; intellectual capital.

Анотація. У роботі обґрунтовано можливість використання тесту Howey для ідентифікації цифрових інтелектуальних активів як об’єктів інноваційної діяльності. Доведено, що такі активи відповідають ключовим умовам інвестування, спільного підприємства, очікування прибутку та залежності доходу від діяльності посередників. Розкрито роль метаданих і цифрових платформ у формуванні економічної вартості та зниженні невизначеності інвестування.

Ключові слова: цифрові інтелектуальні активи; інноваційна діяльність; тест Howey; авторське право; метадані; цифрові платформи; інтелектуальний капітал.

The development of the digital economy is accompanied by the emergence of new forms of economic activity related to the creation, circulation, and commercialization of the results of intellectual labor in digital form. In this context, digital intellectual assets based on copyright are increasingly becoming objects of investment, sources of income, and important components of the intellectual capital of economic entities. At the same time, their economic nature, institutional status, and classification as innovative activities remain insufficiently defined both in the scientific literature and in regulatory practice.

The uncertainty in the interpretation of these assets complicates the development of effective management mechanisms, the assessment of investment risks, and the formulation of adequate instruments of state and corporate policy. Traditional approaches to identifying innovations are largely focused on tangible objects, technological processes, or standardized financial instruments and do not account for the specific nature of digital assets, which are characterized by intangibility, uniqueness, and dependence on the functioning of network platforms. Under these conditions, there is a need for alternative methodological approaches capable of adequately reflecting the investment nature and riskiness of such activities [1].

One such approach is the Howey Test, which is traditionally used to determine the investment nature of transactions. This study justifies the possibility of applying the Howey Test to identify digital intellectual assets as objects of innovative activity by verifying the

fulfillment of four key conditions: the presence of an investment, the existence of a common enterprise, the expectation of a return, and the dependence of income on the activities of a third party.

The first condition – the presence of investment – is realized in the case of digital intellectual assets through the investment of financial and intangible resources in the creation, preparation, and structuring of digital media files. An ordinary file acquires the status of an asset only after undergoing a process of preparation for market circulation, which includes the formation of its information structure and the addition of metadata. It is metadata that ensures the legal identification of the object, the establishment of ownership rights, searchability, and integration into the market environment. Thus, preparing an asset for circulation is an integral part of the innovation process that shapes its economic value.

The second condition – investing in a joint venture – in the field of digital intellectual assets is implemented through the activities of specialized network intermediaries. It is these intermediaries who act as aggregators, combining the individual portfolios of creators and investors into a single system. Such a system functions as a form of collective intellectual capital, where each participant receives a share of the income based on the results of their assets' utilization. Intermediaries provide the market infrastructure, establish access rules and quality standards, determine pricing, and facilitate the conclusion of transactions.

The investment process involves several stages: creating or acquiring a digital file, its initial preparation by adding internal metadata, and transferring the asset to the intermediary's platform, where the external metadata layer is formed. This stage is mandatory, as without the appropriate information structure, the asset cannot be integrated into market circulation.

The third condition – the expectation of profit – is confirmed by the mechanism of multiple licensing of digital assets. Unlike traditional assets, which are often standardized, digital intellectual assets are unique products of creative activity, which leads to individualized demand and a high level of uncertainty. An investor's income is generated only upon the sale of licenses, which underscores the risky nature of such activity. At the same time, the possibility of repeatedly selling usage rights creates the potential for stable long-term income.

The fourth condition – the dependence of income on the activities of a third party – is manifested in the key role of the network intermediary. It is the intermediary that ensures market exposure for the assets, their promotion, technical support for the platform, transaction processing, and copyright protection. The intermediary's operational efficiency directly impacts sales volumes and, consequently, investor returns. Thus, the investor effectively delegates part of the asset management functions to a third party [3].

An important characteristic of how such assets function is the existence of conflicts of interest between individual investors and the intermediary. In particular, expanding the platform's aggregate portfolio increases its competitiveness but may simultaneously reduce the share of income for individual participants. This incentivizes creators to continuously expand their own portfolios, which, however, does not guarantee income stability due to the influence of external market factors.

Special attention should be paid to the role of metadata as a tool for reducing uncertainty. During the asset's operation, not only primary information is generated, but also administrative metadata accumulated as a result of its use in the market. This includes data on sales frequency, revenue volumes, user search queries, and so on. This information increases the asset's transparency, contributes to the growth of its investment attractiveness, and helps mitigate risks. This process can be viewed as an improvement in the asset's

informational quality, which is analogous to an improvement in its credit quality in the financial sector.

Thus, digital intellectual assets meet all the conditions of the Howey test, which provides grounds for considering them as objects of innovative activity. Their creation, preparation for circulation, and commercialization are accompanied by a high level of risk, uncertainty, and dependence on the institutional environment, which are key characteristics of innovative processes. The results obtained expand theoretical approaches to the study of innovation in the digital economy and can be used to develop models for evaluating and managing portfolios of digital intellectual assets.

The economic nature of the process of transforming a digital file into a digital intellectual asset requires further clarification. It is important to emphasize that a digital media file, even if it possesses a certain consumer value, does not acquire full asset status without appropriate preparation for market circulation. A key element of this transformation is the creation of a structured information shell that includes both internal and external metadata. It is at this stage that the asset is institutionalized, that is, incorporated into the system of economic relations where it can be identified, evaluated, and utilized as an investment object [2].

The process of metadata formation is complex and multi-layered. Some information is generated automatically by technical means (e.g., shooting parameters, file format, technical specifications), while other information is created manually by the author or investor (description, keywords, copyright information). There are also semi-automatic mechanisms that allow for the processing of large data sets based on pre-defined templates or algorithms. In today's environment, artificial intelligence technologies capable of automatically identifying the content of digital assets and generating corresponding descriptors are actively developing, which significantly reduces transaction costs and increases the efficiency of their commercialization.

An important aspect is that it is metadata that ensures the integration of an asset into digital markets, where search and selection are carried out not based on physical characteristics but on informational parameters. Thus, the quality and completeness of metadata directly influence the likelihood of an asset's sale, which once again confirms their role as a tool for increasing economic value.

The further development of the innovation process is linked to the functioning of digital platforms that act as infrastructural intermediaries. These platforms not only provide the technical capabilities for hosting assets but also shape the market environment in which supply and demand interact. They set quality standards, define participation rules, moderate content, and foster trust among market participants. In this sense, platforms act not merely as intermediaries but as institutional agents that shape new markets for digital intellectual assets.

A distinctive feature of such markets is their networked nature, which entails the presence of economies of scale and network effects. As the number of participants increases, the value of the platform grows for both sellers and buyers. At the same time, this leads to increased competition among creators, which affects the distribution of revenue. Under such conditions, investors are forced not only to create new assets but also to constantly optimize their portfolios in response to changing market trends.

An additional factor that defines the innovative nature of activities in this sector is the high level of uncertainty surrounding demand. Demand for digital intellectual assets is non-standardized and depends on a wide range of factors: cultural trends, technological changes, consumer behavior, search algorithms on platforms, and so on. As a result, even high-quality assets do not guarantee income, which increases the riskiness of investing.

Equally important is the role of pricing mechanisms, which, in the case of digital intellectual assets, are primarily formed at the platform level. Prices are typically set by license category and depend on the asset's characteristics, terms of use, and demand. At the same time, the investor has limited influence on the pricing process, which further increases their dependence on the intermediary's activities.

As the asset operates, an additional layer of information related to its market history is formed. Data on sales volume, usage frequency, profitability, and buyer behavior create the basis for further assessment of the asset's effectiveness. The accumulation of this information facilitates the asset's transition from a category of high uncertainty to a more predictable one, thereby increasing its investment appeal. Thus, we can speak of the dynamic nature of the value of digital intellectual assets, which changes under the influence of both internal and external factors.

Given the above, it is advisable to view the process of creating and commercializing digital intellectual assets as a complex, multi-component system that combines elements of innovation, investment processes, and digital markets. This approach allows for a more comprehensive consideration of the specific nature of these assets and establishes a methodological foundation for their further study.

Thus, an expanded interpretation of innovation activity, which includes digital intellectual assets, not only clarifies their economic nature but also creates the conditions for developing new tools for management, performance evaluation, and regulation in the context of the digital transformation of the economy.

The issue of managing portfolios of digital intellectual assets as a specific area of investment activity warrants separate consideration. Unlike traditional financial portfolios, which consist of standardized instruments, a digital asset portfolio is composed of unique assets, each with its own characteristics, distinct demand dynamics, and varying levels of commercial potential. This significantly complicates the application of classical approaches to risk diversification and requires the development of adapted management models.

Building a portfolio of digital intellectual assets involves not only the quantitative accumulation of assets but also the qualitative optimization of their structure. Investors must consider genre diversity, thematic areas, the level of competition in relevant market segments, and demand trends. In this context, data analytics generated by platforms takes on particular significance, as it allows for the identification of the most promising areas for investment.

At the same time, portfolio management is complicated by the fact that the performance of an individual asset cannot be fully predicted at the time of its creation. Unlike financial instruments, where established models for assessing risk and return exist, factors such as creativity, content relevance, and consumer behavior play a significant role in the realm of digital intellectual assets. This necessitates the use of flexible management strategies that involve continuously updating the portfolio, testing new types of content, and adapting to market changes.

Another key element of management is the investor's interaction with the intermediary platform. The choice of platform determines access to a specific audience, the level of competition, and the terms of licensing and revenue sharing. Different platforms may use distinct algorithms for ranking and promoting content, which directly affects the visibility of assets and, consequently, their commercial success. In this sense, the investor is effectively participating in a multi-level system where the results of their activities depend not only on the quality of the assets but also on the parameters of the digital infrastructure.

Particular attention should be paid to the mechanisms for motivating market participants. On the one hand, platforms are interested in attracting as many creators as

possible to expand their own portfolio, which increases their competitiveness. On the other hand, this leads to increased competition and a potential decline in individual investors' returns. As a result, a situation emerges similar to the "dilution effect" characteristic of joint-stock companies. This necessitates finding a balance between market expansion and maintaining incentives for individual participants.

Another key area of development is the improvement of legal regulation governing digital intellectual assets. In today's environment, the regulatory framework often fails to keep pace with the rapid development of digital technologies, creating additional risks for investors. In particular, issues such as copyright protection, the determination of the legal status of digital assets, and the regulation of platform activities require further clarification. The use of approaches similar to the Howey test can help establish clearer criteria for identifying innovative activities and related objects.

In addition, the application of digital technologies to enhance market transparency and efficiency holds great promise. The use of distributed ledger technologies, automated rights management systems, and smart contracts can ensure more reliable recording of property rights, simplify the process of concluding agreements, and reduce transaction costs. This, in turn, can increase confidence in the market and stimulate the attraction of new investors.

In summary, it can be noted that the development of the digital intellectual assets market is accompanied by the formation of new models of economic interaction that combine elements of innovation, digital platforms, and investment processes. Managing such assets requires a comprehensive approach that takes into account their intangible nature, high level of uncertainty, and dependence on the institutional environment.

Thus, further research on digital intellectual assets should be directed toward developing integrated models for their valuation and management that combine economic, informational, and legal aspects. This will enhance the efficiency of utilizing such assets and ensure their full integration into the innovation economy.

List of sources used

1. Bird A., Mendenhall M. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business.* 2020. 55 (1). Pp. 101-109. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101109.

2. Stahl G. K., Björkman I. Handbook of Research on International Human Resource Management (2nd ed.). *Edward Elgar Publishing.* 2021.

3. Schneider S. C., Barsoux J. L. Managing Across Cultures (4th ed.). *Pearson Education.* 2021.

ВИКЛИКИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Христенко Л. М., к.е.н., доцент
Ву Цянь (Qian Wu), аспірантка
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. Дослідження присвячено аналізу викликів та суперечностей стратегічного фінансового менеджменту в умовах цифрової та інноваційної трансформації бізнесу. Розмежовано сутність обох трансформацій, визначено їхні точки дотику та доведено синергетичний ефект. Виявлено системні виклики та

суперечності, запропоновано аналітичні таблиці для їх систематизації. Обґрунтовано необхідність розробки адаптивної моделі фінансового менеджменту 4.0/5.0.

Ключові слова: стратегічний фінансовий менеджмент, цифрова трансформація, інноваційна трансформація, синергія, виклики, суперечності, реальні опціони.

Abstract. The article is devoted to the analysis of challenges and contradictions of strategic financial management in the conditions of digital and innovative business transformation. The essence of both transformations is delineated, their points of contact are identified, and the synergistic effect is proved. Systemic challenges and contradictions are identified, and analytical tables for their systematization are proposed. The necessity of developing an adaptive model of financial management 4.0/5.0 is substantiated.

Keywords: strategic financial management, digital transformation, innovative transformation, synergy, challenges, contradictions, real options.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес функціонує в умовах стрімкої цифрової та інноваційної трансформації, яка радикально змінює підходи до стратегічного фінансового менеджменту. Цифрова трансформація передбачає впровадження технологій Industry 4.0/5.0 (штучний інтелект, Big Data, блокчейн, IoT), інноваційна, своєю чергою, – створення нових продуктів, процесів та бізнес-моделей [1, с. 45]. Разом вони створюють нове конкурентне середовище, але водночас генерують значні виклики та суперечності для фінансових рішень суб'єктів господарювання.

Актуальність теми зумовлена тим, що традиційні інструменти стратегічного фінансового менеджменту не завжди адекватно оцінюють ризики та ефективність у високотехнологічному середовищі. Підприємства стикаються зі зростанням кіберризиків, волатильністю цифрових активів, конфліктом між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими інвестиціями в інновації. За даними досліджень, понад 60 % компаній в Україні та світі відзначають брак фінансових ресурсів і кадрових компетенцій як головні бар'єри трансформації [2, с. 78].

Наукова проблема полягає в недостатній розробленості комплексного підходу до адаптації стратегічного фінансового менеджменту з урахуванням окремої сутності цифрової та інноваційної трансформацій та їхньої синергетичної взаємодії. Без чіткого розмежування цих процесів і доведення моментів їхньої єдності підприємства ризикують неефективним розподілом ресурсів та втратою конкурентоспроможності. Дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що проблема стратегічного фінансового менеджменту в умовах трансформаційних процесів активно вивчається як закордонними, так і вітчизняними вченими. Останні дослідження підтверджують актуальність теми дослідження та демонструють зростання наукового інтересу до впливу цифрових технологій і інновацій на фінансові рішення бізнесу.

Закордонні автори звертають увагу на фінансові ефекти цифрової трансформації. Muhammad S. Yavuz доводить позитивний вплив цифрових інвестицій на фінансові показники компаній через показник ROD (Return on Digital) [3, с. 112]. Imran Ahmad досліджує взаємозв'язок стратегічного фінансового менеджменту та цифрової інновації в малих і середніх підприємствах, підкреслюючи роль ризик-менеджменту [4, с. 67].

Українські вчені фокусуються на національному контексті. Л. Г. Дончак аналізує стратегічний менеджмент у цифрову епоху, виділяючи технологічні та організаційні виклики [1, с. 48]. Т. І. Грінка пропонує нові стратегії менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу [2, с. 82]. П. А. Клименко та О. В. Мельник розглядають

цифровізацію фінансового менеджменту стартапів [5, с. 134]. Л. П. Чубук вивчає вплив цифрової економіки на зміну моделей фінансового управління [6, с. 91].

Щодо інноваційної трансформації Т. В. Лобунець досліджує інновації та цифрову трансформацію в міжнародному бізнесі [7, с. 55]. Carlos Betancourt аналізує стратегічні ризики фінансової цифровізації [8, с. 203]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) наголошує на прискоренні цифрової трансформації бізнесу в Україні для підвищення стійкості [9, с. 28].

Проте більшість робіт розглядає цифрову та інноваційну трансформації комплексно або акцентує увагу лише на одній із них. Недостатньо уваги приділено окремому аналізу сутності цих двох трансформацій, а також науковому доведенню їхніх точок дотику та синергетичної єдності в контексті стратегічного фінансового менеджменту. Саме цю прогалину покликане заповнити дане дослідження.

Метою дослідження є виявлення, систематизація та аналіз ключових викликів і суперечностей стратегічного фінансового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифрової та інноваційної трансформації з урахуванням їхньої окремої сутності та синергетичної взаємодії. Для досягнення поставленої мети передбачається розкрити сутність цифрової та інноваційної трансформацій, їхній вплив на стратегічний фінансовий менеджмент, визначити ключові точки дотику цих процесів і науково довести моменти, коли вони діють як єдине ціле, а також класифікувати основні виклики та суперечності стратегічного фінансового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цих трансформаційних процесів.

Результати дослідження. Цифрова трансформація діяльності суб'єктів господарювання являє собою фундаментальну перебудову бізнес-процесів і моделей створення вартості на основі широкого впровадження сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, хмарні обчислення та FinTech-рішення [3, с. 115]. На відміну від простої автоматизації, вона передбачає якісну зміну способів взаємодії з клієнтами, організації внутрішніх операцій та формування конкурентних переваг. У сфері стратегічного фінансового менеджменту цифрова трансформація забезпечує перехід до звітності в реальному часі, алгоритмічного прогнозування ризиків, автоматизації бюджетування та ефективної роботи з цифровими активами. Водночас вона породжує специфічні виклики, зокрема кіберзагрози, високу волатильність даних і необхідність адаптації до нових регуляторних вимог, унаслідок чого кіберризики можуть підвищувати вартість капіталу підприємств на 15-20 % [5, с. 137].

Інноваційна трансформація, своєю чергою, полягає в системному впровадженні нових ідей, продуктів, процесів, організаційних форм і маркетингових рішень, що відповідає класичним підходам Й. Шумпетера та рекомендаціям Oslo Manual [7, с. 58]. Вона охоплює продуктові, процесні, організаційні, маркетингові та екосистемні інновації. У контексті стратегічного фінансового менеджменту така трансформація вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, складної оцінки невизначених грошових потоків, використання інструментів open innovation та екосистемного фінансування. Основними труднощами залишаються тривалий період окупності проєктів, високий рівень ризику та конфлікти інтересів між стейкхолдерами, через що традиційні методи оцінки ефективності інвестицій часто недооцінюють реальний потенціал інноваційних ініціатив [6, с. 94].

Цифрова та інноваційна трансформації, попри власну сутнісну специфіку, у практиці стратегічного фінансового менеджменту утворюють тісну синергетичну взаємодію, що проявляється в низці ключових точок дотику. По-перше, цифрові

технології виступають потужним каталізатором інновацій, дозволяючи генерувати нові бізнес-моделі та продукти за допомогою штучного інтелекту, великих даних і платформних рішень. По-друге, інновації реалізуються переважно через цифрову інфраструктуру, що особливо помітно у сфері FinTech, DeFi та платформної економіки. По-третє, у фінансовому менеджменті виникає єдність при оцінці проєктів: традиційні методи (NPV, IRR) доповнюються інструментами реальних опціонів, що враховують як цифрові, так і інноваційні невизначеності [4, с. 70]. Крім того, важливим проявом синергії є інтеграція ESG-критеріїв на основі цифрових даних, а також розвиток екосистемного фінансування, де цифрові платформи стають основою для відкритих інновацій.

Для наочності основні точки дотику представлено в аналітичній таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові точки дотику цифрової та інноваційної трансформацій у полі стратегічного фінансового менеджменту

Точка дотику	Опис синергії	Вплив на стратегічний фінансовий менеджмент	Приклади компаній
Цифрові технології як каталізатор інновацій	AI та Big Data генерують нові продукти та моделі	Покращення прогнозування cash flow та оцінки проєктів	Tesla (автопілот + інновації)
Платформні бізнес-моделі	Цифрова інфраструктура реалізує інновації	Перехід до підписних моделей та рекурентних доходів	Monobank, Rozetka
Реальні опціони в оцінці ризиків	Об'єднання цифрових даних з інноваційною невизначеністю	Точніша оцінка гнучкості інвестицій та зниження WACC	FinTech-стартапи
ESG-інтеграція на основі даних	Цифрові технології забезпечують прозорість інновацій	Залучення «зеленого» фінансування та підвищення вартості компанії	Ajax Systems, ESG-платформи

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 3; 8; 9].

Емпіричне підтвердження такої єдності демонструють кейси провідних компаній. Підприємства, що ефективно використовують таку синергію, демонструють зростання ключових фінансових показників на 12-18 % порівняно з компаніями, які розвивають лише одну зі складових трансформації [8, с. 206]. Таким чином, цифрова та інноваційна трансформації в стратегічному фінансовому менеджменті діють як єдине ціле, створюючи новий рівень адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах високої невизначеності.

Узагальнюючи результати аналізу, основні виклики та суперечності стратегічного фінансового менеджменту проявляються безпосередньо в межах кожної з виділених точок дотику цифрової та інноваційної трансформацій. Для систематизації та наочності вони представлені в аналітичній таблиці 2.

Тож у точці дотику «цифрові технології як каталізатор інновацій» головними викликами стають кіберзагрози та залежність від якості даних. Алгоритмічне прогнозування, що базується на AI та Big Data, підвищує точність, але одночасно збільшує вразливість до кібератак і помилок у даних, що може призводити до значних фінансових втрат. Суперечність полягає в конфлікті між швидкістю впровадження інновацій і необхідністю забезпечення високого рівня кібербезпеки, що суттєво підвищує вартість капіталу.

Таблиця 2

Виклики, суперечності та наслідки для стратегічного фінансового менеджменту в ключових точках дотику цифрової та інноваційної трансформацій

Точка дотику	Основні виклики	Ключові суперечності	Наслідки для фінансового менеджменту
Цифрові технології як каталізатор інновацій	Кіберзагрози, залежність від якості даних, технологічна вразливість, брак кваліфікованих кадрів	Швидкість впровадження інновацій проти необхідності забезпечення високого рівня кібербезпеки	Зростання вартості капіталу через ризики, потреба в додаткових інвестиціях у захист, ускладнення прогнозування cash flow
Платформні бізнес-моделі	Значні початкові інвестиції в цифрову інфраструктуру, залежність від екосистем, втрата контролю над клієнтськими даними	Короткострокове зниження прибутковості та маржі проти довгострокової стабільності грошових потоків	Перехід до рекурентних доходів вимагає зміни структури балансу, зростання операційного левериджу, необхідність нового підходу до оцінки бізнесу
Реальні опціони в оцінці ризиків	Складність кількісної оцінки гнучкості проєктів, брак спеціальних компетенцій, висока невизначеність результатів	Традиційні статичні методи (NPV, IRR) проти динамічного характеру цифрової та інноваційної невизначеності	Недооцінка або переоцінка інвестицій, ускладнення процесу прийняття рішень про фінансування, необхідність розвитку нових методів оцінки
ESG-інтеграція на основі даних	Забезпечення вірогідності та верифікації нефінансової інформації, регуляторні зміни, високі витрати на системи моніторингу	Прагнення залучити «зелене» фінансування та підвищити репутацію проти реальних операційних витрат на compliance	Зміна структури капіталу (залучення ESG-фінансування), вплив на WACC, необхідність інтеграції нефінансових показників у стратегічне планування

Джерело: розроблено автором.

В межах платформних бізнес-моделей основним викликом є перехід від традиційних разових продажів до рекурентних доходів. Це вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та зміни фінансової моделі, що створює суперечність між короткостроковим зниженням прибутковості та довгостроковим зростанням стабільності грошових потоків. Додатковим ризиком є залежність від платформних екосистем і потенційна втрата контролю над клієнтськими даними.

При застосуванні реальних опціонів для оцінки цифрово-інноваційних проєктів виникає суперечність між традиційними статичними методами (NPV, IRR) та динамічним характером невизначеності. Головний виклик – складність кількісної оцінки гнучкості проєктів, що часто призводить до недооцінки або переоцінки інвестицій. Це ускладнює прийняття стратегічних фінансових рішень і вимагає нових компетенцій у фінансових менеджерів.

У точці ESG-інтеграції на основі даних ключовим викликом є забезпечення вірогідності та верифікації нефінансової інформації. Суперечність проявляється між прагненням залучити «зелене» фінансування та реальними витратами на впровадження прозорих цифрових систем моніторингу. Крім того, регуляторні зміни в цій сфері можуть суттєво впливати на вартість капіталу та інвестиційну привабливість компанії.

А отже, виклики та суперечності стратегічного фінансового менеджменту мають системний і взаємопов'язаний характер. Вони не є ізольованими, а безпосередньо випливають із синергетичної взаємодії цифрової та інноваційної трансформацій. Ефективне управління цими факторами вимагає розробки комплексної адаптивної моделі фінансового менеджменту, що поєднує цифрові інструменти, інноваційний підхід та посилений ризик-менеджмент. Без такого інтегрованого підходу підприємства ризикують втратою конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що цифрова та інноваційна трансформації, попри власну сутність, утворюють у стратегічному фінансовому менеджменті синергетичну взаємодію через ключові точки дотику. Ця взаємодія створює значні конкурентні переваги, але одночасно генерує системні виклики та суперечності. Традиційні інструменти фінансового менеджменту недостатньо адаптовані до умов високої невизначеності, що підвищує ризик втрати фінансової стійкості підприємств. Наукова новизна полягає в розмежуванні сутності трансформацій, доведенні їхньої синергії та аналітичній систематизації викликів і суперечностей. Практична значущість – у можливості застосування результатів для формування адаптивної фінансової політики підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичних інструментів вирішення протистояння викликам та подолання суперечностей, зокрема комплексної моделі адаптивного стратегічного фінансового менеджменту 4.0/5.0, що поєднує реальні опціони, AI-прогнозування ризиків та ESG-метрики. Актуальним залишається емпіричне тестування таких інструментів на вибірці українських підприємств різних галузей.

Список використаних джерел

1. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237/5180.

2. Грінка Т. І. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу. *Економіка*. 2023. № 9 (42). С. 75-85.

3. Yavuz M. S. Exploring the financial impact of digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Vol. 11. P. 110-125.

4. Ahmad I. The Role of Strategic Financial Management in Enhancing SME Competitiveness. *ICRP Journal*. 2024. Vol. 1. P. 60-75.

5. Клименко П. А., Мельник В. В. Цифрова трансформація фінансового менеджменту в стартап-екосистемі. Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20-21 листопада 2025 р.* URL: https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/2608.

6. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 88-98. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2928.

7. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 2. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/issue/view/2.

8. Betancourt C. Strategic Risks and Financial Digitalization. *Journal of Risk and*

Financial Management. 2026. Vol. 19. P. 200-210.
9. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. 45 p.

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Христенко Л. М., к.е.н., доцент
Кліпик Б. Р., здобувач вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У дослідженні представлені теоретико-методичні засади трансформації управління операційною діяльністю агропромислових підприємств в умовах воєнної економіки. Розкрито сутність і особливості операційної діяльності як системи перетворення ресурсів у кризових умовах, проаналізовано еволюцію управлінських парадигм від моделі максимізації ефективності до моделі резильєнтності. Обґрунтовано механізми та інструменти адаптації системи управління, а також запропоновано стратегію «Розумної адаптації» та комплексну програму її реалізації для забезпечення стійкості різнорівневих соціально-економічних систем в умовах кризи.

Ключові слова: операційна діяльність, агропромислові підприємства, воєнна економіка, резильєнтність, адаптація управління, антикрихкість, розумна адаптація.

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of the transformation of operational activity management of agro-industrial enterprises in the conditions of a war economy. The essence and features of operational activity as a system of resource transformation in crisis conditions are revealed, and the evolution of management paradigms from the efficiency maximization model to the resilience model is analyzed. The mechanisms and tools of the management system's adaptation are substantiated, and the "Smart Adaptation" strategy and a comprehensive program for its implementation are proposed to ensure the stability of multi-level socio-economic systems in crisis conditions.

Keywords: operational activity, agro-industrial enterprises, war economy, resilience, management adaptation, antifragility, smart adaptation.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення рф в Україну стало каталізатором докорінної трансформації операційного менеджменту в агропромисловому комплексі як ключового компонента соціально-економічних систем регіонального та національного рівнів. У мирний період домінувала управлінська парадигма максимізації операційної ефективності та роботи за принципом «Just-in-Time», орієнтована на мінімізацію витрат і швидке реагування на ринкові сигнали. Умови воєнної економіки радикально змістили акценти на резильєнтність – здатність системи не лише витримувати шокові навантаження, а й адаптуватися, відновлювати функціональність та навіть посилювати свої властивості в критичних умовах [1; 2]. Агропромисловий сектор, який є основою продовольчої безпеки держави та важливим елементом регіонального розвитку, опинився під впливом руйнування логістичних ланцюгів, енергетичного терору, дефіциту людського капіталу, блокування експортних шляхів та інших кризових факторів. Ці виклики зумовили необхідність перегляду теоретичних основ управління операційною діяльністю та розробки нових адаптивних механізмів, що забезпечують стійкість різнорівневих соціально-економічних систем в

умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень свідчить про плюралізм наукових підходів до трактування категорії «операційна діяльність». Процесний (технологічний) підхід, представлений працями Р. Чейза, Ф. Джейкобза та Дж. Хейзера, розглядає операційну діяльність як систему перетворення вхідних ресурсів (сировини, праці, капіталу, інформації) у вихідні продукти або послуги [4]. Фінансово-управлінський підхід, закріплений у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 та працях І. А. Бланка ідентифікує її як основну статутну діяльність підприємства, що генерує головну частку доходу та чистого прибутку [5; 6]. Стратегічний підхід, розвинутий М. Й. Маліком та іншими вітчизняними вченими, акцентує увагу на операційній діяльності як інструменті реалізації місії підприємства в динамічному зовнішньому середовищі [3].

У контексті воєнних реалій українські дослідники (О. В. Собкевич, К. С. Скорупський, Н. М. Глевацька та ін.) наголошують на необхідності переходу до адаптивно-безпекового підходу, де пріоритетом стає не лише економічна ефективність, а й фізична безпека активів, безперервність виробничих циклів та антикрихкість системи [7]. Зокрема, К. С. Скорупський обґрунтовує зміну стратегії управління виробництвом від моделі «Just-in-Time» до «Just-in-Case», що передбачає формування стратегічних резервів і дублювання критичних процесів [7]. О. Гарафонова та В. Палієв розвивають концепцію антикрихкості підприємства як здатності не просто адаптуватися до криз, а й використовувати їх для посилення конкурентних переваг [2]. І. П. Ткаченко наголошує на резильєнтності бізнесу через інтеграцію інновацій та підтримку виробництва в умовах війни [7].

Попри значний науковий доробок у цьому напрямі, все ж таки залишаються недостатньо висвітленими комплексні механізми адаптації саме операційної діяльності агропромислових підприємств як різнорівневих соціально-економічних систем. Потребує подальшого теоретичного опрацювання систематизація інструментів адаптації (організаційна гнучкість, забезпечення безперервності бізнесу, цифровізація, енергетична автономія) та їх інтеграція в єдину стратегію «Розумної адаптації». Саме ці аспекти зумовили вибір теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування засад адаптації управління операційною діяльністю агропромислових підприємств в умовах воєнної економіки та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії «Розумної адаптації» для підвищення стійкості соціально-економічних систем в кризових умовах.

Результати дослідження. Операційна діяльність агропромислових підприємств становить фундамент створення доданої вартості та є ключовою сферою імплементації адаптаційних механізмів. У науковій літературі простежується еволюція поглядів на цю категорію: від суто технологічного розуміння до ціннісно-орієнтованого та адаптивно-безпекового підходів.

Для систематизації основних наукових поглядів на сутність категорії «операційна діяльність підприємства» доцільно розглянути ключові підходи, що склалися в економічній науці. Згідно з процесним (технологічним) підходом, представленим Р. Чейзом і Ф. Джейкобзом [4], операційна діяльність визначається як процес перетворення вхідних ресурсів (сировини, праці, капіталу, інформації) у вихідні продукти або послуги. У рамках ціннісно-орієнтованого підходу Дж. Хейзер і Б. Рендер [4] трактують її як сукупність видів діяльності, що створюють цінність для споживача шляхом перетворення входів на виходи. Офіційний стандарт НП(С)БО 1 [6] ідентифікує операційну діяльність як основну діяльність підприємства, яка не є

інвестиційною чи фінансовою. Фінансово-управлінський підхід, розвинутий І. А. Бланком [5], розглядає її як основний вид діяльності, що забезпечує головну частку доходу та формує основну масу чистого прибутку підприємства. Нарешті, стратегічний підхід, сформований М. Й. Маліком та ін. [3], позиціонує операційну діяльність як ключовий інструмент реалізації місії підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Специфіка операційної діяльності в агросекторі полягає в тісній інтеграції економічних процесів із біологічними циклами та природно-кліматичними факторами. У воєнній економіці ця специфіка посилюється фактором невизначеності, що зумовлює зміну критеріїв ефективності: на місце рентабельності та мінімізації витрат виходить резильєнтність операційної системи [7]. Трансформація цільових орієнтирів відображена в порівняльній характеристиці парадигм управління (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика парадигм управління операційною діяльністю агропідприємства в умовах мирної та воєнної економіки

Критерій порівняння	Операційна модель мирного часу	Операційна модель воєнного часу
Головна мета	Максимізація прибутку (EBITDA) та мінімізація витрат	Забезпечення безперервності бізнесу та фізичної безпеки активів
Управління запасами	Just-in-Time, мінімальні склади	Стратегічні резерви на 3-6 місяців
Логістика	Найдешевший канал, довгострокові контракти	Мультимодальність, гнучкість, безпечні шляхи
Енергозабезпечення	Централізовані мережі	Енергонезалежність, власна генерація
Кадрова політика	Вузька спеціалізація, оптимізація штату	Взаємозамінність, бронювання критичного персоналу
Горизонт планування	3-5 років (стратегічне)	Сценарне планування (тиждень-місяць)

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7].

Аналіз концептуальної схеми впливу факторів зовнішнього середовища на операційну систему агропідприємства демонструє перехід від традиційного планового режиму до ситуативного (адаптивного) управління. Основні, управлінські та допоміжні бізнес-процеси зазнають суттєвої реконфігурації пріоритетності. Матриця трансформації бізнес-процесів у воєнних умовах наведена в табл. 2.

Дослідивши праці О. Гарафонової та В. Палієва [2], а також І. П. Ткаченко [7], у дослідженні пропонується розглядати адаптацію системи управління операційною діяльністю агропромислових підприємств в умовах воєнної економіки не як разову чи ситуативну реакцію на зовнішні збурення, а як складний, ієрархічно структурований динамічний механізм, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Такий механізм характеризується трьома фундаментальними властивостями: гнучкістю, яка забезпечує оперативну зміну параметрів функціонування системи відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища; прогностичною здатністю, що дозволяє випереджально виявляти потенційні ризики та можливості на основі сценарного моделювання; та ітеративністю ухвалення управлінських рішень – постійним циклічним процесом моніторингу ситуації, оцінки ефективності дій і своєчасного їх коригування на підставі зворотного зв’язку та нових даних. На відміну від традиційного статичного управління, орієнтованого на відносно стабільні зовнішні умови, такий адаптивний механізм забезпечує динамічну відповідність внутрішніх параметрів підприємства мінливому зовнішньому

середовищу. Завдяки цьому агропромислове підприємство отримує можливість не лише зберігати операційну стійкість у критичних умовах, а й розвивати властивості антикрихкості, перетворюючи воєнні виклики на джерело нових довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 2

Матриця трансформації бізнес-процесів операційної системи агропідприємства в умовах воєнного стану

Група процесів	Стандартний зміст	Трансформація в умовах війни
Основні виробничі процеси	Виробничі цикли рослинництва, виготовлення комбікормів, птахівництва та м'ясопереробки	Інтеграція заходів фізичної та технологічної безпеки безпосередньо у виробничий цикл; оперативна адаптація технологічних карт і рецептур до наявної ресурсної бази; децентралізація та дублювання складської інфраструктури
Адміністративно-управлінські процеси	Довгострокове стратегічне планування та річне бюджетування	Перехід до гнучкого короткострокового сценарного планування; створення крос-функціональних антикризових штабів оперативного реагування
Процеси забезпечення та логістики	Технічне обслуговування, управління персоналом та інформаційно-технічна підтримка	Пріоритетне забезпечення енергетичної автономності та резильєнтності персоналу; суттєве посилення кібербезпеки критичних систем
Логістичні процеси	Орієнтація на морський експорт та принцип «Just-in-Time»	Впровадження мультимодальної логістики; формування стратегічних буферних запасів критично важливих ресурсів

Джерело: розроблено автором.

Механізм адаптації системи управління операційною діяльністю агропромислових підприємств реалізується через диференційований комплекс інструментів, спеціально адаптованих до специфіки кожної групи бізнес-процесів операційної системи.

Основні виробничі процеси зазнають найбільш суттєвої трансформації. Ключовими інструментами адаптації тут виступають інтеграція заходів фізичної та технологічної безпеки безпосередньо у виробничий цикл, оперативна адаптація технологічних карт і рецептур до наявної ресурсної бази, а також децентралізація та дублювання складської інфраструктури готової продукції. Такі інструменти дозволяють забезпечити безперервність основних технологічних процесів навіть за умови часткового руйнування або блокування окремих виробничих потужностей, мінімізуючи ризики зупинки виробництва та зберігаючи здатність створювати додану вартість у критичних умовах.

Адміністративно-управлінські процеси трансформуються передусім через перехід від традиційного довгострокового стратегічного планування до гнучкого короткострокового сценарного моделювання. Головними інструментами стають створення крос-функціональних антикризових штабів оперативного реагування та впровадження ковзного прогнозування (Rolling Forecast). Ці інструменти забезпечують швидкість ухвалення рішень, координацію дій у реальному часі та можливість оперативного перерозподілу ресурсів залежно від зміни безпекової та економічної ситуації, перетворюючи управлінські процеси на дієвий механізм випереджального реагування.

Процеси забезпечення набувають статусу критичних детермінантів операційної стійкості підприємства. Пріоритетними інструментами адаптації тут є забезпечення енергетичної автономності та резильєнтності персоналу, а також суттєве посилення

кібербезпеки критичних інформаційних систем. Сюди входять впровадження власних джерел генерації енергії, проведення системного енергоаудиту, програми психологічної підтримки та перенавчання персоналу. Завдяки цим інструментам традиційно допоміжні процеси перетворюються на фундаментальну основу безперервності всього операційного циклу.

Логістичні процеси адаптуються шляхом кардинальної зміни моделі організації постачання та збуту. Основними інструментами виступають перехід від моноканальної моделі до мультимодальної логістики, формування стратегічних буферних запасів критично важливих ресурсів, а також впровадження сучасних цифрових технологій моніторингу ланцюгів постачання в реальному часі. Такі інструменти дозволяють суттєво підвищити гнучкість і надійність постачання ресурсів та готової продукції в умовах руйнування традиційних транспортних маршрутів і блокування морських шляхів.

Зазначені інструменти, взаємодіючи між собою в рамках єдиного адаптивного механізму, дозволяють активувати та забезпечувати практичну реалізацію системи управління операційною діяльністю агропромислових підприємств. Це дає змогу підприємствам не лише виживати в умовах воєнної економіки, а й розвиватися, набувати нових конкурентних переваг та суттєво підвищувати свою операційну резильєнтність і антикрихкість.

Висновки і перспективи подальших досліджень. А отже, проведене дослідження доводить, що повномасштабна війна зумовила фундаментальну трансформацію управління операційною діяльністю агропромислових підприємств – від парадигми максимізації ефективності («Just-in-Time») до моделі резильєнтності та антикрихкості. Розроблена авторська матриця трансформації бізнес-процесів та обґрунтований адаптивний механізм з диференційованими інструментами для основних виробничих, адміністративно-управлінських, забезпечувальних і логістичних процесів створюють наукове підґрунтя для реалізації стратегії «розумної адаптації». Саме ця стратегія забезпечує підприємствам не лише виживання в умовах воєнної економіки, а й стійкий розвиток як різнорівневих соціально-економічних систем. Подальші дослідження планується спрямувати на практичну перевірку запропонованих механізмів і стратегій на агропідприємствах різних форм власності та масштабів, а також на розробку кількісних моделей оцінки операційної резильєнтності для повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Neyter R., Zorya S., Muliar O. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 29 p. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf.

2. Гарафонова О., Палієв В. Інструменти формування антикрихкості підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 3 (39). С. 132-141.

3. Малік М. Й., Кравченко С. А., Шпикуляк О. Г., Малік Л. М., Южикова В. А. Адаптація суб'єктів підприємництва аграрного сектору економіки до діяльності в умовах воєнного часу. *Економіка АПК.* 2022. Т. 29. № 6. С. 28-40.

4. Jacobs F. R., Chase R. B. Operations and Supply Chain Management. 16th ed. New York, NY : McGraw-Hill Education, 2021. 724 p.

5. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. : у 2 т. Т. 2. Київ : Ніка-Центр, 1999. 512 с.

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

7. Ткаченко І. П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни. 2024. С. 125-135. URL: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319091.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ: АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ

Швець Н. В., к.е.н., доцент
Варення О. Г., аспірант
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. Представлено результати дослідження ролі українських кластерних структур у процесах інтернаціоналізації бізнесу в умовах сучасних економічних трансформацій України. На основі аналізу даних Європейської платформи кластерної співпраці визначено тенденції та особливості інтеграції кластерів до європейського кластерного простору. Виявлено посилення ролі інноваційних, IT, медичних та креативних кластерів, а також зростання міжрегіонального та міжнародного характеру кластерної взаємодії. На прикладі українських кластерів проаналізовано практичні механізми колективного виходу бізнесу на зовнішні ринки через спільний маркетинг, експортний консалтинг, участь у міжнародних мережах і партнерських проєктах. Визначено, що в сучасних умовах кластерна модель інтернаціоналізації сприяє зниженню ризиків, компенсації ресурсних обмежень та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: кластери, інтернаціоналізація бізнесу, кластерна модель інтернаціоналізації, міжнародна інтеграція, МСП, міжнародна кооперація.

Abstract. The article presents the results of a study on the role of Ukrainian cluster structures in business internationalisation processes under the conditions of modern economic transformations in Ukraine. Based on the analysis of data from the European Cluster Collaboration Platform, the trends and features of cluster integration into the European cluster space have been identified. The study reveals the increasing role of innovative, IT, medical, and creative clusters, as well as the growing interregional and international nature of cluster cooperation. Using examples of Ukrainian clusters, the practical mechanisms of collective entry into foreign markets through joint marketing, export consulting, participation in international networks, and partnership projects are analysed. It is determined that under current conditions, the cluster model of internationalization contributes to risk reduction, compensation for resource limitations, and enhancement of the international competitiveness of businesses.

Keywords: clusters, business internationalization, cluster model of internationalization, international integration, SMEs, international cooperation.

Воєнні події в Україні суттєво трансформували умови функціонування вітчизняного бізнесу, загострivши проблему доступу до зовнішніх ринків і водночас підвищивши потребу в їх активному освоєнні. У цих умовах інтернаціоналізація перестає бути лише стратегічною опцією розвитку і набуває характеру необхідної умови економічної стійкості та відновлення. Водночас критичного значення набуває

фактор часу, що вимагає пошуку таких моделей інтернаціоналізації, які забезпечать пришвидшення та ефективність цього процесу. Однією з таких моделей виступає кластер як поєднання окремих підприємницьких суб'єктів, у тому числі з метою стрімкої експансії на світовий ринок.

У сучасних умовах тема кластерного розвитку переживає нову хвилю науково-практичного інтересу, що особливо посилилася в період повномасштабної війни та в контексті пошуку ефективних рішень для післявоєнного відновлення економіки України. Це проявляється не лише у зростанні кількості публікацій, але й у розширенні проблемного поля досліджень, де кластери розглядаються як форма організації виробництва, багатофункціональний інструмент економічної трансформації, підвищення стійкості та інтеграції у глобальні ринки.

У наукових дослідженнях зберігається базове розуміння кластерів як просторово локалізованих систем взаємодії підприємств і пов'язаних інституцій, що забезпечують ефективніше використання ресурсів та розвиток територій. Кластери розглядаються як інструмент збалансованої просторової організації економічної діяльності та активізації розвитку окремих секторів економіки [1; 8], підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу [3]. У роботах [2; 4; 5; 9] науковці роблять акцент на кластерах як інструменті економічної політики для формування ланцюгів доданої вартості, інноваційного розвитку та інтеграції економіки у європейський простір. Водночас простежується переосмислення кластерів як елементів ширших економічних систем, зокрема промислових екосистем, інтегрованих у глобальні ланцюги створення вартості, де ключову роль відіграють мережеві зв'язки та міжкластерна взаємодія.

Ще одним популярним напрямом сучасних досліджень, зокрема висвітлений у працях [6; 7], є формування та розвиток циркулярних кластерів як нових мережевих структур співпраці у тому числі на транскордонному рівні. Автори зазначають поступову трансформацію кластерів від територіально обмежених структур до гнучких мережевих систем, інтегрованих у глобальний економічний простір.

Попри різноманітність досліджень, у більшості з них кластери розглядаються переважно як інструмент підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності, тоді як їх роль у процесах інтернаціоналізації бізнесу розкрита недостатньо. Інтернаціоналізація здебільшого трактується як похідний результат розвитку кластерів або, а саме у роботах [2-7], розглядається фрагментарно через участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та мережевій взаємодії.

Отже, останні дослідження формують теоретичну та емпіричну основу для розуміння кластерів як важливого інструменту економічного розвитку, проте не забезпечують комплексного бачення їх ролі та функцій у процесах інтернаціоналізації бізнесу. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування кластерних структур як системної моделі інтернаціоналізації в умовах сучасних викликів та післявоєнного відновлення економіки України. У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз сучасних тенденцій розвитку українських кластерів та їх інтеграції до міжнародного економічного простору.

Метою дослідження є аналіз кластерної моделі інтернаціоналізації бізнесу як альтернативи індивідуальним стратегіям виходу на зовнішні ринки та визначення її практичних проявів в умовах сучасних трансформацій економіки України.

Сьогодні для України важливого значення набуває здатність кластерів інтегруватися до міжнародних мереж співпраці, брати участь у партнерських ініціативах та позиціонувати себе, зокрема у європейському економічному просторі. Одним із інструментів такої інтеграції виступає *European Cluster Collaboration Platform*

(ECCP) – європейська платформа кластерної співпраці, створена за підтримки Європейської Комісії як онлайн-хаб для розвитку взаємодії між кластерами, бізнесом, науковими установами та органами влади. Основною метою платформи є посилення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку європейських промислових екосистем, підтримка міжнародної кооперації, розвитку нових ланцюгів створення вартості та інтеграції МСП до міжнародних ринків.

Платформа забезпечує можливості для пошуку партнерів, розвитку міжкластерної взаємодії, участі у міжнародних проєктах, поширення інформації про кластери та включення до європейських мереж співробітництва. Водночас *ECCP* виконує і функцію інформаційно-аналітичної бази, що дозволяє простежити динаміку представленості кластерів різних країн у європейському кластерному просторі.

У зв'язку з цим аналіз даних *ECCP* дозволяє оцінити особливості інтеграції українських кластерів до європейського кластерного середовища, а також виявити окремі структурні характеристики кластерного руху, зокрема галузеву спрямованість, регіональне походження та склад учасників кластерів. Водночас слід враховувати, що рік реєстрації кластеру на платформі не тотожний року його створення. Значна частина українських кластерів функціонувала задовго до появи на *ECCP*, тому наведені дані відображають насамперед не формування нових кластерів, а активізацію процесів їх міжнародного позиціонування та інтеграції до європейського кластерного середовища.

Аналіз даних *ECCP* (табл. 1) свідчить про помітне посилення активності українських кластерів щодо інтеграції до європейського простору упродовж останніх років. Якщо у 2017-2021 рр. кількість зареєстрованих на платформі українських кластерів залишалася відносно незначною та нерівномірною, то після 2022 р. спостерігається суттєве прискорення цього процесу. Особливо показовим є зростання кількості реєстрацій у 2023-2024 рр., що свідчить про посилення орієнтації українських кластерів на міжнародну співпрацю, пошук партнерств та включення до європейських мереж взаємодії.

Таблиця 1

Інтеграція українських кластерів до європейського кластерного простору за даними *ECCP*

	2017	2018	2019	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість зареєстрованих кластерів	6	6	1	1	3	8	17	2
Домінуючі напрями діяльності кластерів	IT та енергетично-інноваційна сфера	IT та агровиробництво	Органічний агросектор	Промислові високотехнологічні сектори	Транспортно-технологічна та медична сфера	Медична та інноваційна сфера	IT та технологічно-інноваційна сфера	Інноваційно-креативна та циркулярна економіка
Ключові регіони походження кластерів	Київ та Західна Україна	Харківський регіон та Київ	Регіони України	Регіони України	Міжрегіональне представництво	Великі регіональні центри України	Загальноукраїнське представництво	Загальноукраїнське представництво

Джерело: складено авторами за даними [10]

Дані, наведені у табл. 1, ілюструють поступову трансформацію інтернаціоналізації українських кластерів як у галузевому, так і у просторовому вимірі. Якщо у перші роки реєстрації на *ECCP* переважали регіонально локалізовані об'єднання у сферах агропромислового комплексу, енергетики, поліграфії та окремих напрямів ІТ, то у подальшому спостерігається посилення ролі високотехнологічних, інноваційних та мережевих форм взаємодії.

Особливо помітними ці зміни стають після 2022 р., коли поряд зі зростанням кількості українських кластерів, представлених на платформі, змінюється і характер їх діяльності. Серед нових кластерних об'єднань дедалі більшу роль починають відігравати ІТ-кластери, медичні та технологічні об'єднання, стартап-екосистеми, кластери кібербезпеки, інноваційних, креативних та циркулярних індустрій. Це свідчить про поступове зміщення акцентів від традиційної виробничої моделі кластеризації до моделі, заснованої на знаннях, цифровізації, інноваціях та партнерських мережах.

Водночас змінюються і просторові характеристики кластерного руху. Якщо на початкових етапах кластерні ініціативи тяжіли до окремих промислових або науково-освітніх центрів, насамперед Києва, Харкова чи окремих регіонів Західної України, то у 2023-2025 рр. суттєво розширюється географія кластерів, спрямованих на інтернаціоналізацію. Зростає кількість міжрегіональних та загальноукраїнських об'єднань, діяльність яких меншою мірою залежить від територіальної локалізації та значною мірою базується на цифровій взаємодії, кооперації компетенцій і спільному просуванні на міжнародних ринках.

Практичні прояви зазначених трансформацій особливо виразно простежуються на прикладі окремих українських кластерів, які в умовах війни не лише зберегли активність, але й використали кластерні механізми для посилення міжнародної інтеграції бізнесу. Аналіз певних кейсів свідчить, що ключовою особливістю сучасних українських кластерів стає поступовий перехід від моделі внутрішньої кооперації до моделі колективної інтернаціоналізації, в межах якої кластер виконує функції спільного експортного, комунікаційного, консалтингового та інституційного центру.

Показовим у цьому контексті є досвід Української Асоціації Меблевиків (УАМ), яка за інформацією Українського кластерного альянсу (УКА) [11], фактично сформувала модель колективного експортного просування через бренд *Furniture of Ukraine*. У межах цієї моделі кластер взяв на себе функції організації *B2B*-взаємодії, просування спільного галузевого бренду, координації міжнародних виставкових активностей та підтримки виходу МСП на зовнішні ринки. Якщо до 2021 р. українські меблеві компанії переважно намагалися виходити на міжнародні ринки самостійно, стикаючись із високими маркетинговими витратами та низькою міжнародною впізнаваністю, то кластерна координація дозволила сформувати механізм спільної експортної експансії. Результатом стала участь понад 300 компаній у *Furniture of Ukraine Business Expo* та укладення експортних контрактів на суму близько 15 млн дол. США. Після початку повномасштабної війни кластер адаптував модель роботи, трансформувавши її у формат «мобільного експортного хабу» через організацію колективної участі українських виробників у міжнародних виставках у Мілані, Лондоні, Кельні та інших містах.

Схожа логіка простежується і в діяльності агропродовольчого кластеру *Ukrainian Food Association* (*U-Food*), який реалізував модель колективного виходу МСП на зовнішні ринки через формування ланцюгів доданої вартості та спільний маркетинг [12]. Кластер виконує функції зовнішнього експортного офісу для учасників:

забезпечує консалтинг щодо стандартів ЄС, координацію участі у міжнародних виставках, підтримку сертифікації та формування спільних експортних партій. У результаті понад 100 українських агровиробників отримали можливість укладати зовнішньоекономічні контракти навіть в умовах воєнної нестабільності. При цьому ключовою зміною стала трансформація поведінки самих підприємств – від моделі ізольованої конкуренції до моделі партнерської кооперації та колективного просування продукції.

Водночас частина українських кластерів демонструє іншу модель інтернаціоналізації, засновану не лише на просуванні продукції, а й на інтеграції до міжнародних професійних та інституційних мереж. Так, Громадська спілка «Морський Кластер України» використовує механізми інституційної євроінтеграції через участь у профільних європейських мережах *SEA Europe, ENMC* та *EBI*, реалізацію міжнародних проєктів та створення системного представлення української морської індустрії у європейському інформаційному просторі [13]. У цьому випадку кластер фактично виконує функцію колективного брокера та інституційного представника галузі, забезпечуючи не лише окремі контракти, а й довгострокове включення підприємств до європейських мереж співпраці.

Ще одним прикладом розвитку кластерної моделі інтернаціоналізації є діяльність Українського кластеру дизайну інтер'єрів та меблів (*EF Cluster*), який вибудував систему просування українських виробників на ринку США. Кластер не обмежується організацією спільної участі у міжнародних виставках, а забезпечує адаптацію продукції до вимог американського ринку, консалтинг щодо технічних та дизайнерських стандартів, функціонування мережі торгових агентів у США та розвиток цифрових *B2B*-інструментів просування продукції [10; 14]. Фактично кластер бере на себе частину функцій, які для окремого МСП є надмірно ресурсомісткими або практично недоступними при індивідуальному виході на зовнішній ринок.

Наведені приклади свідчать, що кластерна взаємодія в сучасних умовах виходить далеко за межі традиційної кооперації підприємств та поступово перетворюється на інструмент колективної міжнародної інтеграції бізнесу.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах сучасних трансформацій економіки України кластери поступово виходять за межі традиційної моделі локальної галузевої кооперації та набувають ознак інституційно оформлених мереж міжнародної інтеграції бізнесу. Аналіз даних *ECCP* засвідчив не лише посилення представленості українських кластерів у європейському кластерному просторі, особливо після 2022 р., але й зміну самої структури кластерного руху. Відбувається перехід від переважно регіонально локалізованих виробничих об'єднань до більш мережевих, інноваційно орієнтованих та цифровізованих форм взаємодії, у яких зростає роль IT, медичних, технологічних, креативних та міжгалузевих кластерів. Водночас посилюється міжрегіональний та міжнародний характер кластерної взаємодії, а самі кластери дедалі активніше інтегруються до європейських партнерських, інформаційних та інституційних мереж.

Аналіз практичних кейсів українських кластерів підтвердив, що кластерна взаємодія дедалі частіше використовується як механізм спільного виходу бізнесу на зовнішні ринки. При цьому кластер бере на себе функції, які для окремого підприємства, особливо МСП, є надмірно складними або ресурсомісткими: формування спільного бренду, організацію міжнародних виставкових активностей, експортний консалтинг, адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків, пошук партнерів, інтеграцію до міжнародних мереж та координацію колективного

маркетингу. Це дозволяє суттєво знижувати індивідуальні ризики інтернаціоналізації, компенсувати обмеженість ресурсів та підвищувати міжнародну конкурентоспроможність учасників.

Таким чином, кластерна модель інтернаціоналізації може розглядатися як альтернатива традиційній індивідуальній моделі виходу підприємства на зовнішні ринки. На відміну від класичного підходу, що базується на поступовому накопиченні міжнародного досвіду окремою фірмою, кластерна модель передбачає спільне використання ресурсів, партнерську взаємодію, розподіл витрат і ризиків, а також формування колективної інфраструктури міжнародного просування. В умовах війни, логістичних обмежень, дефіциту фінансових ресурсів та посилення міжнародної конкуренції саме така модель створює додаткові можливості для підтримки стійкості українського бізнесу, його інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості та пришвидшення процесів міжнародної економічної інтеграції України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності різних моделей кластерної інтернаціоналізації, аналізом механізмів інтеграції українських кластерів до європейських інноваційних екосистем, а також визначенням інструментів державної та регіональної політики підтримки кластерів в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Бєлобородова М. В., Безугла Л. С., Гладощук О. Г. Рекреаційні та реабілітаційні кластери в Україні: збалансована просторова організація. *Rehabilitation and Recreation.* 2024. № 18 (4). С. 107-118. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.4.11.

2. Череватський Д. Ю. Промислові кластерні системи як стратегічний інструмент інноваційного відновлення економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 209-214. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).209-214.

3. Желуденко К. Кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. Вип. 20. С. 100-108. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.11.

4. Машталер О., Гуцул Т., Маслиган О., Чебан Ю., Цимбалістова О. Кластери в стратегії економічного розвитку України та її регіонів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 3 (50). С. 320-329. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3945.

5. Lavrukhina K. O. Clusters in industrial ecosystems – new innovative trends in the development of post-war Ukraine. *Environmental Safety and Natural Resources.* 2023. № 48 (4). С. 62-73. DOI: https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.62-73.

6. Живко М. А. Циркулярні кластери Китаю: бенчмаркінг у контексті глобальної економічної фрагментації. *Інноваційна економіка.* 2024. Вип. 3. С. 18-27. DOI: https://doi.org/10.37332.

7. Ліщинський І. О., Лизун М. В. Циркулярні кластери Центральної та Східної Європи: каталізатор стимулювання сталого розвитку. *Інноваційна економіка.* 2024. Вип. 3. С. 5-11. DOI: https://doi.org/10.37332.

8. Соколова А. О., Ратошнюк Т. М. Кластери як дієвий інструмент організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Вісник аграрної науки*. 2024. № 6 (855). С. 78-87. DOI: https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202406-10.

9. Шевцова Г. З., Швець Н. В. Промислова модернізація на засадах смартспеціалізації: досвід Швеції для України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 3-20. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).3-20.

10. European Cluster Collaboration Platform. URL: https://www.clustercollaboration.eu.

11. Український кластерний альянс. Міжнародна виставка FUBE та Національні стенди. URL: https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-ukraini/international-exhibition-fube-and-national-stands.

12. Український кластерний альянс. Агропродовольчий кластер Ukrainian Food Association (U-Food) – Розвиток експортних ланцюгів через колективний маркетинг та консалтинг (U-Food 2Chains). URL: https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-ukraini/u-food-best-practice.

13. Український кластерний альянс. Громадська спілка «Морський Кластер України» (ГС «МКУ»). Представлення компаній морської індустрії та промоція концепції блакитної економіки України. URL: https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-ukraini/blue-economy-concept-of-ukraine-best-practice.

14. *FurnitureToday*. Ukrainian furniture makers target U.S amid EU Green rules. URL: https://www.furnituretoday.com/international/ukrainian-furniture-makers-target-u-s-amid-eu-green-rules.

Тематичний напрям 5
ВІДНОВЛЕННЯ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО БОРГОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ

Варшавський В. О. здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. Досліджено вплив зовнішнього боргу на економічне зростання України та встановлено відсутність стабільної прямої залежності між боргом і реальним ВВП (2014-2021). Показано, що фінансування від міжнародних організацій має переважно макростабілізаційний характер і не забезпечує сталого інвестиційного розвитку, водночас генеруючи моральні ризики та структурні дисбаланси. Обґрунтовано необхідність зміцнення інституційної спроможності та переходу України до повноцінної участі у світовій фінансовій системі.

Ключові слова: зовнішній борг, економічне зростання, післявоєнна відбудова, міжнародні фінансові організації, макроекономічна стабілізація, інституційна спроможність, моральний ризик.

Abstract. The impact of external debt on Ukraine’s economic growth is examined, and the absence of a stable direct relationship between debt and real GDP (2014-2021) is established. It is shown that financing from international organizations is primarily macro-stabilization in nature and does not ensure sustainable investment-driven development, while also creating risks of moral hazard and structural imbalances. The need to strengthen institutional capacity and to transition Ukraine toward full participation in the global financial system is substantiated.

Keywords: external debt, economic growth, post-war reconstruction, international financial organizations, macroeconomic stabilization, institutional capacity, moral hazard.

Чотири роки після початку повномасштабного вторгнення Росії міжнародна оцінка масштабу руйнувань демонструє безпрецедентні обсяги потреб України у відбудові. Оновлена спільна оцінка збитків та потреб (RDNA5), оприлюднена Урядом України спільно зі Світовим банком, Європейською комісією та ООН, визначає загальну вартість відновлення станом на 31 грудня 2025 року на рівні 588 млрд дол. США.

За таких умов відбудова стає неможливою без масштабної та довгострокової підтримки міжнародних партнерів. Обсяг необхідних ресурсів значно перевищує потенціал державного бюджету, обмеженого воєнними видатками та зниженням доходної бази. Тому синхронізована участь багатосторонніх інституцій передусім Групи Світового банку відіграє ключову роль у формуванні фінансової основи для відновлення.

Для ефективної середньострокової підтримки відбудови України необхідно зосередитися на комплексному підході, який включає посилення інституцій, вдосконалення механізмів контролю та забезпечення прозорості використання ресурсів. Однією з головних проблем залишається низька ефективність антикорупційних заходів. Незважаючи на створення високорівневих антикорупційних

органів, їх діяльність не завжди призводить до системного зменшення корупційних практик чи підвищення довіри громадян. Тому середньостроковою рекомендацією є активне зміцнення спроможності цих органів, впровадження більш прозорих процедур розслідувань та покращення координації між різними інституціями.

Покращення інституційної спроможності є другим критичним напрямом. В умовах відновлення важливим є реформування окремих секторів й створення стійких механізмів державного управління, які забезпечують ефективну реалізацію реформ. До цього належить підвищення кваліфікації державних службовців, оптимізація процедур прийняття рішень та формування надійної системи внутрішнього контролю у ключових державних органах. Особлива увага має приділятися судовій системі та публічній адміністрації, оскільки їх стан безпосередньо впливає на ефективність реформ у всіх секторах.

Важливим напрямом є розвиток механізмів контролю коштів та прозорості фінансових потоків. Системи моніторингу та аудиту повинні забезпечувати відстеження ефективності використання державних і донорських ресурсів, знижувати ризики зловживань і стимулювати підзвітність на всіх рівнях. Інтеграція сучасних цифрових інструментів для контролю фінансових ресурсів та відкритих платформ для громадського моніторингу може значно підвищити ефективність цих процесів.

Додатково, важливим аспектом є посилення участі громадянського суспільства та приватного сектору у процесі реформ. Активне залучення громадськості до обговорення політик, моніторингу реалізації реформ та участі у плануванні бюджету сприятиме формуванню суспільного попиту на прозорість та підзвітність влади. Це, у свою чергу, зменшує вплив вузьких груп інтересів та підвищує стійкість реформ [1; 2].

Досвід співпраці країн із міжнародними фінансовими організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд, свідчить про потенційні ризики, які слід враховувати Україні у процесі відновлення економіки. Багато кризових епізодів кінця XX століття переконливо показали: опора на зовнішні запозичення як ключовий інструмент економічної стабілізації нерідко формує глибокі дисбаланси, що з часом переростають у повноцінні фінансові кризи. Аналіз підходів МВФ, здійснений Дж. Стіґліцом, дає змогу зрозуміти природу цих дисбалансів та врахувати їх при вибудовуванні сучасної фінансової стратегії України.

Однією з ключових проблем, на яку звертає увагу Стіґліц, є моральний ризик, який виникає тоді, коли приватні або державні позичальники очікують, що у випадку помилок чи надмірного ризику їх фактично «порятують» міжнародні фінансові інституції. У такій ситуації логіка ринку порушується: замість відповідального управління ризиками позичальники й кредитори починають спиратися не на фінансову стійкість проєктів, а на ймовірність подальшого викупу з боку МВФ. Зрештою формується система, у якій втрати приватних структур перекладаються на державу, а отже – і на громадян.

Водночас міжнародні організації, прагнучи забезпечити повернення раніше виданих кредитів, створюють стимули для політики, яка не завжди відповідає довгостроковим інтересам країн-позичальників. Як показує низка кризових епізодів зокрема ситуація в Росії у 1998 році чи хід Азійської фінансової кризи ресурси, надані МВФ, часто використовувались для короткострокової підтримки валютного курсу, що дозволяло іноземним інвесторам та місцевому великому капіталу оперативно вивести кошти за кордон на вигідних умовах. У результаті країни отримували значне боргове навантаження, але без суттєвого економічного відновлення, натомість із скороченням бюджетних витрат, соціальними втратами та глибокими рецесійними процесами.

Цей досвід демонструє структурну суперечність: інституції МВФ або навіть Групи Світового банку в теорії мають представляти інтереси всіх учасників глобальної фінансової системи, але на практиці нерідко діють так, щоб мінімізувати ризики для великих міжнародних кредиторів. Це змушує країни-реципієнти пам'ятати, що зовнішня фінансова допомога завжди має свою ціну економічну, політичну або інституційну.

Для України цей висновок має принципове значення. Країна не повинна розглядати кредити міжнародних організацій як єдине чи головне джерело стабілізації. Надмірна ставка на позики підміняє собою внутрішні структурні реформи, тоді як кредитні програми можуть бути налаштовані під потреби зовнішніх стейкхолдерів, а не національної економіки [5, с. 170-210].

Таким чином, Україна має враховувати, що зовнішня фінансова підтримка, попри очевидні переваги, може створювати стратегічні пастки. Політика, орієнтована виключно на продовження кредитних програм, здатна перетворитися на механізм обслуговування чужих інтересів. Тому для забезпечення економічної стійкості важливо вибудовувати таку співпрацю з міжнародними інституціями, яка мінімізує моральний ризик, контролює масштаб зовнішньої заборгованості та гарантує пріоритет українських національних інтересів у довгостроковій перспективі.

Щоб на практиці перевірити, як зовнішні запозичення впливають на економічне зростання, було проведено порівняльний аналіз макропоказників. На графіку нижче наочно зіставлено динаміку України та середній показник по групі з чотирьох країн (Грузія, Молдова, Казахстан, а також Шрі-Ланка як приклад держави з критичним борговим навантаженням). Загальний аналізований період охоплює 2014-2021 роки (період повномасштабної війни з 2022 року виключено через нерелевантність макропоказників). Розрахунок коефіцієнтів кореляції та зростання боргу здійснювався за 2015-2021 роки (рис. 1).

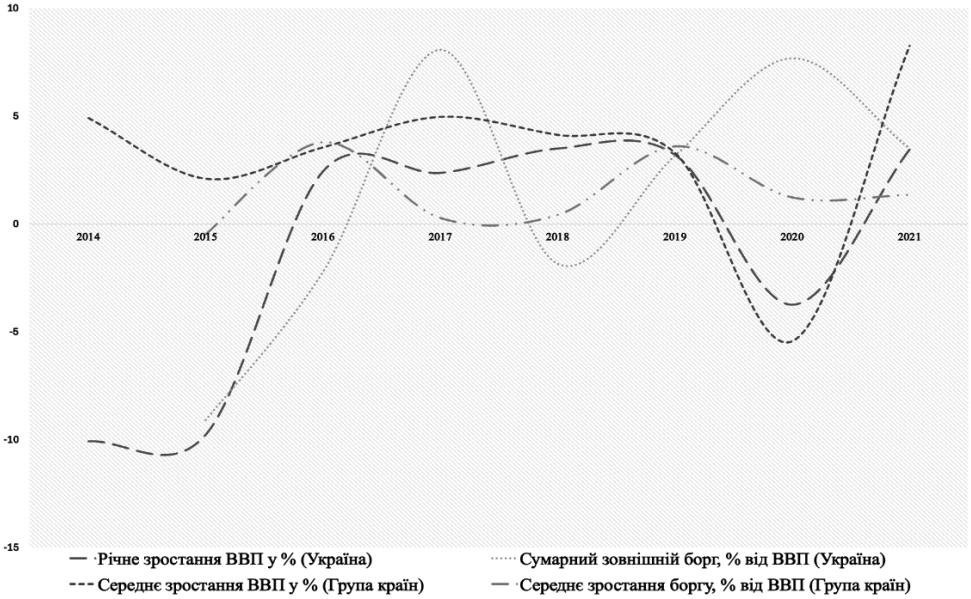


Рис. 1. Порівняльна динаміка зміни загального зовнішнього боргу та темпів зростання ВВП в Україні та обраних країнах (2014-2021 рр.)

Джерело: побудовано на основі [3, 4]

Розрахунки продемонстрували відсутність стабільної прямої кореляції між щорічною зміною загального зовнішнього боргу та темпами зростання реального ВВП.

Загальні коефіцієнти кореляції склали: Україна (0,46), Шрі-Ланка (0,60), Молдова (0,30), Грузія (0,14), Казахстан (-0,09).

Варто зауважити, що показник загального зовнішнього боргу включає не лише державні позики, а й корпоративні запозичення. Теоретично, такі капітальні вливання мають давати відкладений ефект на ВВП (часовий лаг). Проте відсутність стійкого зростання на досліджуваному проміжку доводить, що левова частка цих боргів (зокрема транші МВФ та Світового банку) має саме стабілізаційний, а не інвестиційний характер. Вони спрямовуються на покриття поточних дефіцитів і не генерують доданої вартості.

На перший погляд, країни з високим рівнем боргу (Україна, Шрі-Ланка) демонструють дещо вищу кореляцію. Проте детальний аналіз показує, що цей зв'язок значною мірою залежить від зовнішніх шоків та макроекономічних криз. Наприклад, у період 2015-2019 рр. в Україні спостерігалася висока кореляція (0,73). Проте це пояснюється не стільки інвестиційним ефектом від самих кредитів, скільки тим, що транші МФО та Світового банку допомогли стабілізувати фінансову систему після безпрецедентного шоку 2014 року (анексія територій, втрата частини промислового потенціалу та початок військових дій). Завдяки цій стабілізації економіка змогла адаптуватися до нових реалій і почала відновлювальне зростання паралельно із залученням коштів. Натомість криза COVID-19 у 2020 році змінила природу запозичень: ВВП різко впав через глобальні локдауни, а держава була змушена екстрено наростити зовнішній борг (+7,68 %) для підтримки населення та фінансування соціальних видатків (рис. 1). Це була загальносвітова практика, яка рятувала ситуацію, але математично не могла згенерувати економічного зростання.

Своєю чергою, Шрі-Ланка ілюструє ризики неефективної боргової моделі суто через макроекономічну статистику. У докризовий період (2015-2019 рр.) економіка країни демонструвала помірне зростання (в середньому 2,9 % щорічно). Проте кореляція між темпами приросту боргу та ВВП становила лише 0,22. З математичної точки зору це доводить, що зовнішні запозичення не були драйвером цього зростання: борги накопичувалися, але не формували структурного інвестиційного фундаменту (навіть з урахуванням теоретичного часового лагу). Як наслідок, підійшовши до кризи 2020 року з критичним борговим навантаженням, країна втратила довіру інвесторів і опинилася відрізаною від ринків капіталу. Її приріст боргу в кризовий рік склав мізерні +0,76 % на тлі стрімкого падіння ВВП на 4,62 %, що позбавило її можливості залучити стабілізаційні кошти [3; 4].

Зовнішні кредити можуть ситуативно підтримати економіку в кризу або збігатися з періодами відновлення, проте без глибинних структурних реформ вони формують лише борговий навіс, а не фундамент для сталого розвитку.

Вирішальною рисою, що відрізняє значущі економіки від периферійних, є горизонт планування. Розвинені держави вибудовують політику, виходячи не лише з потреб поточного бюджетного циклу, а з урахуванням десятиліть уперед. Саме довгострокове бачення дозволяє їм поступово зменшувати залежність від зовнішніх кредиторів і формувати власні фінансові інструменти впливу. Для України критично важливо перейти від логіки постійного залучення позик, грантів та програм макрофінансової допомоги до моделі, у якій країна виступає не тільки реципієнтом, але й донором міжнародного розвитку.

Такий концептуальний зсув у макроекономічній парадигмі в жодному разі не можна розглядати як суто технічний процес зміни напрямків фінансових потоків. Насправді, йдеться про набагато глибше явище. Це фундаментальний елемент

комплексної стратегії, спрямованої на кардинальну зміну геополітичного та геоекономічного статусу нашої держави на світовій арені. Закономірність сучасного глобального світу полягає в тому, що держава, яка знаходить у собі внутрішні ресурси та спроможність виступати не лише реципієнтом, а й донором, тобто безпосередньо інвестувати у відновлення та сталий розвиток інших країн, неминуче та цілком автоматично колосально підсилює власну політичну вагу, авторитет і значимість у ключових міжнародних інституціях.

Якщо розглядати цей процес крізь призму довгострокової стратегічної перспективи, то подібна трансформація відкриває перед нами безпрецедентні можливості. Це означає суттєве посилення інституційного представництва України у впливових організаціях, насамперед у Групі Світового банку. Наша держава отримає реальний важіль для того, щоб більш активно, ініціативно та результативно впливати на процеси формування глобальних макроекономічних політик, а також брати безпосередню участь у складному процесі визначення, написання та затвердження нових глобальних правил.

Зрештою, необхідно чітко усвідомлювати головний наслідок цієї еволюції: країна, яка завдяки успішним структурним змінам поступово перестає бути виключно пасивним об’єктом, що постійно потребує міжнародної макрофінансової допомоги, і натомість стає сильним, самодостатнім та повноправним суб’єктом і стейкхолдером глобальної фінансової системи, отримує абсолютно нові преференції. Вона здобуває якісно інший, незрівнянно вищий рівень справжнього економічного суверенітету, що, у свою чергу, стає надійним та непорушним фундаментом для розширення її дипломатичного впливу та ефективного захисту національних інтересів на найвищому міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. The World Bank Group in Ukraine, 2012-20 : Country Program Evaluation. Independent Evaluation Group. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-group-ukraine-2012-20 (дата звернення: 15.03.2026).

2. Ukraine – Country Overview. The World Bank. URL: https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine#2 (дата звернення: 15.03.2026).

3. World Bank Data360. GDP (annual % growth). URL: https://surl.li/xapzdr (дата звернення: 15.03.2026).

4. World Bank. International Debt Statistics. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/debt-statistics/ids (дата звернення: 15.03.2026).

5. Стігліц Дж. Ю. Глобалізація та її тягар. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2003. 252 с.

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТА ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Дехтяр Н. А., к.е.н., доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. Досліджено еволюцію бізнес-моделей та стратегічні вектори розвитку ІТ-сектору України в умовах воєнної та цифрової трансформації; обґрунтовано перехід від аутсорсингової моделі до створення інтелектуальних продуктів із високою доданою

вартістю та впровадження гнучкого стратегування як інструментів забезпечення глобальної конкурентоспроможності та економічної стійкості держави.

Ключові слова: стратегії ІТ-галузі, бізнес-модель, цифровізація.

Abstract. The evolution of business models and strategic vectors for the development of Ukraine's IT sector in the context of military and digital transformation have been examined; the transition from an outsourcing model to the creation of intellectual products with high added value and the implementation of flexible strategic planning as tools for ensuring the state's global competitiveness and economic stability have been substantiated.

Keywords: IT sector strategies, business model, digitalisation.

Постановка проблеми. Еволюція бізнес-моделей в Україні демонструє послідовне сходження від ролі виконавця окремих завдань до позиції повноправного партнера та творця глобальних інновацій, про що свідчать фінансові показники за останні роки. Проте, розвиток галузі ІТ все ще відбувається хаотично, незважаючи на державну підтримку пріоритетних секторів та створення цифрової правової інфраструктури. В умовах сучасних геополітичних викликів планування відбувається на операційному рівні та рівні окремих стратегій, тоді як потрібно оцінити потенціал та перспективні напрями розвитку вітчизняних ІТ-компаній принаймні на 5-10 років наперед – саме таким чином можна закласти досягнення показників конкурентоспроможності на глобальному ринку, де використання стратегії «гонитва за лідером» є для більшості малих та середніх підприємств безперспективною.

Актуальність. Україна, незважаючи на складні кризові умови, продовжує покращувати міжнародні рейтинги, які оцінюють ділове середовище в інноваційних галузях. Так, країна 46-те місце у світі за рейтингом Global Startup Ecosystem Index 2024. Вартість української технологічної екосистеми з 2020 р. зросла втричі, перевищивши 25 млрд дол. США. Також Україна входить до топ-10 країн за походженням засновників компаній-«єдинорогів» (зокрема Grammarly, GitLab, Bitfury, Creatio). Пріоритетним напрямом став сектор оборонних технологій (MilTech), на який у 2024 р. припало 25% усіх інвестиційних угод. Активно розвивається AgroTech, спрямований на впровадження ШІ, дронів та робототехніки для підвищення продуктивності сільського господарства та розмінування територій. Важливу роль відіграє спеціальний правовий режим Дія.City, що створює сприятливі умови для функціонування стартапів та R&D-центрів. За даними [1], протягом останнього десятиліття спостерігається суттєве зростання значущості галузей ІТ та ІКТ (що часто ототожнюються) для національної економіки. Якщо на початку 2010-х років частка ІТ у ВВП становила 0,5-1%, то у 2022 р. цей показник зріс до 4,5%. У 2023-2024 рр., після відновлення аграрного експорту, частка ІТ-сектору стабілізувалася на рівні 3,5-3,7% ВВП. За обсягами експорту ІТ-індустрія стала другою за величиною експортною галуззю України, забезпечуючи 37-42% експорту послуг та 11-13% сукупного експорту товарів і послуг. Динаміка доходів від експорту послуг відображає вплив зовнішніх чинників: 7,3 млрд дол. США у 2022 р. (рекордний показник), 6,7 млрд у 2023 р. та 6,45 млрд дол. у 2024 р.

Галузь щорічно забезпечує близько 20 млрд грн (0,5 млрд дол.) податкових платежів до державного бюджету. Протягом 2024 р. надійшло 1,14 млрд доларів, що на 32,98% перевищує показники 2023 р. У першому півріччі 2025 р. обсяг податкових надходжень склав 0,70 млрд дол. [2]. Мультиплікатор випуску у 2025 р. оцінювався у 3,75, тобто кожна гривня продукції ІТ-сектору створює в середньому 3,75 гривні загальної економічної активності в країні. Сектори з високою ІТ-інтенсивністю (High-

ІТ) продемонстрували зростання на рівні +19,9%, тоді як менш цифровізовані галузі зросли лише на 4,7%. Індекс розвитку ІКТ (ICT Development Index) у 2025 р. досяг 82,5 пункту; Україна посіла 46-те місце у світі за Індексом мережевої готовності (The Network Readiness Index) і 30-те місце у світі в E-Government Development Index (2024), ставши лідером Східної Європи, та виборола 1-ше місце у світі за показником E-Participation [3]. В міжнародних програмах такого рівня Україна виступає як повноцінний партнер, пропонуючи технологічно завершені рішення, адаптовані відразу під місцеве середовище, навіть якщо подібну ідею вже було запроваджено.

В Україні функціонує від 2 100 до 2 300 ІТ-компаній, окремо виділяється сегмент стартапів, чисельність яких становить приблизно 2 600 одиниць. Серед 50 найбільших компаній переважають сервісні (25), продуктові (19), гібридні (5) та одна стаффінгова компанія. Загальна чисельність фахівців у галузі оцінюється в межах 302 000-346 000 осіб. Крім того, зареєстровано понад 275 тисяч активних індивідуальних підприємців (ФОП) за ІТ-КВЕДами. У 50 найбільших компаніях станом на січень 2025 р. працювало близько 79,6 тисяч спеціалістів [1].

Стратегічні вектори на 2026 рік вказують на поступове відновлення інвестиційної активності та планів щодо найму. Значна частина компаній планує розширювати команди, що може свідчити про початок нового циклу ринкової експансії. Водночас природна плинність кадрів та безпекові ризики залишаються ключовими чинниками, що впливають на внутрішню трансформацію компаній [4]. Таким чином, потрібно визначити дієві стратегічні моделі, які б дозволили українським розробникам утримуватися на зайнятих позиціях та масштабувати діяльність, у тому числі на внутрішньому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційні функціональні моделі управління в ІТ, на думку Р. Августина, І. Демків, та В. Будняка [5-6], стають дедалі менш дієвими, що зумовлює потребу в переході до процесно-орієнтованого підходу, який забезпечує перевагу стратегічних пріоритетів над оперативними, покращує взаємодію між підрозділами та дозволяє інтегрувати систему KPI (ключових показників ефективності). Особливу увагу варто приділити створенню власних ІТ-продуктів замість виключно аутсорсингової моделі, що підвищує додану вартість та інвестиційну привабливість галузі, а для зайнятих фахівців – значно зменшує психологічне навантаження від постійного очікування звільнення, що масово відбувається у high-tech галузях країн-лідерів.

О. В. Губарь [7] досліджує стратегічну роль ІТ-аутсорсингу в системі національної економіки України крізь призму глобалізаційних процесів. Фундаментом успіху українського ІТ-ринку є талановитий людський капітал. Для подальшого процвітання необхідно сформувати якісну систему ІТ-освіти, оскільки молоді спеціалісти здатні генерувати оригінальні інноваційні рішення. Також ми можемо спостерігати мультиплікативний ефект, коли один фахівець у сфері програмування сприяє створенню від двох до чотирьох додаткових робочих місць у суміжних галузях.

З ним погоджується А. О. Ванін [8] пропонуючи комплексний аналіз стратегічного впливу інновацій на управління людськими ресурсами як ключового чинника забезпечення життєздатності вітчизняних ІТ-компаній. Важливим елементом сучасної кадрової політики в ІТ є перехід до гнучких моделей зайнятості, зокрема впровадження концепції «elastic staffing» (гнучкого штату, коли під кожен проєкт створюється своя команда) та активне використання гіг-контрактів, що відповідає глобальним трендам розвитку фріланс-економіки. Але потрібно мінімізувати недоліки фрілансу як для працівників, так і для роботодавців і держави загалом, розробивши

комплекс організаційно-правових заходів, які захищатимуть права і встановлюватимуть обов'язки для обох сторін.

Л. П. Кудирко та Д. С. Шевченко [9] обґрунтовують стратегічне значення технологічного сегмента як ключового драйвера економічної модернізації держави в умовах розгортання четвертої промислової революції (Індустрії 4.0). Необхідно здійснити ментальний перехід у розумінні сутності економічного зростання: від орієнтації на природні ресурси та низькотехнологічний експорт до розбудови інноваційно орієнтованої економіки відкритого типу. Розвиток ІТ-сфери зумовлений наявністю специфічних організаційних форм, зокрема ІТ-кластерів, успішне функціонування яких залежить від спільного впливу ендогенних (висококваліфікований людський капітал) та екзогенних (сприятливий інвестиційний клімат, попит нерезидентів) факторів. Тому вкрай важливою є синергія між бізнесом, владою та науково-дослідними установами.

М. О. Кужелєв [10] обґрунтовує роль ІТ-галузі як стратегічного каталізатора модернізації класичних виробництв та фундаменту для повоєнного відновлення національної економіки й військово-промислового комплексу, адже інформаційні технології визначають нові вектори соціально-економічного розвитку, що характеризуються нарощенням інвестицій у розробки, формуванням ринків штучного інтелекту та інтернет-економіки. Людський капітал у цій сфері набуває рис прямої залежності від володіння програмними продуктами та навичками обробки великих масивів даних.

Т. П. Моряк та О. А. Лісік [11] вбачають роль ІТ-сектору як фундаменту економічної стійкості України та надійного джерела наповнення бюджету. Автори наголошують на необхідності зміни парадигми розвитку від експорту «ІТ-сировини» (аутсорсингу) до створення інтелектуально містких продуктів. Напрями MilTech та Defence Tech очевидно стануть ключовими драйверами зростання у найближчі роки. Найбільший потенціал вбачається у масштабуванні вітчизняних продуктових компаній (на прикладі Genesis, SKELAR) та розвитку R&D центрів.

Т. Мельник та Є. Завгородня [12] наводять такі ключові переваги України в забезпеченні цифрової екосистеми (ми вважаємо, це опосередковано визначає нашу країну як світовий бренду сфери ІТ): винятковий людський капітал – сьогодні, на жаль, цей показник постраждав найбільше у зв'язку з міграцією, але кількість також трансформувалася у якість – ті фахівці, які лишилися, працювали у невизначених умовах і частина з них – в інноваційних військових секторах, вирішуючи задачі, які були поставлені вперше у світі; вартісна ефективність – Україна зберігає абсолютну перевагу за показниками низької вартості широкосмугового Інтернету (4-те місце у світі) та конкурентоспроможного рівня оплати праці, що дозволяє західним замовникам скорочувати витрати на розробку в середньому на 22-25%; інноваційна екосистема – на початку 2022 р. у наявності було 87 науково-дослідних центрів міжнародних корпорацій (Samsung, Dell, Oracle тощо), 22 ІТ-кластерів та успішний досвід компаній-«єдинорогів» (Grammarly, GitLab). Сьогодні частина міжнародних інвесторів пішли з українського ринку, але є високий потенціал повернення після стабілізації ринку по завершенню збройної агресії. Важливим інструментом стимулювання галузі є подальша цифровізація державних послуг.

Н. А. Мамонтова та М. О. Татарин [13] наголошують, що формування сприятливого фіскального клімату та системна державна підтримка через інструменти Дія.Сіті є необхідними умовами для залучення інвестицій, розвитку стартапів та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення економіки України. Щодо

моделі працевлаштування, переважне використання ФОП (87% спеціалістів у 2022 р. та подальше динамічне зростання кількості ІТ-ФОП у західних та центральних регіонах країни) було зумовлено гнучкістю та помірним податковим навантаженням спрощеної системи. Але використовувати її потрібно обережно, важливо вибрати всі можливі варіанти КВЕД, які може здійснювати підприємство або ФОП, заздалегідь.

Питанням оподаткування присвячене детальне дослідження В. М. Чайковського та Д. О. Тимків [14], які говорять про нагальність створення податкового простору як стратегічного інструменту забезпечення суспільної віддачі від розвитку ІТ-сектору України. Під цим терміном розуміється цілісна система фіскальних інструментів та умов, що гарантують прозорість, інвестиційну привабливість та стабільність оподаткування суб'єктів ІТ-діяльності. Ефективність такого простору визначається принципами фіскальної нейтральності, адміністративної простоти та адаптивності до динамічних змін ринку.

В. І. Міщенко [15] пропонує диференційований підхід до розуміння цифрової інфраструктури, класифікуючи її на техніко-технологічну (телекомунікації, 5G, IoT) та програмно-сервісну (системи ідентифікації, хмарні технології, цифрові платформи). Наголошується, що їхня синергія є критичною для ефективного функціонування цифрової економіки. Стратегічним пріоритетом має стати перехід до четвертої промислової революції – Industry 4.0, що базується на використанні штучного інтелекту, кіберфізичних систем, Big Data та автономних роботизованих комплексів, що дозволить перетворити «аналогові» галузі (машинобудування, фармацевтику, агросектор) у високотехнологічні сегменти. Критичним елементом є забезпечення високого рівня кібербезпеки, що базується на архітектурі «нульової довіри» (zero trust).

А. Ханенко та М. Ханенко [16] цілком слушно вважають, що кожна країна світу зацікавлена в створенні для потенційних інвесторів кращих умов, які б забезпечили вкладення власних коштів з максимальною рентабельністю, швидкими термінами окупності і мінімальними ризиками. Інвестори часто обирають не окреме підприємство, а галузь, яка б максимально задовольняла їх вимоги. Однією з таких галузей в Україні може стати сектор ІТ. Попри позитивну динаміку, потрібно виокремити критичні перешкоди: дефіцит кваліфікованих кадрів (ринок потребує значно більше фахівців, ніж випускають заклади вищої освіти), недосконалість податкового законодавства (у порівнянні з більш лояльними умовами в інших країнах), проблеми із захистом інтелектуальної власності (не в останню чергу – висока, у порівнянні із захистом на внутрішньому українському ринку, вартість отримання правоохоронного документу для роботи на міжнародних ринках, до того ж не завжди підприємець може вгадати, з якої країни трафік на його ресурсі буде найбільшим і відповідно до якого географічного регіону прив'язуватися при оформленні торгової марки чи ліцензії), та ризики безпеки бізнесу в умовах війни. З іншої сторони, конкурентоспроможність українського технологічного сегмента на світовому ринку обумовлена високою якістю людського капіталу при відносно низьких витратах на оплату праці, низьким порогом входу для заснування компаній та високою рентабельністю інвестиційних проєктів.

Результати дослідження. Сучасний стан ІТ-сектору України та питання його конкурентоспроможності в інноваційних галузях визначаються складним переплетінням воєнних викликів, цифрової трансформації та необхідності переходу до новітніх моделей управління. Проте, як зазначають усі науковці, публікації яких було проаналізовано, український ІТ-сектор залишається стратегічним пріоритетом економіки, адже продажі продукції у його межах створюють значну частку ВВП та

забезпечують життєдіяльність ключових економічних процесів. В останні роки галузь зіткнулася з низкою критичних факторів:

регіональна трансформація – війна кардинально змінила географію розташування ІТ-підприємств. Якщо до 2022 р. центром галузі був Харків, то у 2025 р. цю роль фактично перейняв Львів, куди перемістилися офіси іноземних представництв, компаній з іноземним капіталом та тисячі спеціалістів;

міграційні процеси – масове переміщення населення стимулювало розвиток інфраструктури в західних регіонах та менших обласних центрах. Водночас повернення інноваційних кластерів на схід після війни стане не лише економічним, а й складним соціальним завданням через руйнування ділових зв'язків;

рівень невизначеності – галузь функціонує в умовах зростання загроз, кризових явищ та загострення конкуренції, що вимагає від компаній швидкої адаптації та модернізації.

Конкурентоспроможність України в інноваційних сферах залежить від здатності до стратегування, яке, на думку автора, є не просто управлінням у межах одного обраного сектора національного господарства, а «стратегічним мисленням» в умовах дії нелінійних чинників. Еволюція бізнес-моделей у вітчизняному ІТ-секторі відображає стрімку трансформацію галузі від виконання простих технічних завдань до створення складних інтелектуальних продуктів із високою доданою вартістю. На основі [16] можна виокремити такі ключові етапи та їхні характеристики:

1. Традиційний аутсорсинг, з якого розпочалося становлення галузі. На цьому етапі іноземні замовники делегували українським підрядникам переважно некритичні бізнес-функції та процеси, які не потребували глибоких технічних знань.

2. Перехід до моделі «ІТ-сервісу» та інноваційної розробки. Іноземні технологічні корпорації, усвідомивши потужний інтелектуальний потенціал українських фахівців, почали довіряти їм не лише окремі функції, а й розробку інноваційних технологій із комплексними рішеннями.

3. Стадія сервісного консалтингу. Акцент змістився на індивідуальний підхід та комплексне вирішення бізнес-завдань клієнта. Ця модель зумовила суттєве зростання попиту на нетехнічних спеціалістів: продуктових менеджерів, бізнес-аналітиків, маркетологів, юристів та фахівців з управління персоналом. Українські компанії здобули спроможність самостійно розробляти, просувати та реалізовувати ІТ-продукти на глобальному ринку.

4. Розгортання науково-дослідних центрів. Прагнення українських розробників безпосередньо впливати на стратегічний розвиток продуктів сприяло відкриттю мережі R&D-офісів. Україна стала привабливим майданчиком для науково-дослідних центрів світових гігантів, таких як Google, Samsung, Siemens, Huawei та багатьох інших корпорацій.

5. Впровадження моделі PDS (Product Development Systems). Передбачає створення програмного продукту «під ключ». Він охоплює повний життєвий цикл розробки – від створення ідеї та проведення глибинного бізнес-аналізу до фінальної реалізації та подальшої технічної підтримки.

6. Розвиток продуктової та стартап-екосистеми. Розвивається сегмент продуктових компаній та стартапів, які демонструють надвисоку інвестиційну привабливість. Успішні кейси, як-от Grammarly (онлайн-платформа для перекладів тексту на основі штучного інтелекту) або Petcube (виробництво інноваційних гаджетів), підтверджують здатність українського ІТ-сектору створювати унікальні інтелектуальні активи, що масштабуються на весь світ.

Цифровізація, без перебільшення, є на сьогодні питанням виживання, адже через воєнні дії в Україні виведено з користування як численні земельні ресурси, так і цивільні промислові об'єкти. Обсяги готових до експорту товарів та послуг, виробництво яких сильно прив'язане до географічної компоненти, зменшилося, крім того, скоротився їхній асортимент та подекуди якість на користь швидкості забезпечення для внутрішніх споживачів. Впровадження інновацій та автоматизація бізнес-процесів стають в таких умовах надзвичайно актуальним питанням. Цифровізація може перекреслити старі конкурентні переваги, але без передбачення траєкторії розвитку технологій компанії ризикують втратити європейський ринок у майбутньому. Повоєнне відновлення має базуватися на принципах гнучкості (стилю agile), динамічного планування «знизу вгору», що дозволяє громадам та підприємствам швидко та без зайвих витрат пристосовуватися до неминучих змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з аналітичним звітом MIT Technology Review Insights, сучасна індустрія розробки програмного забезпечення перебуває на порозі третього фундаментального зсуву, зумовленого впровадженням агентного штучного інтелекту (Agentic AI). Ця трансформація слідує за епохами відкритого коду та методологій DevOps і Agile, пропонуючи принципово нову парадигму автоматизації. Основні тенденції, висвітлені у дослідженні, охоплюють такі аспекти:

1. Еволюція від інтелектуальних асистентів до автономних агентів. Спостерігається концептуальний перехід від використання AI-помічників, що виконують дискретні завдання за допомогою текстових запитів (промптів), до агентного інжинірингу. На відміну від асистентів, агенти діють як самокеровані сутності, здатні до аргументації, планування та автономного управління складними програмними проєктами. Це знаменує зміну фокусу з «промпт-інжинірингу» на інжиніринг контексту та цілепокладання.

2. Тотальна автоматизація життєвого циклу розробки (SDLC). Стратегічною метою більшості організацій є імплементація вбудовування агентів для наскрізного управління життєвим циклом продукту. Протягом наступних двох років 72% опитаних компаній планують досягти стадії, коли AI-агенти повністю керуватимуть розробкою більшості або всіх програмних продуктів. Очікується, що найбільший приріст ефективності буде досягнуто у сферах кодування, тестування, документування та архітектурного дизайну.

3. Нова модель масштабування продуктивності – змінюється економічна логіка галузі: продуктивність більше не корелює лінійно з кількістю персоналу. Натомість вона залежить від чіткості визначення продуктового бачення, якості інженерного контексту та ефективністю інтеграції AI-агентів. Очікується, що швидкість виведення продуктів на ринок (time-to-market) зросте в середньому на 37%.

4. Реархітектура професійних ролей. Ускладнюються вимоги до фахівців: пріоритет зміщується від навичок програмування до «AI-нативних» компетентностей. З'являються нові ролі, як-от «інженер інтелекту» (intelligence engineer) – оператор агентів, відповідальний за їхню конфігурацію, контекстуалізацію та нагляд. Діяльність інженерів-людей дедалі більше тяжітиме до сфери пошуку ідей, креативності, визначення вимог та стратегічного прийняття рішень.

5. Бар'єри та виклики впровадження. Попри високі очікування, процес дифузії агентного AI стикається з низкою критичних перешкод:

інтеграція та витрати – складність поєднання агентів з існуючими системами та висока вартість обчислювальних ресурсів;

надійність та управління – проблеми з прозорістю, аудитом та ризиками «галюцинацій» AI, що особливо критично для фінансового та безпекового секторів;

управління змінами – необхідність фундаментального переосмислення робочих процесів та спротив змінам усередині інженерних команд.

У довгостроковій перспективі агентний інжиніринг розглядається не як заміна людини, а як посилення людських здібностей та кар'єрних амбіцій за допомогою автономних систем, що дозволить командам зосереджуватися на інноваціях та створенні глибинної цінності для користувачів [17].

Для інноваційного розвитку тих областей України, які потребуватимуть відновлення, пропонується підхід смарт-спеціалізації, який враховує конкретні умови кожної адміністративної одиниці. Однак перепоною залишається історична схильність до централізованого управління і, як не дивно, кластеризація та тяжіння до створення ІТ-хабів (за прикладом Силіконової долини). Так чи інакше, найефективніше працюватиме один-два, максимум до п'яти крупних ІТ-центрів у різних регіонах, зосереджуючи левову частку капітальних, людських та інфраструктурних ресурсів, а вся решта областей буде реалізовувати хіба що стратегію «наздоганяння лідера». Ймовірно, тут з ініціативою повинна виступити держава, спонсируючи регіони, які мають достатньо інтелектуального капіталу, щоб почати роботу малого кластеру, але які є непривабливими з точки зору географічного розташування для більшості фахівців – і які, найголовніше, не зможуть швидко відновити промислове виробництво чи сільське господарство, адже на розвиток цих галузей потрібні значні матеріальні ресурси і фізична присутність на робочому місці, тоді як підприємство з виробництва чи обслуговування цифрового продукту, зареєстроване у регіоні, може здійснювати свою діяльність на іншій території. Ефективним може стати класичний підхід із мінімізації податків чи інших пільг у разі обслуговування такими підприємствами передусім місцевих замовників..

Висновки. Отже, майбутнє українських інноваційних галузей лежить у площині децентралізації інновацій, гнучкого стратегування та глибокої цифровізації внутрішніх управлінських механізмів (які в тому числі підвищуватимуть попит на ІТ-послуги), що дозволить мінімізувати вплив воєнних ризиків та зміцнити позиції на глобальному ринку – розробники матимуть альтернативу протестувати свій продукт спочатку на внутрішньому ринку, а не працювати виключно на замовлення іноземних споживачів. **Перспективи подальших досліджень.** З огляду на отримані результати та поточний стан багатовекторного розвитку галузі варто розглянути оптимальні стратегії для кожного сектору та поєднання їх у системну модель на основі концепції стратегування, що дозволить підсилити ефект мультиплікатора не лише у сфері зайнятості, а й всебічному стимулюванні розвитку інших галузей національної економіки.

Список використаних джерел

1. Dynamics of development of IT sector in Ukraine. *Kyiv Global Government Technology Centre*. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua.

2. Від адаптації до перебудови. IT research Ukraine 2025. 96 p. URL: https://itcluster.lviv.ua/en/projects/it-research-ukraine.

3. Код економіки. Як ІТ формує економіку України. *IT Association Ukraine*. 2025. 111 с. URL: https://itukraine.org.ua/asotsiatsiya-it-ukraine-predstavila-kod-ekonomiki-kompleksne-doslidzhennya-vplivu-it-na-galuzi-krayini.

4. 50 найбільших продуктових ІТ-компаній України. Рейтинг DOU. 23.02.2026. URL: https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2026/?from=.

5. Августин Р., Демків І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *Modeling the development of the economic systems.* 2025. № 2. С. 145-149. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18.

6. Будняк В., Августин Р., Демків І., Будняк В. Аналітичне дослідження показників функціонування ІТ-сектору в Україні в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 1. С. 125-134. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-14.

7. Губарь О. В. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. (11-1). С. 69-73. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10.

8. Ванін А. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67.

9. Кудирко Л. П., Шевченко Д. С. ІТ-сектор України в стратегіях підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. № 2 (19). С. 206-214. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214.

10. Кужелєв М. Особливості діяльності ІТ-підприємств України: конфліктні стани та сценарії розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 101-106. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-14.

11. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67.

12. Мельник Т., Завгородня Є. Конкурентні переваги ІТ-сектору України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. № 1. С. 42-59. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2023(126)04.

13. Мамонтова Н. А., Татарин М. О. Оподаткування ІТ-сектору в Україні: особливості та сучасні тенденції. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 32 (60). С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32(60)-95-101.

14. Чайковський В. М., Тимків Д. О. Формування податкового простору розвитку ІТ-сектору регіону: контекст забезпечення суспільної віддачі. *Академічні візії.* 2025. № 46. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17514630.

15. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 105-111. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-18.

16. Ханенко А., Ханенко М. Тенденції розвитку та інвестиційна привабливість ІТ-сектору України. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 4. С. 409-417. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-62.

17. Redefining the future of software engineering. *MIT Technology review insights*. 2026. 21 p. URL: https://www.technologyreview.com/2026/04/14/1134397/redefining-the-future-of-software-engineering.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION IN ENTERPRISES AS THE FOUNDATION OF REGIONAL COMPETITIVENESS

Kuiava B., postgraduate
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Abstract. The article examines the role of innovation in ensuring the competitiveness of regional enterprises in a transformational economy. The importance of corporate innovation management, investment support, and integration of production and scientific processes is revealed. The necessity of forming an innovation strategy as a key factor of enterprise development is substantiated.

Keywords: innovation activity; competitiveness; enterprise; region; innovation strategy; corporate management; development.

Анотація. У статті досліджено роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств регіону в умовах трансформаційної економіки. Розкрито значення корпоративного управління інноваціями, інвестиційного забезпечення та інтеграції виробничих і науково-технічних процесів. Обґрунтовано необхідність формування інноваційної стратегії підприємств як ключового чинника їх ефективного розвитку.

Ключові слова: інноваційна діяльність; конкурентоспроможність; підприємство; регіон; інноваційна стратегія; корпоративне управління; розвиток.

In Ukraine, since independence, the President and the Government have repeatedly emphasized that only scientific and technical innovations can be the main factor in the sustainable growth of the state's economy. The development of an innovative model of structural restructuring of the economy is determined by the main principle of state policy, according to which the state promotes the introduction of modern achievements of science and technology (innovative developments) into production at industrial enterprises of the region in order to ensure its competitiveness. Transformations in the Ukrainian economy should be considered within the framework of a holistic socially oriented management mechanism. The traditional scientific approach to economic research, associated with the genetic aspect of the dialectical method of cognition and the analysis of cause-and-effect relationships between economic phenomena, allows studying the patterns of emergence and changes in socio-economic formations, but it must be supplemented with a functional aspect, which is associated with the already established reproduction of the economy at this historical moment.

We will determine the composition and reveal the content of the main principles that should be guided at the stage of forming the criteria for the development of corporate innovation management at the enterprises of the region with the aim of further including them in the multi-purpose model of the tasks of ensuring its competitiveness.

Formalizability – accounting for the existence of an objective possibility to mathematically describe an indicator recommended for inclusion in a multi-objective problem model as an optimality criterion [2].

Independence – the absence of a real possibility to express one criterion through another by appropriate aggregation.

The principle of completeness reflects the need and possibility of improving all or most of the main elements of the investment planning system due to the inclusion of a certain set of criteria in the problem model. Implementation of this principle will ensure obtaining an integral (synergistic) economic effect.

Orderliness – determines the need for priority inclusion in the multi-objective model as optimality criteria of those indicators that are under the direct (direct) influence of the result of solving this investment-planning task. In the case of accepting as a criterion those indicators that have an indirect effect (that is, through a system of other indicators) on the final result of solving the task, it becomes impossible to determine in full and quite precisely the potential economic effect of its implementation [1].

Non-redundancy – means the impracticality of including in the problem model the criteria that duplicate each other, as well as those of them that exert an approximately equal influence on the final economic result through the same system of indirect indicators.

Consistency – observance of non-contradiction between indicators recommended as optimality criteria of a multi-objective problem model.

We recommend the following principles as additional principles:

The principle of scientificity. It determines the need to justify the composition of criteria of the model of the investment task on a calculated basis.

The principle of adaptability. It consists in the fact that in multi-criteria models of investment tasks, the main goals formulated in the mission of the enterprise should be adequately taken into account.

The principle of efficiency. It foresees the need to quickly make the necessary corrections to the limitations and criteria of the task model due to changes in the macro- and microenvironment.

The initial stage from which the process of justifying the choice of the most appropriate set of optimality criteria for a multi-objective model of an investment task begins is the construction of a graph scheme. It is designed, firstly, to specify the composition of indicators that claim the role of optimality criteria, secondly, to reflect the multi-level nature of the relationship between the relevant indicators and the final economic result, thirdly, it serves as the necessary information basis for the development of a calculation methodology for determining the specific impact of a specific indicator (criterion) on the achieved final economic result. As measures of the final result (criterion) of the implementation of the investment task solution, the following can be recommended: NPV, etc. In each case, the composition of optimality criteria included in the EMM of the planning and investment task requires a separate justification.

Multi-criteria (vector) optimization is understood as a procedure, the essence of which is the need to use special mathematical methods (rules, techniques, calculation schemes) that ensure obtaining effective values of variables (or, in other words, a plan) in conditions when there are several criteria in the problem model, and the main one of them is not established.

When setting the task as a multidimensional optimization, the following requirements are applied to the private criteria:

1) compliance with the goals that will be achieved as a result of solving the multi-criteria optimization problem;

2) sensitivity to a change in the choice of the adopted decision;

3) the presence of a clear technical and economic interpretation;

4) fairly easy computability using available raw data.

With the transition to the vector criterion, additional requirements arise for its creative set of private criteria:

1. The set of criteria must be fully characterized by the set of values of private criteria, and the introduction of additional private criteria does not affect the selection results.

2. A vector criterion must contain a minimum number of private criteria. At the same time, private criteria characterize various properties of the compared options.

3. The vector criterion should allow simplification of the task by moving to the consideration of individual private criteria independently of others. In this case, it is understood that in setting the task, private criteria are independent in preference.

With a multi-criteria setting, the task of finding the optimal solution becomes significantly more complicated compared to a single-criteria approach. The complexity of the problem of using the vector optimization methodology to solve investment problems is to narrow down the set of non-dominated resulting estimates to obtain one best solution by using additional information.

Multicriteria (vector) methods can be classified into four main classes.

The methods of the first class include:

1) «northeast corner rule»;

2) method of pairwise comparison of vector estimates.

Methods of the second class include the following methods:

1) chains;

2) reference sets;

3) ordinal coefficients of importance.

Methods of the third class include the following methods:

1) the main criterion;

2) symmetrical and lexicographical;

3) generalized criterion;

4) the total deviation of the vector criterion from the «ideal point» (or, in other words, the target programming method);

5) decision-making in the presence of linguistic criteria;

6) scalarization;

7) successive concession;

8) decision matrices;

9) Thurstone;

10) theories of multidimensional utility;

11) analysis of hierarchies;

12) Monte Carlo – (method of statistical tests).

The implementation of any method of forming an optimal portfolio of real investment projects is related to the preparation and collection of the necessary expert information, which should be subjected to analysis for compliance with its necessary requirements. For this, methods of analysis of information obtained by expert means can be used.

The innovative strategy of the enterprise is a functional strategy and should reflect the innovative policy of the enterprise, which allows to increase and/or maintain the competitive status of the enterprise's products. The formation of corporate management of innovations at the enterprise must take into account their strategic orientation. So, we can say that the enterprise's innovation strategy should reflect the content and main directions of the enterprise's innovative development process. The key factors determining the goals and means of achieving the goals of the innovation strategy within the framework of its influence on the formation of corporate innovation management are [3]:

the balance between the products produced and the technological capabilities of the enterprise, which determines the limit of variability of the enterprise in the conditions of changes in the external environment, as well as the possibility of satisfying the consumer with the required level of quality;

the balance between fundamental and applied scientific developments, which determines the innovative department or real key competencies that can be implemented in the foreseeable future;

positioning in the market taking into account obtaining competitive advantages, which allow to produce competitive products for those market segments that are of interest to the top management;

time of development and market entry, which ensures high and stable profit.

It is not difficult to notice that, firstly, all factors are aimed at ensuring that innovative activity provides high-quality corporate management and certain competitive advantages to the enterprise on one or another market of goods and services, and, secondly, factors can influence not only as separate «aspects of influence», but also in certain combinations, which complicates the process of forming an innovative strategy in corporate innovation management [5].

The share of funds allocated for the innovative activity of the enterprise in the total amount of financing of the enterprise's activity is determined by its management individually and is determined by a number of factors, the main of which are:

1. Industry affiliation of the enterprise.
2. Basic strategy of the enterprise.
3. Amount of financial resources of the enterprise.

In the process of developing a budget for innovative activities at the enterprise, economic and technological criteria, such as the volume of sales, achieving a leading position in the market, and income per investment unit, can be used to determine and estimate the costs of individual innovative projects and the effectiveness of innovative activities as a whole.

The analysis of the innovation situation at the enterprise should be the starting point of the process of forming the enterprise's innovation strategy in the formation of corporate innovation management in order to ensure the competitiveness of the region. It should begin with a brief description of the main goals and tasks facing the enterprise in this field of activity. At the same time, special attention should be paid to the analysis and assessment of the market position of the enterprise. At the same time, it is advisable to give a description of the innovative potential of each manufactured product or product group; applied at the modern stage of innovative strategy and tactics; identify and evaluate specific factors of the external and internal environment; analyze and evaluate the positions and actions of competitors [4].

It is expedient to identify innovative opportunities and shortcomings in the innovative development of the enterprise in order to assess its emerging innovative opportunities, as well as potential dangers. This stage should contribute to the implementation of the processes of predicting the impact on the economic sustainability of the enterprise in the process of implementing innovative planning. It should be noted that computer technologies provide great opportunities in this area. Moreover, it is necessary to use the specific, innovative advantages of these technologies.

On the basis of the results obtained at the two previous stages, at the third stage of substantiation and development of the enterprise's innovation strategy, in the formation of corporate innovation management, it is necessary to formulate the main problems and tasks of its innovative development for the planned perspective [3].

We consider it necessary to focus attention on the existence of strategic alternatives for the innovative development of the firm, which allow the implementation of the innovative strategy of the enterprise in the formation of corporate innovation management.

Technological innovations. Technological innovations are based on a variety of ways of transforming the subject of work or initial products into final products.

Technological innovations can cause innovations in organizational structure, accounting and personnel training. The potential of technological innovations in the conditions of competition is great, as they are the only means of gaining an advantage or forming one's own niche in the goods market.

Product (service) innovations. The following types of product innovations are possible:

switching to a new type of product, but within the framework of satisfying the same need;

marketing formation of demand for a new type of product mastered by production;

mastering the production of goods, in order to diversify the company's portfolio or production program, which is new for it, but not necessarily new in general;

partial renewal of individual elements of the product, which leads to an increase in quality and an increase in demand.

Product innovations are the result of applied scientific research and development carried out in combination with marketing studies [3].

Marketing innovations. Marketing, as a product promotion system, is diverse in terms of procedures and operations. Each of them differs in its technology, but in general, the main thing in marketing is information about the product or service and the benefits of owning it.

Innovations in marketing arise due to various combinations of individual procedures and operations, the use of more advanced algorithms for checking and processing information. The goal of marketing innovations is to expand the potential demand for goods or services, and with time-controlled dynamics, which allows to achieve synchronization in terms of the time of reaching the type of demand and the maximum production capabilities for the release of the corresponding product.

At the same time, it is necessary to take into account that each competitor sets similar goals. Therefore, marketing innovation appears to a large extent thanks to a biased study of the behavior of rivals, scientific analysis and forecasting of their actions.

Financial innovations. Finances, which are considered as social-production relations regarding the creation and distribution of the aggregate gross product, have a complex internal structure, information flows that connect decision-making and responsibility centers on the one hand and cost centers on the other, algorithms of direct and reverse actions, technology of information collection, transmission, processing and storage, carried out within the framework of current laws and their corresponding by-laws.

Financial innovations include: improvement of the system of financing from the budget and lending; transition to new schemes of mutual settlements; creation and use of a mechanism for guaranteeing loan applications; introduction and cancellation of various benefits; steps to expand the rights and responsibilities of internal system structures in spending funds.

Innovations in organizational structure. The organizational structure of the firm in the formation of corporate innovation management is derived from: the owner's requirements; management technologies; production technologies; terms of sale of products (services); the state of regional, branch and intra-company infrastructure; current standard requirements [3].

Already from the given list of factors it is clear that the organizational structure is a fertile field for innovations, which in many cases are specific and immanent to the company. At the same time, there are some general canons of innovation (improvement) of the organizational structure. Among them: avoidance of subjectivism and conjunctural influences; improving the flow of information and reducing costs, primarily contingent and permanent; the use of cooperation and services of third-party organizations as a means (and in the event) of saving production costs; use of best practices, benchmarking potential. The

main condition for implementing innovations in the organizational structure is that the costs associated with it should be covered by savings in production costs and additional revenue from expanding sales. As you can see, such a comparison requires conducting research and efficiency calculations on possible options for innovations in the organizational structure. This, in turn, is associated with costs that are justified by confidence in the validity of the decisions made.

Conclusions and proposals. The formation of criteria for the development of corporate innovation management is carried out taking into account the internal and external conditions of the enterprise's functioning. The basis of the development of an innovative strategy should be strategic management decisions that reflect consideration of all issues related to its implementation. The development of these solutions should be a promising direction of research.

List of sources used

1. Ponomarenko V. S., Klebanova T. S., Chernova N. L. Economic security of the region: analysis, assessment, forecasting. Kharkiv : INZHEK. 2004. (in Ukrainian).

2. Yehorov I. Yu., Nykyforuk O. I. Digital technologies in the innovative transformation of the Ukrainian economy : a collective monograph. National Academy of Sciences of Ukraine. State University "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". 2020. URL: http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf (accessed 20 May 2021).

3. Onofriichuk O. P. Economic security of entrepreneurial activity in the context of the development of the digital economy. (PhD Thesis), Mariupol. 2021.

4. Panshin B. Digital Economy: Concepts and Directions of Development. Science and Innovation. 2019. Vol. 1 (80). Pp. 48-55.

5. Oliveria T., Bacao F. Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *InfSystFront.* 2017. Vol.9. No 4. Pp.835-854.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Маслош О. В., к.х.н., доцент
Подкуйко М. Ю., здобувачка вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У роботі досліджено теоретичні засади та обґрунтовано напрями інтеграції людського капіталу у процеси відновлення регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки. Визначено сутність людського капіталу як ключового ресурсу економічного розвитку та розкрито його роль у формуванні конкурентних переваг територій. Систематизовано основні напрями інтеграції, включаючи освітні, економічні, соціальні та інституційні механізми, що забезпечують узгодження потреб ринку праці з можливостями населення. Обґрунтовано значення адаптивності та безперервного розвитку компетенцій як передумови ефективного використання людського потенціалу. Доведено, що комплексний підхід до інтеграції людського капіталу сприяє підвищенню зайнятості, розвитку підприємництва та формуванню стійких регіональних економічних систем.

Ключові слова: людський капітал, інтеграція, регіональний розвиток, ринок праці, післявоєнне відновлення.

Abstract. The paper examines the theoretical foundations and outlines directions for integrating human capital into regional recovery processes in Ukraine during post-war economic transformation. The essence of human capital as a key resource for economic development is defined, and its role in shaping regional competitive advantage is revealed. The main directions of integration are systematized, including educational, economic, social, and institutional mechanisms that ensure the alignment of labor market needs with the capabilities of the population. The importance of adaptability and continuous development of competencies as prerequisites for the effective use of human potential is substantiated. It is proven that a comprehensive approach to integrating human capital contributes to increased employment, the development of entrepreneurship, and the formation of sustainable regional economic systems.

Keywords: human capital, integration, regional development, labor market, post-war recovery.

Відновлення регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки супроводжується не лише відбудовою матеріально-технічної бази, але й глибокими змінами у структурі ринку праці, системі зайнятості та використанні людського потенціалу. Масштабні міграційні процеси, зокрема внутрішнє переміщення населення, втрата робочих місць, зміна професійної структури зайнятості та зниження рівня кваліфікаційної відповідності між попитом і пропозицією робочої сили формують нові виклики для регіонального розвитку. У цих умовах людський капітал стає не лише ресурсом, а ключовим фактором відновлення та довгострокового зростання економіки.

Традиційні підходи до управління трудовими ресурсами, орієнтовані на пасивне використання наявного потенціалу, виявляються недостатніми для забезпечення ефективного відновлення регіонів. Натомість актуалізується необхідність активної інтеграції людського капіталу у процеси економічного розвитку, що передбачає створення умов для його адаптації, розвитку та ефективного використання. Йдеться про формування системи взаємодії між освітою, бізнесом, органами влади та місцевими громадами, яка забезпечує узгодження потреб ринку праці з можливостями населення.

Особливого значення набуває інтеграція внутрішньо переміщених осіб, які, з одного боку, потребують соціально-економічної адаптації, а з іншого – володіють значним професійним і підприємницьким потенціалом. Ефективне залучення цього ресурсу дозволяє не лише вирішити проблему зайнятості, але й сприяє розвитку нових видів економічної діяльності, підвищенню інноваційної активності та формуванню нових центрів економічного зростання.

У сучасних умовах людський капітал розглядається як інтегрована категорія, що включає знання, навички, компетенції, мотивацію та здатність до адаптації. Саме ці характеристики визначають здатність регіонів до відновлення та конкурентного розвитку. Водночас ефективна інтеграція людського капіталу потребує формування відповідних організаційно-економічних механізмів, що забезпечують його включення у виробничі, інноваційні та соціальні процеси.

З огляду на це, дослідження процесів інтеграції людського капіталу у відновлення регіонів України набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє обґрунтувати підходи до підвищення ефективності використання трудового потенціалу та формування стійких економічних систем.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів та визначення ключових напрямів інтеграції людського капіталу у процеси відновлення регіонів України в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

У сучасній економічній науці людський капітал розглядається як один із ключових чинників економічного зростання та структурної трансформації регіональних систем. Його сутність полягає у сукупності знань, навичок, професійних компетенцій, здоров'я та мотиваційних характеристик, які визначають продуктивність праці та здатність до інноваційної діяльності. Класичні підходи до трактування людського капіталу, сформовані в межах теорій Т. Шульца та Г. Беккера, підкреслюють його інвестиційну природу, оскільки витрати на освіту, підготовку та розвиток персоналу розглядаються як вкладення, що забезпечують зростання доходів у майбутньому [1].

Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний із розширенням розуміння людського капіталу як комплексного соціально-економічного явища, що включає не лише індивідуальні характеристики працівників, але й умови їх реалізації у межах певної економічної системи. У цьому контексті важливого значення набуває поняття соціального та інституційного середовища, яке визначає можливості використання людського потенціалу. Саме тому інтеграція людського капіталу у процеси відновлення регіонів розглядається не лише як питання зайнятості, а як системний процес включення населення у виробничі, інноваційні та соціальні процеси.

У межах теорії регіонального розвитку людський капітал виступає основою формування конкурентних переваг територій. Сучасні дослідження доводять, що регіони з високим рівнем розвитку людського капіталу мають кращі передумови для залучення інвестицій, розвитку підприємництва та впровадження інновацій [2]. Це обумовлює необхідність формування механізмів, що забезпечують не лише збереження, але й активне використання та розвиток людського потенціалу в умовах структурних змін.

Особливого значення набуває концепція адаптивності людського капіталу, яка відображає здатність населення пристосовуватися до змін економічного середовища, опановувати нові види діяльності та реагувати на виклики ринку праці. У післявоєнних умовах ця характеристика стає визначальною, оскільки значна частина населення змушена змінювати місце проживання, сферу діяльності або професію. Відповідно, інтеграція людського капіталу передбачає створення умов для його перепрофілювання, підвищення кваліфікації та розвитку нових компетенцій.

Важливим теоретичним підґрунтям є також концепція безперервної освіти, яка передбачає постійне оновлення знань і навичок протягом життя. У сучасній економіці знань саме здатність до навчання та саморозвитку визначає конкурентоспроможність працівників і, відповідно, регіонів у цілому. Це зумовлює необхідність інтеграції освітніх інституцій у процеси регіонального розвитку та формування тісних зв'язків між освітою, бізнесом і громадою [3].

З позицій інституційного підходу інтеграція людського капіталу розглядається як результат взаємодії різних суб'єктів – держави, бізнесу, освітніх установ та громад. Кожен із цих суб'єктів виконує специфічні функції: держава формує нормативно-правову базу та забезпечує соціальні гарантії, бізнес створює робочі місця та визначає попит на компетенції, освітні установи забезпечують підготовку кадрів, а громади формують соціальне середовище та сприяють адаптації населення. Ефективність інтеграції залежить від рівня координації між цими суб'єктами та узгодженості їхніх дій.

Таким чином, теоретичні засади інтеграції людського капіталу у процеси відновлення регіонів базуються на поєднанні теорії людського капіталу, регіональної економіки, інституційного підходу та концепції безперервної освіти. Це дозволяє розглядати людський капітал не лише як фактор виробництва, а як стратегічний ресурс розвитку, ефективне використання якого визначає можливості відновлення та довгострокового зростання регіональних економічних систем.

Інтеграція людського капіталу у процеси відновлення регіонів України передбачає формування комплексної системи заходів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток і використання трудового потенціалу населення відповідно до нових умов функціонування економіки. У післявоєнний період ця інтеграція набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал визначає здатність регіонів до відновлення, адаптації та подальшого розвитку.

Сутність інтеграційних процесів полягає у забезпеченні відповідності між структурою попиту на робочу силу та наявними компетенціями населення. У сучасних умовах така відповідність часто порушується через структурні зрушення в економіці, релокацію підприємств та зміну галузевої спеціалізації регіонів. Це обумовлює необхідність формування механізмів, що забезпечують гнучкість ринку праці та адаптивність людського капіталу.

Одним із ключових напрямів інтеграції є розвиток системи професійної адаптації та перепідготовки кадрів. Зміна економічної структури регіонів призводить до зростання попиту на нові професії та компетенції, що потребує відповідної трансформації освітніх програм і підходів до навчання. Важливим є забезпечення тісної взаємодії між освітніми установами та бізнесом, що дозволяє орієнтувати підготовку кадрів на реальні потреби ринку праці.

Не менш важливим напрямом є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у регіональні економічні системи. ВПО становлять значний резерв трудових ресурсів, проте їх ефективне залучення потребує створення умов для соціально-економічної адаптації, включаючи доступ до житла, освіти, ринку праці та підприємницької діяльності. У цьому контексті інтеграція людського капіталу набуває не лише економічного, а й соціального виміру.

Систематизація основних напрямів інтеграції дозволяє виокремити ключові складові цього процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями інтеграції людського капіталу у процеси відновлення регіонів

Напрям	Зміст	Очікуваний результат
Освітній	Перепідготовка, підвищення кваліфікації	Відповідність ринку праці
Економічний	Створення робочих місць, підтримка бізнесу	Зростання зайнятості
Соціальний	Адаптація населення, інтеграція ВПО	Соціальна стабільність
Інституційний	Розвиток взаємодії суб’єктів	Координація процесів

Організаційно-економічні механізми інтеграції людського капіталу включають сукупність інструментів, які забезпечують реалізацію зазначених напрямів. До них належать програми державної підтримки зайнятості, розвиток підприємництва, стимулювання інвестицій у людський капітал, а також формування партнерських відносин між бізнесом, освітніми установами та громадами.

Важливим механізмом є стимулювання підприємницької активності населення, зокрема через підтримку малого та середнього бізнесу. Підприємництво виступає ефективним інструментом самозайнятості та створення нових робочих місць, що особливо актуально в умовах обмежених можливостей традиційного

працевлаштування. У цьому контексті важливу роль відіграють фінансові інструменти підтримки, включаючи гранти, кредити та податкові стимули.

Іншим важливим елементом є розвиток ринку праці, що передбачає створення інформаційної інфраструктури для забезпечення ефективного обміну інформацією між роботодавцями та працівниками. Це включає розвиток цифрових платформ зайнятості, систем моніторингу потреб ринку праці та механізмів прогнозування змін у структурі попиту на робочу силу.

Для узагальнення ключових механізмів інтеграції доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 2).

Таблиця 2

Організаційно-економічні механізми інтеграції людського капіталу

Механізм	Інструменти	Результат
Освітній	Курси, тренінги, дуальна освіта	Підвищення кваліфікації
Економічний	Інвестиції, підтримка бізнесу	Зростання зайнятості
Соціальний	Програми адаптації, соціальні послуги	Інтеграція населення
Інформаційний	Платформи зайнятості	Узгодження попиту і пропозиції

Реалізація зазначених механізмів забезпечує досягнення комплексного ефекту, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, зростанні економічної активності та зміцненні соціальної стабільності. Водночас важливою умовою ефективності є узгодженість дій усіх учасників процесу, а також наявність чіткої стратегії розвитку людського капіталу на регіональному рівні.

Особливу роль у цьому процесі відіграє формування партнерських моделей взаємодії, які забезпечують координацію дій між державними органами, бізнесом, освітніми установами та громадами. Саме такі моделі дозволяють досягти синергетичного ефекту та забезпечити більш ефективне використання людського потенціалу.

Таким чином, інтеграція людського капіталу у процеси відновлення регіонів є складним багаторівневим процесом, що потребує системного підходу, поєднання різних механізмів та активної участі всіх зацікавлених сторін. Її ефективна реалізація створює передумови для формування стійких регіональних економічних систем, здатних до довгострокового розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція людського капіталу є ключовою передумовою ефективного відновлення регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов’язані зі змінами у структурі зайнятості, міграційними процесами та дисбалансами ринку праці, зумовлюють необхідність переходу до активної політики розвитку та використання людського потенціалу.

Доведено, що інтеграція людського капіталу має системний характер і охоплює освітні, економічні, соціальні та інституційні складові. Встановлено, що ефективність цього процесу визначається рівнем узгодженості між потребами ринку праці та наявними компетенціями населення, а також здатністю до адаптації в умовах структурних змін економіки. Особливого значення набуває розвиток механізмів професійної перепідготовки, підтримки підприємництва та формування партнерських моделей взаємодії між бізнесом, освітніми установами та громадами.

Обґрунтовано, що впровадження комплексного підходу до інтеграції людського капіталу сприяє підвищенню рівня зайнятості, зростанню продуктивності праці та розвитку інноваційної діяльності. Водночас важливими умовами ефективної реалізації

є формування сприятливого інституційного середовища, забезпечення доступу до освіти та ресурсів, а також розвиток інфраструктури ринку праці.

Таким чином, людський капітал доцільно розглядати як стратегічний ресурс відновлення регіонів, ефективне використання якого забезпечує формування стійких економічних систем, здатних до довгострокового розвитку та адаптації до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Becker G. S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p.
2. Schultz T. W. Investment in human capital. New York : Free Press, 1971. 272 p.
3. OECD. OECD skills strategy 2019: skills to shape a better future. Paris : OECD Publishing, 2019. 360 p.
4. World Bank. World development report 2019: the changing nature of work. Washington : World Bank, 2019. 151 p.

ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВА АТРОФІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ: ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПОЛІКРИЗИ

Микитенко В. В., д.е.н., професор, головний науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України

Анотація. Обґрунтовано демографічно-трудову атрофію (ДТА) як багатовимірний і просторово диференційований процес деградації людського потенціалу, що формується під впливом взаємодії демографічних, трудових, економічних, когнітивно-поведінкових, інституційних, медико-генетичних і просторових детермінант. Доведено, що в умовах полікризи ДТА трансформується у системоутворюючий фактор, який визначає функціональну спроможність соціально-економічних систем та обмежує можливості відновлення регіонів. Запропоновано комплекс механізмів подолання ДТА, структурований за ключовими групами детермінант, із визначенням інструментів впливу, очікуваних ефектів та індикаторів оцінки. Обґрунтовано, що ефективне відновлення регіонів можливе лише за умови переходу до інтегрованої, результат-орієнтованої та просторово диференційованої моделі управління, в якій людський потенціал виступає центральним об’єктом політики. Доведено, що ігнорування ДТА формує ризики довгострокового закріплення структурних дисбалансів і обмежує відтворювальну спроможність держави.

Ключові слова: демографічно-трудова атрофія; людський потенціал; полікриза; просторовий розвиток; відновлення регіонів; інтегрована модель управління; соціально-економічні системи; когнітивно-поведінкові детермінанти; інституційні трансформації; механізми подолання.

Abstract. The study substantiates demographic–labour atrophy (DLA) as a multidimensional and spatially differentiated process of human potential degradation, formed under the interaction of demographic, labour, economic, cognitive-behavioural, institutional, medico-genetic and spatial determinants. It is proven that under conditions of polycrisis, DLA transforms into a system-forming factor that determines the functional capacity of socio-economic systems and constrains regional recovery processes. A comprehensive set of

mechanisms for overcoming DLA is proposed, structured according to key groups of determinants, with specification of policy instruments, expected effects, and evaluation indicators. It is substantiated that effective regional recovery is only possible through a transition to an integrated, result-oriented and spatially differentiated governance model, in which human potential constitutes the central object of policy. The study demonstrates that neglecting DLA leads to the long-term consolidation of structural imbalances and significantly limits the reproductive capacity of the state.

Keywords: demographic–labour atrophy; human potential; polycrisis; spatial development; regional recovery; integrated governance model; socio-economic systems; cognitive-behavioural determinants; institutional transformations; mitigation mechanisms.

Постановка проблеми (актуальність, аналіз останніх досліджень). Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем (СЕС) характеризується поглибленням полікризових процесів, що проявляються у поєднанні демографічного спаду, структурних деформацій ринку праці та зниження якості людського потенціалу (ЛП). Ці тенденції мають глобальний характер і спостерігаються як у країнах, що переживають воєнні конфлікти, так і у розвинених державах із високим рівнем старіння населення та інституційними дисбалансами. Особливої гостроти проблема набуває у країнах, що зазнали військової агресії, де демографічні втрати поєднуються з масштабною міграцією й руйнуванням економічної бази. За оцінками World Bank, OECD, International Labour Organization та Державної служби статистики України [1-5] в Україні за період повномасштабної війни: а) чисельність населення скоротилася на мільйони осіб, а масштаби вимушеного переміщення охопили до 30,0% населення; б) станом на кінець 2025 р. – понад 5,7 млн осіб перебувають за кордоном, а близько 3,7 млн залишаються внутрішньо переміщеними в Україні; в) відбувається різке падіння народжуваності й перевищення смертності над народжуваністю, що формує довгострокову демографічну депресію; г) втрати працездатного населення сягають 40,0%, що створює критичні обмеження для відновлення національної економіки.

Маємо визнати, що у наукових дослідженнях [6-11] значна увага приділяється проблемам стійкості (resilience) СЕС, відновлення економік та просторового розвитку територій. Водночас, переважна більшість підходів зосереджується на інституційних, фінансових або ж на інфраструктурних аспектах, залишаючи поза увагою комплексну деградацію ЛП як ключового ресурсу розвитку країни. Недостатньо розкритими залишаються також когнітивні й поведінкові аспекти трансформації економічної активності населення. Тож, у сучасному науковому дискурсі відсутній інтегрований підхід до оцінювання й подолання системних втрат та ерозії ЛП, які визначають просторові обмеження розвитку регіонів. Це зумовлює необхідність формування й врахування у наукових розробках нової аналітичної рамки, в межах якої демографічно-трудова атрофія (ДТА) [12] має розглядатися як багатовимірний системний процес, що потребує не лише діагностики, але й розроблення ефективних механізмів її елімінування в умовах полікризи та постійного нарощення різної природи загроз і ризиків сталому господарюванню в країні.

Метою дослідження є обґрунтування механізмів подолання демографічно-трудової атрофії як системного обмежувача відновлення регіонів на основі інтеграції демографічних, трудових, економічних, когнітивно-поведінкових, інституційних та медико-генетичних детермінант у межах просторово орієнтованого підходу.

Результати дослідження. Результати дослідження [12] підтверджують, що ДТА формується як багатовимірний процес деградації ЛП, зумовлений взаємодією

демографічних, трудових, економічних, когнітивно-поведінкових, інституційних та медико-генетичних детермінант. Встановлено, що їх поєднання формує стійкі синдромальні конфігурації [12], які визначають характер і глибину втрат відтворювальної спроможності СЕС. Кількісне оцінювання інтегрального індексу ДТА засвідчило домінування високого й критичного рівнів (0,51-0,95) у більшості макрорегіональних зон України [13], що свідчить про системний характер деградації ЛП [14]. Виявлено чітку просторову диференціацію: у зонах, що зазнали найбільшого впливу воєнних дій, ДТА набуває комплексного характеру з домінуванням демографічно-трудових і біомедичних синдромів, тоді як у відносно стабільних регіонах – посилюються когнітивно-поведінкові та інституційні деформації, пов'язані з перевантаженням соціальних систем і зміною структури зайнятості.

Доведено, що ДТА виступає системоутворюючим фактором просторової трансформації економіки [12, 14], зумовлюючи перехід від поліфункціональних до обмежено функціональних або ж депресивних моделей розвитку територій. Це проявляється у звуженні економічної спеціалізації, втраті трудового потенціалу, зниженні продуктивності та погіршенні якості життя населення. На основі отриманих результатів обґрунтовано, що подолання ДТА потребує переходу до інтегрованої моделі управління, яка передбачає синхронізацію демографічної, економічної, соціальної та інституційної політики з урахуванням просторових особливостей розвитку. Визначено, що ключовими напрямами елімінування ДТА є: відновлення трудового потенціалу, стимулювання економічної активності, підвищення адаптивності населення, розвиток систем охорони здоров'я та медико-генетичного супроводу, а також підвищення ефективності інституційного середовища.

Засвідчено й репрезентовано [12, 14], що подолання ДТА потребує переходу від фрагментарних заходів до інтегрованої системи управління, орієнтованої на відновлення ЛП як ключового ресурсу розвитку. Така система має базуватись на узгодженому впливі на основні групи детермінант ДТА і, відповідно, передбачати використання інституційних, економічних, соціальних та медико-біологічних інструментів. Тому, автором запропоновано комплекс механізмів елімінування ДТА (табл. 1), структурованих за групами детермінант, які забезпечують синхронізацію демографічної, трудової, економічної, екологічної та соціальної політики з урахуванням просторової специфіки розвитку регіонів України.

Запропонована система механізмів подолання ДТА (табл. 1) доводить, що ефективність відновлення регіонів визначається не окремими заходами, а рівнем узгодженості впливу на ключові детермінанти деградації ЛП. Встановлено, що ігнорування хоча б однієї з них призводить до формування асиметричних ефектів, за яких економічне відновлення не супроводжується регенерацією трудового потенціалу, а соціальні заходи не забезпечують зростання продуктивності. Отже, подолання ДТА потребує переходу до системної моделі управління, в якій ЛП розглядається як центральний об'єкт відновлення, а регіональна політика формується на основі просторово диференційованого підходу до вибору інструментів впливу.

Отримані результати свідчать, що масштабність розповсюдження ДТА та її подолання визначається не лише наявністю відповідних інструментів, а й рівнем готовності суб'єктів державного управління до їх системного впровадження [15].

Відмова від активної політики елімінування ДТА або ж її фрагментарна реалізація – формує сукупність ризиків, які безпосередньо впливають на функціональну спроможність СЕС. Водночас процес реалізації запропонованих до запровадження у управлінську практику механізмів супроводжується низкою інституційних,

економічних та поведінкових обмежень, що потребують врахування при формуванні державної політики відновлення регіонів (табл. 2).

Таблиця 1

Механізми подолання ДТА: детермінанти, інструменти, очікувані ефекти та індикатори оцінки

Детермінанта ДТА	**Інструменти впливу**	**Очікуваний ефект**	**Індикатори оцінки**
Демографічна	Стимулювання народжуваності; підтримка сімей; програми повернення мігрантів; регіональні демографічні стратегії	Стабілізація чисельності населення; зниження демографічного навантаження	Коефіцієнт народжуваності; сальдо міграції; коефіцієнт демографічного навантаження
Трудова	Програми зайнятості; перекваліфікація; стимулювання повернення трудових ресурсів; розвиток гнучких форм зайнятості	Відновлення економічної активності; зменшення дефіциту кадрів	Рівень зайнятості; рівень безробіття; частка економічно активного населення
Економічна	Підтримка реального сектору; інвестиційні стимули; розвиток кластерів; локалізація виробництва	Зростання продуктивності; відновлення економічної бази	ВРП на душу населення; продуктивність праці; обсяг інвестицій
Когнітивно-поведінкова	Програми адаптації; підвищення мотивації до праці; освітні та психологічні програми; розвиток підприємництва	Підвищення рівня адаптивності; зниження соціальної апатії	Рівень участі у навчанні; частка самозайнятих; індекси соціальної довіри / активності
Інституційна	Інтеграція політик; цифровізація управління; децентралізація; покращення регуляторного середовища	Підвищення ефективності управління; узгодженість рішень	Індекс якості управління; рівень цифровізації; індекс регуляторного середовища
Медико-генетична	Розвиток системи охорони здоров’я; профілактика; медико-генетичний моніторинг; реабілітаційні програми	Покращення стану здоров’я; збереження якості ЛП	Очікувана тривалість життя; рівень захворюваності; індекси здоров’я населення
Просторова	Просторове планування; розвиток інфраструктури; підтримка депресивних територій; політика збалансованого розвитку.	Зменшення регіональних диспропорцій; відновлення функціональної цілісності територій.	Диференціація ВРП між регіонами; індекс регіональної нерівності; міграційні потоки між регіонами.

Джерело Обґрунтовано, сформульовано та систематизовано автором*

Представлена система ризиків і обмежень доводить, що ДТА – є не лише наслідком кризових процесів, а й ключовим системним фактором, який за відсутності цілеспрямованої алгоритмічної політики її подолання трансформується у механізм самопосилення деградаційних тенденцій при суттєвому зниження якості життя населення [16].

Встановлено, що ігнорування ДТА або її лише часткове врахування при розробленні економічної, екологічної, промислової, демографічної та соціальної політик призводить до накопичення системних дисбалансів, за яких соціально-економічне відновлення не супроводжується відновленням ЛП, а просторовий розвиток – набуває стійкого асиметричного характеру.

Таблиця 2

Ризики і обмеження у процесі подолання ДТА

Детермінанта ДТА	Ризики у разі відсутності політики подолання	Обмеження реалізації політики подолання ДТА
Демографічна	Депопуляція; критичне старіння населення; втрата відтворювальної спроможності	Обмеженість бюджетних ресурсів; інерційність демографічних процесів
Трудова	Дефіцит кадрів; зниження економічної активності; структурне безробіття	Низька мобільність населення; невідповідність навичок потребам економіки
Економічна	Деградація виробничої бази; зниження продуктивності; інвестиційна стагнація	Обмежений доступ до фінансування; високі ризики інвестування
Когнітивно-поведінкова	Зростання соціальної апатії; демотивація до праці; поширення синдрому набутої безпорадності	Низький рівень довіри до інституцій; слабка ефективність соціальних програм
Інституційна	Неузгодженість політик; неефективність управління; поглиблення дисбалансів	Бюрократичні бар'єри; інституційна інерція; фрагментарність управлінських рішень
Медико-генетична	Погіршення здоров'я населення; зниження якості ЛП	Недостатній розвиток медичної інфраструктури; обмеженість профілактичних програм
Просторова	Посилення регіональної нерівності; формування депресивних територій; втрата функціональної цілісності регіонального простору.	Нерівномірний розвиток інфраструктури; обмеженість ресурсів для підтримки регіонів.

Джерело Обґрунтовано, сформульовано та систематизовано автором*

Тож, подолання ДТА у стратегічних програмах має розглядатися як визначальний пріоритет державної політики відновлення, оскільки саме вона визначає межі відтворювальної спроможності регіонів. За відсутності системно-комплексного підходу – ризики ДТА можуть набути незворотного характеру, що суттєво обмежить можливості сталого розвитку та знизить ефективність усіх інших заходів соціально-економічної політики у повоєнному періоді.

Таким чином, результати дослідження доводять, що ДТА – є не лише наслідком кризових процесів, а інтегральним конститутивно-ключовим індикатором функціональної спроможності соціально-економічної системи, який визначає можливості відновлення регіонів у умовах полікризи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження доводять, що ДТА є багатовимірним і просторово диференційованим процесом деградації ЛП, який формується під впливом взаємодії демографічних, трудових, економічних, когнітивно-поведінкових, інституційних, медико-генетичних та просторових детермінант. Зважаючи на те, що її масштаби майже за кожним із семи макрорегіонів (0,51-0,95) відповідають високим і критичним рівням – це свідчить про перехід від локальних дисбалансів до системної трансформації національної соціально-економічної системи. Доведено, що ДТА виконує функцію системоутворюючого обмежувача просторового розвитку, визначаючи зміну функціональної структури територій, звуження економічної спеціалізації та втрату відтворювальної спроможності регіонів. Встановлено, що за відсутності інтегрованої політики її подолання відбувається накопичення асиметричних ефектів, за яких економічне відновлення не супроводжується відновленням ЛП, а соціальні та інституційні заходи не забезпечують зростання продуктивності. Обґрунтовано, що ефективне подолання ДТА можливе лише в межах системної моделі управління, яка передбачає

синхронізацію різних за природою політик за ключовими детермінантами та просторово диференційований підхід до вибору інструментів впливу. Запропонована система механізмів елімінування ДТА й ідентифіковані ризики її ігнорування доводять, що людський потенціал має розглядатися як центральний об'єкт відновлення та ключовий критерій ефективності державної політики.

Ключовим висновком є те, що ігнорування критичних вимірів ДТА у процесах державного управління – формує траєкторію відновлення зі зниженою функціональною спроможністю, за якої інфраструктурне відновлення не супроводжується регенерацією трудового потенціалу, а економічне зростання не забезпечує підвищення якості життя. У такій конфігурації, ДТА трансформується у довгостроковий фактор обмеження відтворювальної спроможності держави та створює ризики незворотного закріплення структурних дисбалансів просторового розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком інструментарію кількісного оцінювання демографічно-трудової атрофії, зокрема удосконаленням інтегральних індексів та систем індикаторів, а також із розробленням сценарно-алгоритмічних моделей управління її подоланням у різних типах макрорегіональних зон. Актуальним напрямом – є також поглиблення досліджень когнітивно-поведінкових і медико-генетичних детермінант ДТА, їх операціоналізація й інтеграція у систему державної політики просторового відновлення.

Список використаних джерел

1. Ukraine situation. UNHCR. URL: https://www.unhcr.org/ukraine-emergency.html (дата звернення: 06.04.2026).

2. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/data/indicators/working-age-population.html (дата звернення: 06.04.2026).

3. ILO Global estimates on international migrants in the labour force. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/publications/major-publications/ilo-global-estimates-international-migrants-labour-force (дата звернення: 06.04.2026).

4. Ukraine: Population and development indicators. United Nations Population Fund. URL: https://ukraine.unfpa.org/en/war-ukraine (дата звернення: 06.04.2026).

5. Державна служба статистики України. Населення та міграція в Україні: офіційні статистичні дані. URL: https://stat.gov.ua/index.php/uk/topics/naselennya-ta-mihratsiya (дата звернення: 06.04.2026).

6. Інструменти забезпечення резильєнтності українського суспільства : монографія / за ред. Е. М. Лібанової; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 372 с.

7. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2025. 4. С. 38-45. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038.

8. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig, A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society.* 2004. 9 (2), 5. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205.

9. Folke C. Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change.* 2006. 16 (3). P. 253-267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002.

10. Davoudi S. Resilience: A bridging concept or a dead end? *Planning Theory & Practice.* 2012. 13 (2). P. 299-333. DOI: https://doi.org/10.1080/14649357.2012.677124.

11. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography.* 2015. 15 (1). P. 1-42. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015.

12. Микитенко В. В., Микитенко Д. О., Шелудько Н. М. Демографічно-трудова атрофія: чинники та особливості розгортання в умовах полікризи. *Демографія та соціальна економіка*. 2026. № 1 (63). С. 26-45. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2026.01.026.

13. Микитенко В. В., Микитенко Д. О., Чупріна М. О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка.* 2025. №1 (59). С. 109-132. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109.

14. Микитенко В. В. Синдромальні детермінанти демографічно-трудової атрофії: природа та механізми нівелювання. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф.. Частина 1. Луцьк, 5 груд. 2025 р.. Луцьк : Надстир'я. 2025. 394 с. С. 72-74. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/30260/1/karaim_lntu.pdf.

15. Микитенко В. В. Багатовимірне управління якістю життя у просторових системах: детермінанти, пороги та інституційний дизайн у повоєнній трансформації. *Research in Science, Technology and Economics. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity.* February 18-20, 2026, Luxembourg, Luxembourg. 427 p. P. 92-97. DOI 10.70286/ISU-18.02.2026.

16. Микитенко В. В. Алгоритмізація управління якістю життя населення просторових утворень: порогова модель реагування в умовах системного зламу та воєнно-структурної турбулентності. *Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity.* February 25-27, 2026, Rotterdam, Netherlands. 2026. 516 p. P. 147-153. DOI 10.70286/ISU-25.02.2026.

ФОРМУВАННЯ АГРОІНДУСТРІАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Ольшанський О. В., д.н. з держ. упр., професор
Маслош О. В., к.х.н., доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади формування агроіндустріальних кластерів замкненого циклу як інструменту забезпечення сталого розвитку регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки. Розкрито сутність кластерного підходу та визначено його роль у підвищенні ефективності використання ресурсів і розвитку регіональних економічних систем. Запропоновано модель агроіндустріального кластера, що базується на принципах циркулярної економіки та передбачає інтеграцію виробничих, переробних, енергетичних і логістичних процесів у межах єдиної системи взаємодії. Обґрунтовано економічні, екологічні та соціальні ефекти впровадження такої моделі, а також її значення для підвищення конкурентоспроможності та стійкості регіонів.

Ключові слова: агроіндустріальний кластер, замкнений цикл, сталий розвиток, циркулярна економіка, регіональна економіка.

Abstract. The paper substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation of closed-cycle agro-industrial clusters as a tool for ensuring the sustainable development of regions of Ukraine under conditions of post-war economic transformation. The essence of the cluster approach is revealed, and its role in improving resource efficiency and in developing regional economic systems is determined. A model of an agro-industrial cluster based on circular-economy principles is proposed, integrating production, processing, energy, and logistics processes into a unified system of interaction. The economic, environmental, and social effects of implementing such a model are substantiated, as well as its importance for enhancing the competitiveness and resilience of regions.

Keywords: agro-industrial cluster, closed cycle, sustainable development, circular economy, regional economy.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Воєнні дії, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, порушення традиційних господарських зв'язків, міграція населення та зниження інвестиційної активності формують принципово нові умови функціонування регіональних економічних систем. У цих умовах відновлення регіонів не може обмежуватися відтворенням довоєнної моделі розвитку, оскільки вона продемонструвала свою вразливість до кризових впливів та обмежену здатність до забезпечення довгострокової стійкості.

Особливої актуальності набуває пошук нових організаційно-економічних форм розвитку, здатних забезпечити не лише економічне зростання, а й підвищення ресурсної ефективності, екологічної безпеки та соціальної збалансованості. У цьому контексті важливого значення набуває кластерний підхід, який дозволяє інтегрувати виробничі, інфраструктурні та інституційні елементи у межах єдиної системи взаємодії. Водночас класичні кластерні моделі, орієнтовані переважно на концентрацію підприємств та підвищення конкурентоспроможності, потребують суттєвого переосмислення з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із обмеженістю ресурсів, енергетичною нестабільністю та необхідністю екологічної трансформації виробництва.

Паралельно з цим у світовій економіці активно формується парадигма циркулярної економіки, що передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – відходи» до замкнених циклів використання ресурсів. Такий підхід орієнтований на мінімізацію втрат, повторне використання матеріалів і енергії, а також зниження негативного впливу на довкілля. Для України, яка одночасно вирішує завдання економічного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору, впровадження принципів циркулярної економіки є не лише екологічною, а й стратегічною економічною необхідністю.

Агропромисловий сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу країни, що обумовлює його пріоритетність у процесах регіонального відновлення. Разом з тим, саме в цій сфері найбільш гостро проявляються проблеми неефективного використання ресурсів, значних втрат продукції, недостатнього рівня переробки та залежності від зовнішніх факторів. Це обумовлює необхідність формування нових моделей організації

агропромислового виробництва, які б поєднували економічну ефективність із екологічною стійкістю.

У цьому контексті перспективним напрямом є формування агроіндустріальних кластерів замкненого циклу, що забезпечують інтеграцію виробництва, переробки, енергогенерації та логістики у межах єдиної системи. Така модель дозволяє не лише підвищити ефективність використання ресурсів, а й створити умови для формування локальних економічних екосистем, здатних до саморозвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Отже, дослідження теоретико-методичних засад формування агроіндустріальних кластерів замкненого циклу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних підходів до формування агроіндустріальних кластерів замкненого циклу та обґрунтування їх ролі як інструменту забезпечення сталого розвитку регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Формування агроіндустріальних кластерів як сучасної форми організації економічної діяльності ґрунтується на розвитку кластерної теорії, яка розглядає концентрацію взаємопов'язаних підприємств та інституцій у межах певної території як фактор підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності. Класичне трактування кластера пов'язується з роботами М. Портера, який визначає його як сукупність географічно наближених компаній, постачальників, сервісних організацій та пов'язаних інститутів, що функціонують у взаємозалежному середовищі [1]. У межах такого підходу ключовими характеристиками кластерів виступають спеціалізація, кооперація та конкуренція, які забезпечують ефект синергії та стимулюють розвиток інновацій.

Подальший розвиток кластерної концепції пов'язаний із необхідністю адаптації її положень до специфіки галузевих та регіональних систем. В агропромисловому секторі кластеризація набуває особливого значення, оскільки дозволяє інтегрувати різні стадії виробничого процесу – від первинного виробництва сировини до її переробки, зберігання, транспортування та реалізації. Така інтеграція сприяє підвищенню доданої вартості продукції, оптимізації витрат та зниженню залежності від зовнішніх факторів. Водночас агроіндустріальні кластери відрізняються від класичних промислових кластерів більшою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та специфіки ресурсного забезпечення, що потребує врахування цих чинників при формуванні відповідних моделей [2].

Суттєвим етапом еволюції кластерного підходу є його інтеграція з концепцією сталого розвитку, яка передбачає гармонізацію економічних, екологічних та соціальних цілей. У цьому контексті кластери розглядаються не лише як інструмент економічної ефективності, а як механізм забезпечення довгострокової стійкості територіальних систем. Зокрема, зростає роль екологічних аспектів функціонування кластерів, що проявляється у необхідності зниження рівня ресурсоспоживання, мінімізації відходів та впровадження екологічно безпечних технологій.

У межах сучасної економічної парадигми важливого значення набуває концепція циркулярної економіки, яка формує новий підхід до організації виробничих процесів. На відміну від традиційної лінійної моделі, циркулярна економіка передбачає замкненість матеріальних і енергетичних потоків, що досягається через повторне використання ресурсів, переробку відходів та оптимізацію виробничих циклів [3]. Поєднання кластерного підходу з принципами циркулярної економіки створює

передумови для формування агроіндустріальних кластерів нового типу – кластерів замкненого циклу.

Теоретично така модель базується на системному підході, відповідно до якого кластер розглядається як складна відкрита система, що включає взаємопов'язані елементи виробничої, інфраструктурної та інституційної природи. Ефективність функціонування цієї системи визначається не лише характеристиками окремих елементів, а й якістю взаємозв'язків між ними. Саме тому ключовим аспектом формування агроіндустріальних кластерів є забезпечення координації діяльності їх учасників, що досягається через розвиток партнерських відносин, інформаційного обміну та спільного використання ресурсів.

Важливим теоретичним положенням є також розуміння ролі інституційного середовища у формуванні кластерів. Державна політика, регіональні стратегії розвитку, наявність інфраструктури підтримки бізнесу, освітні та наукові установи виступають ключовими факторами, що визначають можливості створення та розвитку кластерних структур. У цьому контексті агроіндустріальні кластери розглядаються як результат взаємодії ринкових і неринкових механізмів координації економічної діяльності.

Таким чином, теоретичні засади формування агроіндустріальних кластерів базуються на поєднанні кластерної теорії, концепції сталого розвитку та принципів циркулярної економіки. Це дозволяє розглядати кластер не лише як форму територіальної організації виробництва, а як комплексний інструмент трансформації регіональних економічних систем у напрямі підвищення їх ефективності, стійкості та адаптивності до сучасних викликів.

Формування агроіндустріального кластера замкненого циклу ґрунтується на поєднанні принципів кластерної організації виробництва та циркулярної економіки, що передбачає інтеграцію всіх етапів створення доданої вартості у межах єдиної системи з мінімізацією втрат ресурсів та відходів. Така модель орієнтована на формування стійких регіональних економічних систем, здатних до саморозвитку, адаптації до зовнішніх викликів та забезпечення довгострокової ефективності функціонування.

Концептуально агроіндустріальний кластер замкненого циклу являє собою багаторівневу систему взаємодії суб'єктів господарювання, інфраструктурних елементів та інституцій, у межах якої забезпечується безперервність виробничих, переробних, логістичних та енергетичних процесів. Ключовою характеристикою такої моделі є замкненість матеріальних і енергетичних потоків, що досягається шляхом перетворення побічних продуктів і відходів одних виробничих процесів у ресурси для інших.

Структурно модель агроіндустріального кластера замкненого циклу включає декілька взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує визначені функції та забезпечує досягнення загального синергетичного ефекту. До основних підсистем належать виробнича, переробна, енергетична, логістична та інфраструктурно-інституційна.

Виробнича підсистема охоплює підприємства, що здійснюють первинне аграрне виробництво, включаючи вирощування рослинницької продукції та тваринництво. Її функціонування визначається природно-кліматичними умовами, доступністю земельних ресурсів та рівнем технологічного забезпечення. Важливим аспектом є орієнтація на впровадження ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє підвищити ефективність використання природних ресурсів та зменшити негативний вплив на довкілля.

Переробна підсистема забезпечує трансформацію сировини у продукцію з більш високою доданою вартістю. Її розвиток є ключовим фактором підвищення економічної ефективності кластера, оскільки дозволяє зменшити втрати продукції, скоротити логістичні витрати та забезпечити більший контроль над якістю кінцевого продукту. У межах моделі замкненого циклу переробка також включає утилізацію побічних продуктів виробництва, що створює додаткові можливості для формування внутрішніх ресурсних потоків.

Енергетична підсистема відіграє особливу роль у забезпеченні автономності кластера. Вона базується на використанні альтернативних джерел енергії, зокрема біомаси, що утворюється у процесі аграрного виробництва та переробки. Впровадження енергогенеруючих потужностей, які використовують відходи як сировину, дозволяє знизити залежність від зовнішніх енергоресурсів, зменшити витрати на енергозабезпечення та підвищити загальну стійкість системи.

Логістична підсистема забезпечує координацію матеріальних потоків між учасниками кластера. Її ефективність визначається рівнем розвитку транспортної інфраструктури, складських потужностей та інформаційних систем управління потоками. У моделі замкненого циклу логістика набуває додаткового значення, оскільки забезпечує не лише рух продукції, а й оптимізацію потоків вторинних ресурсів і відходів.

Інфраструктурно-інституційна підсистема включає органи управління, науково-освітні установи, фінансові інституції та інші організації, що забезпечують координацію діяльності учасників кластера, підтримку інновацій та формування сприятливого середовища для розвитку. Саме ця підсистема визначає рівень організованості та узгодженості функціонування всіх елементів кластера.

Для узагальнення структури агроіндустріального кластера замкненого циклу доцільно представити його основні елементи та функції у табл. 1.

Таблиця 1

Основні підсистеми агроіндустріального кластера замкненого циклу

Підсистема	Основні елементи	Функції
Виробнича	Сільськогосподарські підприємства	Виробництво сировини
Переробна	Переробні підприємства	Створення продукції з високою доданою вартістю, утилізація побічних продуктів
Енергетична	Біоенергетичні установки	Генерація енергії з відходів
Логістична	Транспортні та складські системи	Переміщення продукції та ресурсів
Інституційна	Освітні, наукові, фінансові установи	Координація, інновації, підтримка

Ключовим елементом моделі є організація замкнених потоків ресурсів. У межах кластера формуються взаємозв’язки, за яких відходи одного процесу стають ресурсом для іншого, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити ефективність використання матеріалів. Така взаємодія може бути представлена як система внутрішніх ресурсних циклів (табл. 2).

Реалізація моделі агроіндустріального кластера замкненого циклу забезпечує досягнення комплексного ефекту, що проявляється у трьох взаємопов’язаних площинах: економічній, екологічній та соціальній. З економічної точки зору відбувається зниження витрат за рахунок оптимізації ресурсних потоків, підвищення рівня доданої вартості продукції та зростання конкурентоспроможності. Екологічний

ефект полягає у зменшенні обсягів відходів, скороченні викидів та раціональному використанні природних ресурсів. Соціальний ефект проявляється у створенні робочих місць, розвитку місцевих громад та підвищенні рівня життя населення.

Таблиця 2

Характеристика ресурсних потоків у кластері замкненого циклу

Джерело ресурсу	Вид ресурсу	Напрям використання
Аграрне виробництво	Органічні відходи	Переробка, біоенергетика
Переробка	Побічна продукція	Вторинне виробництво
Енергетика	Теплова енергія	Забезпечення виробництва
Логістика	Інформаційні потоки	Управління процесами

Водночас впровадження такої моделі потребує врахування низки обмежень, серед яких слід виділити необхідність значних інвестицій, складність координації учасників та потребу у розвитку відповідної інфраструктури. Це обумовлює важливість державної підтримки, розвитку партнерських відносин та формування ефективного інституційного середовища.

Таким чином, модель агроіндустріального кластера замкненого циклу виступає сучасним інструментом трансформації регіональних економічних систем, що поєднує економічну ефективність із екологічною стійкістю та соціальною орієнтованістю, забезпечуючи передумови для сталого розвитку регіонів України.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що формування агроіндустріальних кластерів замкненого циклу є перспективним напрямом забезпечення сталого розвитку регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки. Доведено, що кластерний підхід, доповнений принципами циркулярної економіки, дозволяє перейти від фрагментованої моделі господарювання до інтегрованих систем, у межах яких досягається узгодженість виробничих, переробних, енергетичних та логістичних процесів.

Встановлено, що ключовою перевагою запропонованої моделі є забезпечення замкненості ресурсних потоків, що сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних і енергетичних ресурсів, зниженню виробничих витрат та мінімізації негативного впливу на довкілля. Водночас інтеграція різних підсистем у межах кластера формує додатковий синергетичний ефект, що проявляється у зростанні доданої вартості продукції та підвищенні конкурентоспроможності регіональної економіки.

Обґрунтовано, що впровадження агроіндустріальних кластерів замкненого циклу створює передумови для формування стійких локальних економічних систем, здатних до саморозвитку та адаптації до зовнішніх викликів. Реалізація такої моделі сприяє не лише економічному відновленню територій, а й підвищенню їх інвестиційної привабливості, розвитку інфраструктури та зміцненню соціально-економічного потенціалу.

Таким чином, агроіндустріальні кластери замкненого циклу доцільно розглядати як ефективний інструмент трансформації регіональних економічних систем, що забезпечує поєднання економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної орієнтованості розвитку.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York : Free Press, 1990. 855 p.

2. Кизим М. О. Промислова політика та кластеризація економіки України : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 304 с. ISBN 978-966-392-374-1.

3. European Commission. A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. Brussels, 2020. 20 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД У ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Ольшанський О. В., д.н. з держ. упр. ,професор
Подкуйко В. М., здобувач вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У роботі обґрунтовано теоретичні засади та визначено організаційно-економічні механізми інтеграції бізнесу та територіальних громад у процеси відновлення регіонів України. Розкрито роль інституційного середовища та партнерських форм взаємодії у забезпеченні узгодженості інтересів учасників розвитку. Визначено основні складові механізмів інтеграції, включаючи інституційні, організаційні, економічні та інформаційні інструменти. Доведено, що впровадження комплексного підходу до взаємодії бізнесу та громад сприяє підвищенню інвестиційної активності, розвитку інфраструктури та формуванню стійких регіональних економічних систем**.**

Ключові слова: інтеграція бізнесу і громад, організаційно-економічний механізм, сталий розвиток, регіональна економіка, публічно-приватне партнерство.

Abstract. The paper substantiates the theoretical foundations and defines the organisational and economic mechanisms for integrating business and territorial communities into regional recovery processes in Ukraine. The role of the institutional environment and the forms of interaction in partnership in ensuring the alignment of stakeholders' interests is revealed. The main components of integration mechanisms are identified, including institutional, organizational, economic, and informational instruments. It is proven that implementing a comprehensive approach to business-community interaction increases investment activity, infrastructure development, and the formation of sustainable regional economic systems**.**

Keywords: integration of business and communities, organizational and economic mechanism, sustainable development, regional economy, public-private partnership**.**

Сучасний етап розвитку регіональних економік України характеризується необхідністю комплексного відновлення в умовах значних структурних змін, спричинених воєнними діями, трансформацією виробничих систем та посиленням соціально-економічних дисбалансів. Руйнування інфраструктури, зниження інвестиційної активності, порушення традиційних господарських зв'язків і зростання навантаження на місцеві бюджети формують нові виклики для органів влади та суб'єктів господарювання. У цих умовах особливого значення набуває пошук ефективних механізмів взаємодії між бізнесом і територіальними громадами як ключовими учасниками процесів відновлення.

Традиційні підходи до розвитку регіонів, що базуються на відокремленому функціонуванні економічних суб'єктів, не забезпечують необхідного рівня координації та узгодженості дій. Водночас сучасні тенденції свідчать про зростання ролі

партнерських моделей, які передбачають інтеграцію ресурсів, компетенцій та інтересів різних учасників розвитку територій. Бізнес виступає джерелом інвестицій, інновацій та управлінських рішень, тоді як громади забезпечують інституційне середовище, доступ до ресурсів та соціальну підтримку. Взаємодія цих суб'єктів створює передумови для формування нових моделей розвитку, орієнтованих на довгострокову стійкість і збалансованість.

Особливої актуальності набуває дослідження організаційно-економічних механізмів інтеграції бізнесу та громад у контексті відновлення регіонів України. Йдеться не лише про залучення інвестицій чи реалізацію окремих проєктів, а про формування системної взаємодії, що включає координацію стратегічних пріоритетів, розподіл ресурсів, узгодження інтересів та спільну відповідальність за результати розвитку. У цьому контексті важливого значення набувають такі інструменти, як публічно-приватне партнерство, кластерні ініціативи, індустріальні парки, локальні програми розвитку та інституційні платформи взаємодії.

Водночас відсутність достатньо розроблених організаційно-економічних підходів до інтеграції бізнесу та громад, а також обмеженість практичного досвіду реалізації таких механізмів в умовах післявоєнного відновлення зумовлюють необхідність їх наукового обґрунтування. Це визначає актуальність дослідження та його значущість для формування ефективної регіональної політики та практики управління розвитком територій.

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних механізмів інтеграції бізнесу та територіальних громад у процеси відновлення регіонів України з урахуванням сучасних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку.

Формування ефективних організаційно-економічних механізмів інтеграції бізнесу та територіальних громад ґрунтується на поєднанні теоретичних положень регіональної економіки, інституційної теорії та концепції сталого розвитку. У сучасних умовах розвиток регіонів розглядається як результат взаємодії різних економічних суб'єктів, серед яких ключову роль відіграють підприємницькі структури та місцеві громади. Взаємодія між ними забезпечує формування локальних економічних систем, здатних до ефективного використання ресурсів, залучення інвестицій та реалізації інноваційних проєктів.

З позицій інституційного підходу інтеграція бізнесу та громад розглядається як процес узгодження інтересів різних економічних агентів у межах певного інституційного середовища. Це середовище включає формальні правила (законодавство, нормативні акти, програми розвитку) та неформальні інститути (довіра, партнерські відносини, соціальний капітал), які визначають характер і ефективність взаємодії [1]. Саме наявність розвиненого інституційного середовища забезпечує можливість формування довгострокових партнерств між бізнесом і громадами.

У межах теорії регіонального розвитку взаємодія бізнесу та громад розглядається як ключовий фактор формування конкурентних переваг територій. Сучасні дослідження підкреслюють, що конкурентоспроможність регіону визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю до їх ефективної мобілізації та координації [2]. У цьому контексті бізнес виступає основним генератором економічної активності, тоді як громади забезпечують інституційні та соціальні умови для її реалізації.

Важливим теоретичним підґрунтям є також концепція публічно-приватного партнерства, яка передбачає об'єднання ресурсів державного та приватного секторів для досягнення спільних цілей розвитку. У межах цієї концепції інтеграція бізнесу та

громад здійснюється через реалізацію спільних інвестиційних проєктів, розвиток інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Публічно-приватне партнерство дозволяє знизити ризики для кожної зі сторін, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити більш високий рівень соціально-економічних результатів [3].

Суттєвим елементом теоретичних засад є також кластерний підхід, який передбачає формування мережевих структур взаємодії між підприємствами, органами влади, освітніми та науковими установами. У цьому випадку громади виступають не лише як територіальна основа функціонування кластерів, а й як активний учасник процесу розвитку, що формує інституційні умови та сприяє координації діяльності учасників. Кластерні структури забезпечують більш ефективну інтеграцію бізнесу у локальні економічні системи, сприяють поширенню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності територій.

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка визначає необхідність гармонізації економічних, соціальних та екологічних цілей. У цьому контексті інтеграція бізнесу та громад розглядається як інструмент досягнення балансу між економічним зростанням і соціальною відповідальністю. Бізнес, орієнтований на принципи корпоративної соціальної відповідальності, виступає не лише як суб’єкт отримання прибутку, а як активний учасник розвитку територій, що інвестує у соціальну інфраструктуру, підтримує місцеві ініціативи та сприяє підвищенню якості життя населення.

Організаційно-економічні механізми інтеграції бізнесу та громад включають сукупність інструментів, форм і методів взаємодії, які забезпечують узгодження інтересів та досягнення спільних результатів. До таких механізмів належать договірні форми співпраці, інвестиційні угоди, програми розвитку територій, інституційні платформи взаємодії та механізми фінансового стимулювання. Їх ефективність залежить від рівня розвитку інституційного середовища, наявності довіри між учасниками та здатності до координації спільних дій.

Таким чином, теоретичні засади формування організаційно-економічних механізмів інтеграції бізнесу та громад базуються на поєднанні інституційного, регіонального та партнерського підходів до розвитку економічних систем. Це дозволяє розглядати інтеграцію не як разову взаємодію, а як системний процес формування стійких економічних зв’язків, що забезпечують ефективне відновлення та довгостроковий розвиток регіонів України.

У сучасних умовах післявоєнної трансформації економіки інтеграція бізнесу та територіальних громад виступає ключовою передумовою ефективного відновлення регіонів. Така інтеграція не обмежується реалізацією окремих проєктів, а передбачає формування системи взаємопов’язаних організаційно-економічних механізмів, що забезпечують узгодження інтересів, координацію ресурсів та досягнення спільних результатів розвитку. Відповідно, важливим є визначення структури цих механізмів, їх функціонального наповнення та умов ефективної реалізації.

Зміст організаційно-економічних механізмів інтеграції полягає у формуванні сукупності інструментів, які регламентують взаємодію між бізнесом і громадами на різних рівнях – стратегічному, тактичному та операційному. На стратегічному рівні відбувається узгодження довгострокових цілей розвитку територій і підприємницької діяльності. На тактичному – визначаються напрями співпраці, пріоритетні проєкти та джерела фінансування. Операційний рівень передбачає безпосередню реалізацію спільних ініціатив і координацію поточної діяльності.

Систематизація основних елементів організаційно-економічного механізму інтеграції дозволяє виділити його ключові складові, що забезпечують комплексність взаємодії (табл. 1).

Таблиця 1

Складові організаційно-економічного механізму інтеграції бізнесу та громад

Складова	Зміст	Функції
Інституційна	Нормативно-правова база, регіональні стратегії	Формування правил взаємодії
Організаційна	Форми партнерства, платформи співпраці	Координація діяльності
Економічна	Інвестиційні механізми, фінансові інструменти	Ресурсне забезпечення
Соціальна	Участь населення, розвиток людського капіталу	Соціальна підтримка
Інформаційна	Обмін даними, аналітичні системи	Прийняття управлінських рішень

Ключовим елементом інтеграції виступають форми взаємодії, які визначають організаційні рамки співпраці. Серед них особливе значення мають публічно-приватне партнерство, кластерні об’єднання, індустріальні парки, а також різні формати локальних економічних ініціатив. Кожна з цих форм має свої особливості, переваги та обмеження, що визначають доцільність їх застосування залежно від умов конкретного регіону (табл. 2).

Таблиця 2

Основні форми інтеграції бізнесу та громад

Форма інтеграції	Характеристика	Переваги
Публічно-приватне партнерство	Спільна реалізація проєктів	Залучення інвестицій, розподіл ризиків
Кластери	Мережеве об’єднання учасників	Синергія, інновації
Індустріальні парки	Організовані виробничі території	Концентрація ресурсів
Локальні ініціативи	Проєкти місцевого розвитку	Гнучкість, адаптивність

Економічний механізм інтеграції базується на поєднанні різних джерел фінансування, серед яких важливе місце займають приватні інвестиції, бюджетні кошти, грантове фінансування та міжнародна технічна допомога. Ефективність використання цих ресурсів визначається рівнем їх координації та спрямованістю на досягнення спільних цілей розвитку.

Особливого значення набуває формування моделей співфінансування, які дозволяють розподілити фінансове навантаження між учасниками та забезпечити стійкість реалізації проєктів. У цьому контексті важливим є поєднання економічної доцільності для бізнесу з соціальною значущістю для громади.

Організаційний механізм інтеграції передбачає створення структур, що забезпечують координацію взаємодії, зокрема, координаційних рад, агенцій регіонального розвитку, центрів підтримки бізнесу. Такі структури виконують функції узгодження інтересів, розробки стратегій розвитку та супроводу інвестиційних проєктів.

Важливим аспектом є також розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення інтеграційних процесів. Наявність достовірної інформації про ресурси, потреби та

можливості розвитку дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити ризики реалізації проєктів.

Узагальнення ключових етапів реалізації організаційно-економічних механізмів інтеграції дозволяє представити їх у вигляді послідовного процесу (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи інтеграції бізнесу та громад

Етап	Зміст
Аналітичний	Оцінка потенціалу та потреб
Стратегічний	Визначення пріоритетів
Організаційний	Формування партнерств
Реалізаційний	Впровадження проєктів
Оціночний	Аналіз результатів

Реалізація організаційно-економічних механізмів інтеграції забезпечує досягнення комплексного ефекту, що проявляється у підвищенні ефективності використання ресурсів, зростанні інвестиційної активності та розвитку локальної інфраструктури. Водночас важливою умовою ефективності є наявність довіри між учасниками, прозорість процесів взаємодії та узгодженість стратегічних цілей.

Таким чином, організаційно-економічні механізми інтеграції бізнесу та громад виступають системним інструментом відновлення регіонів, що забезпечує поєднання економічних інтересів підприємницького сектору та соціальних потреб територіальних громад, формуючи основу для сталого розвитку регіональних економічних систем.

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція бізнесу та територіальних громад є необхідною умовою ефективного відновлення регіонів України в умовах післявоєнної трансформації економіки. Обґрунтовано, що традиційні підходи до розвитку територій не забезпечують належного рівня координації економічних процесів, що зумовлює потребу у формуванні системних організаційно-економічних механізмів взаємодії.

Доведено, що такі механізми мають комплексний характер і включають інституційні, організаційні, економічні та інформаційні складові, які забезпечують узгодження інтересів бізнесу та громад. Встановлено, що ефективність інтеграції значною мірою залежить від розвитку партнерських форм співпраці, зокрема публічно-приватного партнерства, кластерних ініціатив та інфраструктурних проєктів, які сприяють концентрації ресурсів і формуванню синергетичного ефекту.

Обґрунтовано, що впровадження організаційно-економічних механізмів інтеграції дозволяє підвищити інвестиційну привабливість регіонів, активізувати економічну діяльність, забезпечити розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць. Водночас важливими умовами їх реалізації є формування сприятливого інституційного середовища, забезпечення прозорості взаємодії та розвиток довіри між учасниками.

Таким чином, інтеграція бізнесу та територіальних громад виступає ключовим інструментом формування стійких регіональних економічних систем, що забезпечують поєднання економічної ефективності та соціальної орієнтованості розвитку.

Список використаних джерел

1. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

2. Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York : Free Press, 1990. 855 p.

3. OECD. Public-private partnerships in infrastructure. Paris : OECD Publishing, 2019. 180 p.
4. . European Commission. Smart guide to cluster policy. Brussels, 2016. 40 p. URL: https://ec.europa.eu.

ПРОГРЕС УКРАЇНИ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 13 «БОРОТЬБА ЗІ ЗМІНОЮ КЛІМАТУ» В УМОВАХ ВІЙНИ

Павлюченко Т. І., здобувачка вищої освіти
Семененко І. М., д.е.н., професор
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У роботі досліджено прогрес України у досягненні Цілі сталого розвитку 13 «Боротьба зі зміною клімату» в умовах війни. Проаналізовано вплив воєнних дій на викиди парникових газів, стан екосистем та реалізацію кліматичної політики. Визначено основні виклики та окреслено перспективи «зеленої» відбудови.

Ключові слова: сталий розвиток, зміна клімату, викиди парникових газів, війна, зелена відбудова.

Abstract. The paper examines Ukraine’s progress in achieving Sustainable Development Goal 13 “Climate Action” under wartime conditions. The impact of military actions on greenhouse gas emissions, ecosystems, and climate policy is analyzed. Key challenges and prospects for green recovery are identified.

Keywords: sustainable development, climate change, greenhouse gas emissions, war, green recovery.

17 Цілей Сталого Розвитку є надзвичайно важливими для нашого світу. Вони є універсальним закликом до дій, спрямованим на подолання бідності, захист планети та забезпечення миру і процвітання для всіх людей на планеті Земля. Вони були ухвалені всіма державами-членами ООН у вересні 2015 року в рамках Порядку денного сталого розвитку до 2030 року. ЦСР складаються з 17 цілей та 169 завдань, які взаємодоповнюють одна одну, оскільки дії в одній сфері впливають на результати в інших.

Ціль сталого розвитку 13 «Боротьба зі зміною клімату» – це ціль яка зосереджена на реалізації заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками. Вона передбачає зменшення викидів парникових газів, адаптацію до кліматичних змін, збереження природних екосистем і впровадження екологічно сталих практик на глобальному та локальному рівнях [1]. Це ціль, яка пов’язана з боротьбою за нормальні умови життя людей та забезпечення їхнього здорового, чистого та гарного майбутнього.

За даними Міжурядової групи з питань зміни клімату (МГЕЗК), парникові гази існували природним чином на нашій планеті. Однак діяльність людини значно його збільшила. Наприклад, промислова революція, отримана в результаті спалення викопного палива та надмірної експлуатації природних ресурсів, різко збільшила концентрацію вуглекислого газу (на 40% порівняно з доіндустріальною ерою). З іншого боку, інші дослідження показують, що значна частина кліматичних змін відповідає людській діяльності, але не всі зміни пов’язані з цим [2].

В Україні реалізація Цілей сталого розвитку є важливим елементом національної стратегії розвитку. Країна активно залучає різні сектори суспільства до досягнення цих цілей, що включає консультації з експертами, урядовцями та представниками

громадянського суспільства. Цілі сталого розвитку є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку на глобальному та національному рівнях, і їх реалізація вимагає зусиль з боку всіх учасників суспільства.

В Україні система індикаторів для цієї цілі поки що обмежена, і основний офіційний показник такий: 13.1.1 – Обсяг викидів парникових газів (% до рівня 1990 року). Це головний індикатор, який показує, наскільки Україна скорочує або збільшує викиди парникових газів порівняно з базовим 1990 роком [3]. Україна реалізує кліматичну політику через поєднання міжнародних зобов'язань, національних стратегій і конкретних інструментів скорочення викидів.

До 2022 року економіка України характеризувалася високою вуглецевоємністю, а 74% викидів припадало на такі сектори, як енергетика, транспорт, промисловість, сільське та лісове господарство, та використання земельних ресурсів. Пострадянський економічний спад та анексія Криму призвели до скорочення викидів парникових газів з 942,8 млн т-CO2 у 1990 році до 327,3 млн т-CO2 у 2021 році. Як підписант Рамкової Конвенції ООН щодо захисту клімату (UNFCC), Україна намагалась виконувати зобов'язання зі звітності та скорочення викидів, чому сприяли економічні спади. Незважаючи на ратифікацію Паризької угоди у 2016 році та наміри скоротити викиди на 40% від рівня 1990 року, рівень викидів продовжував зростати [4].

Збройна агресія Росії проти України завдала значних спустошень, зокрема руйнувань або пошкоджень будинків, шкіл, лікарень та інших важливих громадських об'єктів, позбавила громадян необхідних ресурсів, як-от води, електроенергії та медичного обслуговування. Війна також завдала значної шкоди довкіллю, а руйнування греблі в Новій Каховці у червні 2023 року стало однією із найбільш руйнівних подій як для людей, так і для природи. Ця війна впливає на клімат не лише країни, а і планети в цілому через викиди значних обсягів вуглекислого газу та інших парникових газів (ПГ) в атмосферу. Проведене оцінювання показало, що викиди ПГ за 18 місяців або 555 днів війни склали 150 млн тонн CO2 екв. Це більше, ніж річні викиди ПГ у такій високоіндустріальній країні, як Бельгія. Країна-агресор повинна нести відповідальність за ці викиди та завдану ними шкоду клімату планети. Росію потрібно притягнути до відповідальності, оскільки без її агресії цих викидів ПГ не було б. Застосовуючи середню «тіньову ціну» на викиди вуглецю у 64 дол. США/тонн CO2екв. за 2022-2023 рр., загальна шкода клімату, яку Російська Федерація завдала та має компенсувати, становить 9,6 млрд дол. США [5]. Кліматична шкода оцінена на основі «тіньової ціни» вуглецю (64 дол. США/т CO_2-екв.), що дозволяє перевести обсяг викидів у грошовий еквівалент.

Військові дії призвели до серйозних екологічних наслідків для Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської, Київської, Чернігівської та Сумської, областей – це забруднення атмосферного повітря, ґрунтів, водойм, підтоплення площ, забруднення атмосферного повітря, виведення з ладу значних масивів ріллі, знищення і псування об'єктів природно-заповідного фонду, лісових пожеж (в тому числі в зоні відчуження ЧАЕС) та ін.

За попередніми підрахунками, станом на 1 березня 2022 року загалом в зону військової окупації та бойових дій потрапили території 900 об'єктів природно-заповідного фонду (ПЗФ) площею 12406,6 км² (1,24 млн га), що становить близько третини площі природно-заповідного фонду України. Під загрозою знищення знаходяться близько 200 територій Смарагдової мережі площею 2,9 млн га. Українська природоохоронна група повідомила, що військова окупація охопила 44% найцінніших природоохоронних територій України [6, 7].

Війна, що відбувається на території України, суттєво впливає на індикатор 13.1.1 «Обсяг викидів парникових газів (% до рівня 1990 року)». З одного боку, скорочення промислової діяльності внаслідок бойових дій і окупації призвело до тимчасового зменшення викидів. З іншого боку, військові дії спричиняють їх зростання через інтенсивне використання палива військовою технікою, пожежі та руйнування інфраструктури [8; 9].

Крім того, деградація екосистем (лісів, об'єктів природно-заповідного фонду) зменшує здатність поглинати CO_2, що погіршує кліматичний баланс. Водночас війна обмежує ресурси для реалізації кліматичної політики, оскільки фінансування спрямовується на оборону та відновлення, що ускладнює досягнення кліматичних цілей [8; 9].

Наразі відбувається зростання викидів і забруднення навколишнього середовища, руйнування інфраструктури, масштабно завдається шкода екосистемам України і з'являються все нові виклики для кліматичної політики.

Війна тимчасово гальмує та ускладнює досягнення кліматичних цілей України, але водночас створює умови для їх якісного переосмислення і модернізації під час відбудови. Попри війну, Україна продовжує реалізацію кліматичної політики. Важливим напрямом є «зелена» відбудова, що передбачає впровадження енергоефективних технологій та розвиток відновлюваної енергетики. Держава також працює над реформою енергетичного сектору та зменшенням викидів парникових газів.

Крім того, Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами та адаптує екологічне законодавство до стандартів ЄС. Значна увага приділяється оцінці екологічних збитків, спричинених війною, що є важливим для подальшого відновлення країни. Зокрема, Україна вживає практичних заходів для відновлення системи моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів (MRV), що є необхідною умовою формування ефективної кліматичної політики та виконання міжнародних зобов'язань [10]. Відновлення цього механізму дозволяє забезпечити контроль за обсягами викидів і є важливим кроком у напрямі інтеграції до кліматичної політики ЄС.

Крім того, держава працює над запровадженням національної системи торгівлі квотами на викиди парникових газів (ETS), яка є ключовим інструментом скорочення викидів у країнах Європейського Союзу [11]. Впровадження цієї системи передбачено в рамках євроінтеграційних зобов'язань України та сприятиме гармонізації кліматичної політики з європейськими стандартами. Отже, попри виклики воєнного часу, Україна не лише продовжує реалізацію кліматичної політики, а й поступово адаптує її до вимог ЄС, що створює передумови для ефективної «зеленої» відбудови та довгострокового скорочення викидів парникових газів.

Таким чином, навіть у складних умовах Україна зберігає курс на досягнення кліматичних цілей і створює основу для сталого розвитку в майбутньому. Попри виклики війни, Україна має значний потенціал для подальшого досягнення кліматичних цілей. Ключовим напрямом є «зелена» відбудова, яка передбачає впровадження сучасних енергоефективних та екологічних технологій. Важливу роль відіграє інтеграція з європейською екологічною політикою, що сприятиме гармонізації стандартів та залученню інвестицій. Крім того, післявоєнне відновлення відкриває можливості для модернізації економіки на засадах сталого розвитку та підвищення екологічної безпеки.

Отже, війна суттєво ускладнила досягнення Цілі 13 «Боротьба зі зміною клімату в Україні». Проте, попри негативний вплив, певний прогрес зберігається завдяки впровадженню «зеленої» відбудови та співпраці з міжнародними партнерами. Для покращення ситуації необхідно реалізувати конкретні заходи кліматичної політики, передбачені міжнародними зобов'язаннями України та процесом євроінтеграції. Зокрема, йдеться про впровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів (ETS), відновлення та повноцінне функціонування системи моніторингу, звітності та верифікації викидів (MRV), а також виконання цілей, визначених у рамках Паризької угоди. Інвестиції мають спрямовуватися на модернізацію промислових підприємств (зниження енергоємності виробництва), розвиток відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності будівель. З боку держави необхідним є фінансування програм «зеленої» відбудови, відновлення енергетичної інфраструктури з урахуванням низьковуглецевих технологій, а також гармонізація екологічного законодавства з вимогами ЄС. Реалізація цих заходів створить передумови для системного скорочення викидів парникових газів і досягнення кліматичних цілей України у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату. *Полтавський державний аграрний університет.* URL: https://www.pdau.edu.ua/content/cil-13-pomyakshennya-naslidkiv-zminy-klimatu (дата звернення: 22.04.2026).
2. Goal 13: Climate Action. URL: https://uk.economy-pedia.com/11034290-goal-13-climate-action-sdg (дата звернення: 22.04.2026).
3. Ціль 13: Боротьба зі зміною клімату в Україні. *Державна служба статистики України.* URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/13 (дата звернення: 22.04.2026).
4. Кліматична політика в Україні. *Ukrainian Climate Office.* URL: https://ukrainian-climate-office.org/klimatychna-polityka-v-ukrayini (дата звернення: 22.04.2026).
5. Звіт про стан довкілля в Україні за 2023 рік. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України.* URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/Report-2023_December_UA.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
6. Російське вторгнення в Україну (з 2022). *Вікіпедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Російське_вторгнення_в_Україну_(з_2022) (дата звернення: 22.04.2026).
7. Вплив російської агресії на стан природних ресурсів України : монографія / В. П. Строкаль та ін. К. : НУБіП України, 2023. URL: https://surl.li/efkyfs (дата звернення: 22.04.2026).
8. Як воєнні дії впливають на клімат та чи заплатить Росія за кліматичну шкоду. *URSA Media.* URL: https://ursamedia.com.ua/novyny/yak-voyenni-diyi-vplyvayut-na-klimat-ta-chy-zaplatyt-rosiya-za-klimatychnu-shkodu (дата звернення: 22.04.2026).
9. Війна і клімат: підрахунки 4 років повномасштабного вторгнення. *Екодія.* URL: https://ecoaction.org.ua/vijna-klimat-pidrakhunky-4roky-povnomassh-vtorh.html (дата звернення: 22.04.2026).
10. Україна робить кроки для відновлення моніторингу викидів парникових газів. *Кабінет Міністрів України.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-robyt-kroky-dlia-vidnovlennia-monitorynhu-vykydiv-parnykovykh-haziv (дата звернення: 22.04.2026).

11. Позиція щодо національної системи торгівлі квотами на викиди. *Екодія.* URL: https://ecoaction.org.ua/pozytsia-natsi-system-torhivli-kvotamy-na-vykydy.html (дата звернення: 22.04.2026).

ЕКОНОМІКА ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ (CIRCULAR ECONOMY) ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Петренко Т. М., викладач-методист, спеціаліст вищої категорії, відмінник освіти України
Лисичанський промислово-технологічний фаховий коледж

Анотація. У статті досліджено концепцію економіки замкненого циклу (Circular Economy) як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств. Проаналізовано ключові відмінності між лінійною та циркулярною моделями економіки, висвітлено механізми зниження собівартості продукції за рахунок рециклінгу та еко-дизайну. Особливу увагу приділено регіональному аспекту – потенціалу впровадження принципів циркулярності під час післявоєнного відновлення України за принципом «Build Back Better». Доведено, що перехід до замкненого циклу сприяє ресурсонезалежності та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальних екологічних викликів.

Ключові слова: економіка замкненого циклу, сталий розвиток, рециклінг, собівартість продукції, післявоєнна відбудова, еко-дизайн, ресурсоефективність.

Abstract. The article explores the concept of the Circular Economy as a strategic tool for ensuring the sustainable development of modern enterprises. Key differences between linear and circular economic models are analyzed, and mechanisms for reducing production costs through recycling and eco-design are highlighted. Particular attention is paid to the regional aspect – the potential for implementing circularity principles during Ukraine's post-war recovery based on the "Build Back Better" principle. It is proven that the transition to a closed loop contributes to resource independence and increases business competitiveness in the face of global environmental challenges.

Keywords: circular economy, sustainable development, recycling, production cost, post-war recovery, eco-design, resource efficiency.

Постановка проблеми. Сучасна глобальна економіка все ще значною мірою функціонує за лінійною моделлю «видобути – виробити – викинути». Така парадигма вичерпує природні ресурси, спричиняє накопичення відходів та стає економічно ризикованою через волатильність цін на сировину. «Сталий розвиток» за нинішніх соціально-економічних умов – це, насамперед, «скерований розвиток», який спирається на інновації, широкомасштабне використання сучасних цифрових технологій, забезпечення прав та інтересів громадян і збереження довкілля, зумовило виникнення нових економічних систем та моделей («Sharing economy», «Circular economy», «Gig economy») [1]. Ідея економіки замкненого циклу як системи, заснованої на відновленні ресурсів, виникла кілька десятиліть тому. Проте в останні роки людство все частіше стикається з проблемами, що змушують замислюватись над коригуванням ланцюжка «ресурси – товари – відходи». Для України, яка прагне інтеграції в європейський економічний простір, впровадження моделі замкненого циклу стає не лише екологічним викликом, а й стратегічною умовою конкурентоспроможності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання переходу до циркулярної економіки (ЦЕ) активно досліджуються як міжнародними організаціями (Ellen MacArthur Foundation), так і вітчизняними науковцями. У працях сучасних економістів наголошується, що ЦЕ забезпечує розрив між економічним зростанням та споживанням обмежених ресурсів. Економіка замкненого циклу та принципи її функціонування є достатньо новим напрямом дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених – економістів. Серед українських науковців варто виділити праці Я. Мирка, М. Рудої, К. Савицької, Г. Сиротюк та С. Сиротюк, у яких відображені методологічні засади економіки замкненого циклу, практичні аспекти її реалізації дослідженні М. Варфоломєєвим та О. Чуріковим. Проте, питання практичного впровадження ЦЕ на рівні окремого підприємства, особливо в умовах післявоєнної адаптації, потребує додаткового аналізу.

Мета статті. Метою роботи є обґрунтування ролі економіки замкненого циклу як інструменту сталого розвитку бізнесу через порівняльний аналіз традиційної та циркулярної моделей виробництва.

Виклад основного матеріалу. Економіка замкненого циклу – це система, в якій ресурси максимально зберігаються в економіці, а відходи мінімізуються завдяки переробці, повторному використанню та відновленню. Циркулярна економіка або економіка замкненого циклу (англ. circular economy, closed-loop economy) – модель економічного розвитку, що є альтернативною лінійній економіці, і яка передбачає відновлення, повторне використання, раціональне споживання ресурсів і дозволяє створити додаткову цінність, за допомогою нових послуг та інтелектуальних рішень. Циркулярна економіка спрямована, насамперед, на збереження енергії, економічно чисте виробництво та споживання [2].

Основні принципи ЦЕ:

1. Дизайн із нульовими відходами: проєктування продукту з урахуванням можливості його легкого розбирання.

2. Пріоритет відновлюваних джерел енергії.

3. Економіка спільного використання: перехід від власності до сервісу (наприклад, лізинг обладнання замість купівлі).

4. Принцип 3R: Reduce (Зменшити), Reuse (Повторне використання), Recycle (Переробка).

5. Принцип 10R: комплексний циркулярний підхід – Refuse (відмова), Reduce (зменшити), Renew/Redesign (оновлення/перепроєктування), Reuse (повторне використання), Repair (ремонт), Refurbish (ремонт, відновлення), Remanufacture (відновлення/переобробка), Repurpose (перепрофілювання/переорієнтація), Recycle (переробка), Recover (вилучення/відновлення) [3].

Для наочного розуміння фундаментальної різниці між традиційним підходом та економікою замкненого циклу, порівнюються їхні логістичні ланцюги (рисунок 1).

1 Лінійна модель (Linear Economy): «Видобути – Виробити – Викинути» Ця модель, яка домінувала протягом індустріальної епохи, базується на припущенні про нескінченність ресурсів та безмежну здатність природи поглинати відходи. На графіку ми бачимо прямий, односпрямований шлях:

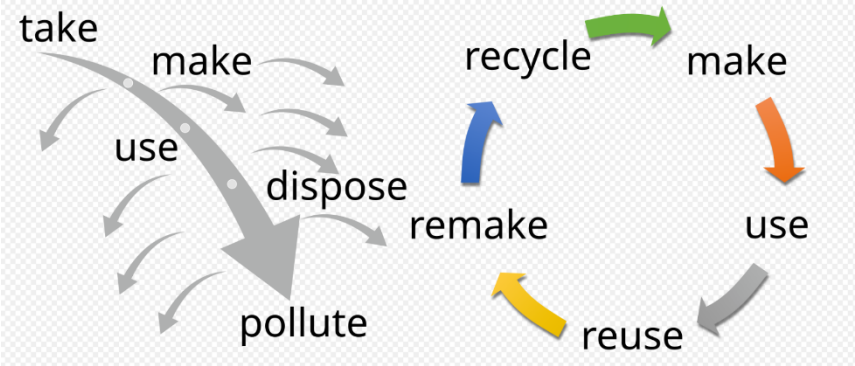
1) Ресурси: видобуток первинної сировини з природи.

2) Виробництво: перетворення сировини на продукцію.

3) Споживання: використання продукту кінцевим споживачем.

4) Відходи: після закінчення терміну експлуатації продукт стає сміттям і потрапляє на звалище або спалюється.

Ключова проблема: кожен цикл завершується втратою цінних матеріалів та енергії, що вимагає постійного видобутку нових ресурсів та створює екологічний тиск.



Take – брати	Make – робити, виготовляти
Make – виготовляти	Use – використовувати
Use – використовувати, вживати	Reuse– повторно використовувати
Dispose – позбуватися, утилізувати	Remake - нова версія, інтерпретація
Pollute - забруднювати	Recycle – переробляти

Рисунок 1. Порівняння лінійної та циклічної моделей економіки

2 Циклічна модель (Circular Economy): «Зменшити – Повторно використати – Переробити» Ця модель, натхненна природними екосистемами, прагне розірвати зв'язок між економічним зростанням та споживанням вичерпних ресурсів. На графіку ми бачимо систему замкнених циклів (петлі), де відходи одного процесу стають сировиною для іншого:

1) Ресурси: пріоритет надається відновлюваним та вторинним матеріалам.

2) Еко-дизайн: продукти проєктуються так, щоб їх було легко ремонтувати, модернізувати або розбирати на компоненти.

3) Виробництво: мінімізація відходів на етапі створення продукту.

4) Споживання & Використання: подовження життєвого циклу продукту через ремонт, спільне використання (шеринг), лізинг.

5) Петлі відновлення:

- Ремонт/Технічне обслуговування: продукт залишається у користувача якомога довше.
- Повторне використання/Перепродаж: продукт переходить до нового власника без змін.
- Відновлення/Реконструкція: продукт оновлюється та модернізується виробником.
- Переробка матеріалів (Рециклінг): продукт розбирається, а матеріали повертаються у виробничий цикл як вторинна сировина.

Ключова перевага: ця модель зберігає додану вартість матеріалів та енергії в економіці якомога довше, мінімізуючи видобуток ресурсів та утворення відходів. Вона перетворює лінійний ланцюг на стійку, самовідновлювану систему.

Циркулярна економіка сьогодні – це не лише «зелений» тренд для іміджу, а фінансова ефективність. Зниження собівартості досягається шляхом зменшення залежності від первинної сировини, зменшення витрат на утилізацію та енергоефективності.

Приклад порівняння собівартості наведений у таблиці 1.

Примітка: В ЦЕ підприємство інвестує у модернізацію технологій (капітальні витрати), але суттєво економить на операційних витратах у довгостроковій перспективі.

Для глибшого аналізу економічної ефективності розглянемо гіпотетичний кейс компанії «Еко-Тех», яка перейшла від лінійного виробництва до моделі циркулярного відновлення (Refurbishment).

Таблиця 1

Приклад прівняння собівартості продукції

Стаття витрат	Традиційна економіка	Економіка замкненого циклу
Сировина	Дорого (висока залежність)	Нижче (повторне використання)
Утилізація відходів	Високі витрати (податки)	Дохід (продаж вторинної сировини)
Енергозатрати	Високі	Оптимізовані
Загальна собівартість	100%	70–80%

Кейс: Виробництво та відновлення модуля управління промисловим принтером

Припустимо, собівартість виготовлення одного нового модуля становить 1000 ум. од. Розглянемо структуру витрат за двома моделями (таблиця 2).

Таблиця 2

Структура витрат за лінійною та циркулярною моделями

Стаття витрат	Лінійна модель (Новий виріб)	Циркулярна модель (Відновлений виріб)	Економія (- %) / Збільшення (+ %)
Сировина та матеріали	500 ум. од.	100 ум. од.	- 80% (використання старого корпусу та плат)
Енерговитрати	150 ум. од.	45 ум. од.	- 70% (менше плавки та обробки металів)
Оплата праці	200 ум. од.	250 ум. од.	+ 25% (складніше розбирання та діагностика)
Логістика та збір	50 ум. од.	80 ум. од.	+ 60% (витрати на повернення вживаних деталей)
Маркетинг та адміністрування	100 ум. од.	70 ум. од.	- 30% (лояльність клієнтів до сервісу)
Всього	1000 ум. од.	545 ум. од.	Економія: 45,5%

Як свідчать розрахунки, основна економія в економіці замкненого циклу досягається в категоріях «Сировина» та «Енерговитрати». Хоча циркулярна модель вимагає вищих витрат на висококваліфіковану працю (діагностика та делікатне розбирання) та логістику (зворотний потік товарів), загальна собівартість продукту знижується майже вдвічі.

Важливий аспект для бізнесу:

Окрім прямої економії коштів, підприємство отримує:

1. Зниження ризиків: незалежність від стрибків цін на первинну сировину (метали, рідкоземельні елементи).

2. Додаткову цінність: можливість продавати «відновлений» товар за нижчою ціною, охоплюючи новий сегмент ринку, або здавати його в лізинг, отримуючи постійний дохід.

Зверніть увагу, що в циркулярній моделі витрати на оплату праці зростають. Це означає, що перехід до такої економіки створює нові робочі місця для кваліфікованих фахівців, що має величезне соціальне значення для відновлення України.

Перспективи впровадження економіки замкненого циклу в Україні: стратегія післявоєнної відбудови

Сьогодні Україна стоїть перед унікальним, хоч і трагічним за своїми передумовами, історичним шансом – здійснити «велике перезавантаження» промислового та інфраструктурного сектору. Післявоєнна відбудова є ідеальним моментом для впровадження принципів циркулярної економіки з огляду на кілька ключових факторів:

1. Принцип «Build Back Better» (Будувати краще, ніж було): оскільки значна частина промислових об'єктів та житлового фонду потребує будівництва «з нуля», ми маємо можливість закладати енергоефективні та циклічні рішення вже на етапі проєктування. Це значно дешевше, ніж модернізувати застарілі радянські потужності.

2. Переробка будівельного сміття: обсяги руйнувань внаслідок бойових дій сформували мільйони тонн будівельних відходів. Циркулярний підхід дозволяє використовувати подрібнений бетон, цеглу та метал як вторинну сировину для будівництва нових доріг та фундаментів, що суттєво знижує логістичні витрати та навантаження на довкілля.

3. Євроінтеграційний вектор: впровадження ЦЕ є обов'язковою умовою «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal). Відповідність цим стандартам відкриває доступ до міжнародних інвестиційних фондів та програм грантової підтримки відновлення України.

4. Енергетична та ресурсна безпека: в умовах дефіциту енергоресурсів перехід на відновлювані джерела та вторинне використання металів і пластику робить український бізнес менш вразливим до зовнішніх поставок сировини.

Висновки. Таким чином, для України економіка замкненого циклу – це не просто екологічна вимога, а фундаментальна економічна стратегія, яка дозволить побудувати інноваційну, конкурентоспроможну та ресурсонезалежну державу.

Перехід на модель циркулярної економіки є необхідною умовою трансформації сучасного бізнесу. Він дозволяє підприємствам стати менш вразливими до ресурсних криз та підвищити свою прибутковість. Для українських підприємств інтеграція ЦЕ – це шлях до економічної стійкості та відповідності світовим стандартам сталого розвитку.

І оскільки наш коледж має промислово-технологічний профіль, то саме технічні заклади освіти мають стати кузнею кадрів, які володітимуть технологіями рециклінгу та еко-дизайну.

Список використаних джерел

1. Герасимчук В. І. Сталий розвиток підприємства: стратегічний аспект. К. : КНЕУ, 2024.

2. Варфоломєєв М. О., Чуріканова О. Ю. Циркулярна економіка як невід'ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7929.

3. Сиротюк Г. В., Сиротюк С. В. Циркулярна економіка як альтернативна модель досягнення цілей сталого розвитку. Циркулярна економіка як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації : колективна монографія. За наук. ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець. ПОСВІТ, 2021. С. 37-46.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ

Погорелова К. А., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Анотація. У роботі проаналізовано еволюцію впровадження штучного інтелекту у вищу освіту протягом 2016-2026 років, від перших віртуальних асистентів до сучасних мультимодальних екосистем. Особливу увагу приділено ролі ШІ-аватарів та цифрових двійників як інструментів забезпечення стійкості та відновлення освітнього потенціалу українських регіональних університетів.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрові двійники, ШІ-аватари, вища освіта, агентна інтеграція, відновлення регіонів, цифрова трансформація.

Abstract. The paper analyzes the evolution of artificial intelligence integration in higher education from 2016 to 2026, ranging from early virtual assistants to modern multimodal ecosystems. Particular attention is paid to the role of AI avatars and digital twins as tools for ensuring the resilience and recovery of the educational potential of Ukrainian regional universities.

Keywords: artificial intelligence, digital twins, AI avatars, higher education, agent integration, regional recovery, digital transformation.

Відновлення України вимагає не лише фізичної відбудови інфраструктури, а й трансформації освітньої системи як ключового чинника формування якісного людського капіталу в регіонах. Попереднє десятиліття характеризувалося використанням ШІ як допоміжного інструментарію, але період 2024-2026 років – це перехід до «агентної інтеграції», створення автономних систем та цифрових двійників викладачів, здатних до персоналізованої взаємодії зі студентами в реальному часі [1].

Впровадження таких інновацій, зокрема досвід використання інтерактивних AI-аватарів у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля, демонструє потенціал ШІ у забезпеченні безперервності та високої якості освіти в умовах релокації та обмежених ресурсів. Використання мультимодальних моделей та систем автоматизованого оцінювання дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, та створювати гнучкі освітні траєкторії, що є критично важливим для сталого розвитку регіонів та подолання освітніх розривів, спричинених війною. Таким чином, цифровізація вищої освіти на засадах штучного інтелекту стає стратегічним інструментом інноваційного відродження українських громад.

Еволюцію ролі штучного інтелекту в освітньому процесі – від перших експериментів до створення повноцінних цифрових екосистем – наочно ілюструє діаграма (рис. 1). Вона дозволяє простежити шлях трансформації від появи текстових помічників типу Jill Watson до розгортання сучасних мультимодальних систем.

Практичне впровадження штучного інтелекту в освітній процес розпочалося з автоматизації комунікації. Першим кейсом впровадження ШІ в освітній процес можна вважати появу віртуального асистента Jill Watson у Технологічному інституті Джорджії в 2016 році. Ця система, розроблена на базі IBM Watson, успішно імітувала роботу реального асистента викладача, надаючи студентам точні відповіді на організаційні та технічні запитання на навчальних форумах. Півроку студенти були впевнені, що спілкуються на форумі з реальною людиною. Цифрова природа помічника професора була розкрита для аудиторії лише наприкінці семестру [2].

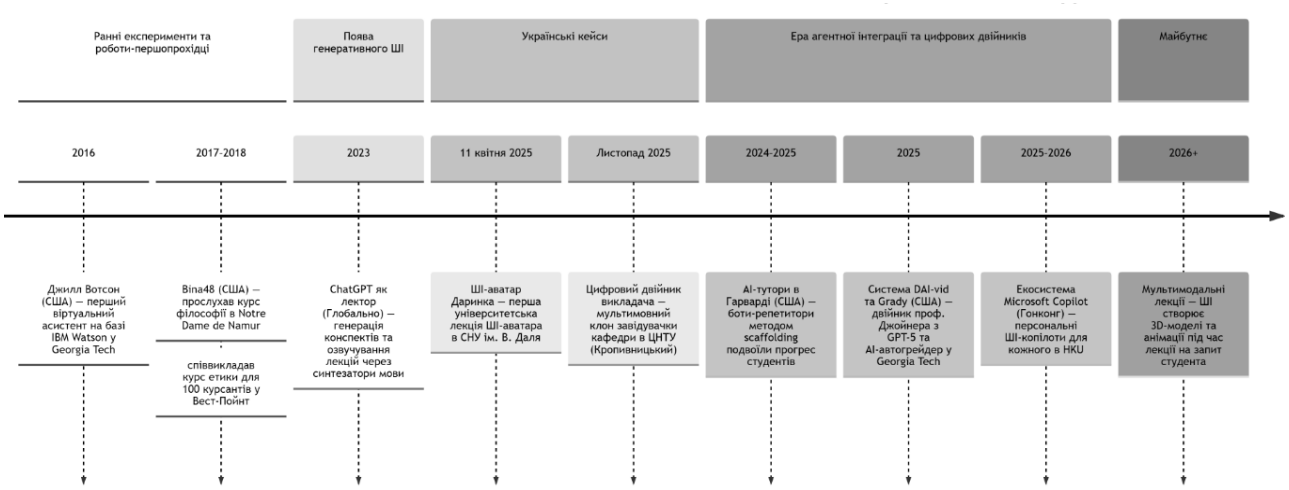


Рис. 1. Еволюція штучного інтелекту в освіті (сформовано автором на підставі узагальнення [1-10])

Наступним кроком став вихід технологій за межі текстових чатів у фізичний простір – експеримент із людиноподібним андроїдом Bina48. У 2017 році цей робот продемонстрував можливості соціальної адаптації ШІ, успішно прослухавши курс філософії в Університеті Notre Dame de Namur та беручи участь у дискусіях нарівні зі студентами [3]. Згодом андроїд з пасивного слухача перетворився на лектора, що підтвердив кейс 2018 року у Військовій академії Вест-Пойнт. Bina48 у ролі лектора провів курс етики перед аудиторією зі ста курсантів, що дозволило науковцям оцінити з одного боку технічну спроможність ШІ подавати матеріал, а з іншого – психологічну готовність майбутніх офіцерів сприймати інформацію від небіологічного суб'єкта [4].

Паралельно з освітніми експериментами відбувалася легітимізація ШІ на інституційному рівні, прикладом чого стала поява робота Pepper у британському парламенті. Його виступ перед комітетом з питань освіти задокументував здатність інтелектуальних систем оперувати складними даними та відповідати на запитання в офіційній обстановці, підготувавши ґрунт для масової появи генеративних моделей у наступні роки [5].

Якщо раніше ШІ сприймався як екзотичний експеримент в окремих аудиторіях, то з 2023 року він став загальнодоступним персональним асистентом для мільйонів студентів і викладачів. Це був рік «демократизації» технології: з'явилися перші спроби використовувати нейромережі для миттєвої генерації конспектів, перекладу лекцій у реальному часі та створення перших персоналізованих навчальних планів. Цей період підготував ґрунт для відмови від простого копіювання тексту на користь глибокої аналітики та створення складного мультимедійного контенту, що ми спостерігаємо сьогодні.

Масштабна трансформація ролі ШІ в освітньому процесі відбулася на межі 2024-2025 років, коли розвиток мультимодальних моделей дозволив вийти за межі фізичних роботів-гуманоїдів у площину цифрових двійників. Яскравим прикладом цього етапу став проєкт Davatar в Imperial College Business School – в аудиторії з'явилися інтерактивні цифрові копії реальних професорів. Ці аватари, доступні 24/7, не просто транслювали записане відео, а використовували алгоритми клонування голосу та зовнішності для живого спілкування зі студентами MBA, адаптуючи контент під їхні індивідуальні запити [6].

Глобальний досвід впровадження ШІ доводить, що технології здатні повністю трансформувати освітній простір, роблячи його гнучким та доступним. Однак для

України це питання перейшло з площини теоретичних інновацій у сферу стратегічного виживання та відновлення. В умовах війни та релокації університетів, штучний інтелект став тим інструментом, що дозволяє підтримувати високий стандарт навчання та єдність академічної спільноти на відстані. Яскравим прикладом такої адаптації світових трендів до національних потреб став досвід Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Важливим кроком для української вищої школи у 2025 році стала поява ШІ-аватара Даринки у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля. Цей кейс продемонстрував перехід від суто наукового використання ШІ до залучення в освітній процес цифрової особистості, яка поєднала функції викладача та молодіжного інфлюєнсера [7].

На відміну від традиційних форматів, Даринка здатна говорити зі студентами «сучасною мовою», що значно знизило бар'єр сприйняття складного матеріалу. Вона виступала як лектор, та одночасно як інтелектуальний агент, що адаптує академічний контент під стилістику соціальних мереж та актуальні медіатренди. Для університетів, що працюють в умовах релокації, такий підхід став стратегічним засобом підтримки зв'язку з молоддю: ШІ-інфлюєнсер допомагає зберігати ідентичність закладу та залучати студентів до навчання через зрозумілі та близькі їм цифрові образи [7].

Наступним кроком в еволюції вітчизняних освітніх технологій став кейс Центральноукраїнського національного технічного університету (м. Кропивницький), реалізований у листопаді 2025 року. Тут було створено мультимовного цифрового клона завідувачки кафедри для читання лекцій іноземним студентам. Особливістю цього кейсу стало подолання мовного бар'єра: ШІ-двійник викладача здатний відтворювати лекційний матеріал різними мовами, зберігаючи при цьому оригінальну міміку, голос та жестикуляцію реального професора. Це дозволило університету забезпечити високу якість викладання для міжнародних груп навіть у дистанційному форматі. Таке впровадження підкреслює, що українська вища освіта не просто копіює західні зразки, а створює власні рішення, які допомагають закладам залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку освітніх послуг та залучати ресурси для регіонального розвитку [Минуле та майбутнє ШІ-аватарів, 2025].

Паралельно з розвитком візуальних аватарів в Україні, у 2024-2025 роках Гарвардський університет зосередився на впровадженні персоналізованих AI-туторів. Особливістю цього кейсу стала розробка ботів-репетиторів, які використовують так званий «метод риштування» (scaffolding). На відміну від звичайних чат-ботів, цей ШІ не дає готової відповіді на складне завдання, а веде студента через серію навідних запитань, допомагаючи йому самостійно дійти правильного висновку. Результати впровадження в курсах з фізики та комп'ютерних наук показали, що такий підхід дозволив подвоїти швидкість засвоєння матеріалу та значно підвищити впевненість студентів у власних знаннях. Це підтверджує, що майбутнє освіти – у синергії людського менторства та індивідуальної ШІ-підтримки, що працює за принципами когнітивної психології [9].

Якщо кейс Гарварду був зосереджений на підтримці студента, то впровадження системи Grady у Технологічному інституті Джорджії (2025-2026 рр.) стало проривом саме для викладачів. Ця технологія змінила парадигму перевірки знань: тепер ШІ-агенти на базі моделей класу GPT-5 виступають у ролі автономних асистентів кафедри, здатних до глибокого експертного аналізу.

Для викладача Grady – це інструмент подолання «професійного вигорання» та вивільнення часу для творчої праці. Система бере на себе перевірку складних наукових

звітів, есе та творчих проєктів, надаючи кожному студенту такий обсяг фідбеку, на який у людини пішли б десятки годин. Важливо, що Grady формує детальний аналіз за критеріями, заданими самим викладачем, зберігаючи його авторський підхід до оцінювання робіт студентів. Це дозволяє педагогу зосередитися на менторстві, наукових дослідженнях та живому спілкуванні зі студентами, тоді як рутинна перевірка сотень робіт стає автоматизованою та миттєвою. Таке масштабування експертної експертизи є ключовою умовою сталого розвитку регіональних університетів, де один викладач часто змушений працювати з великими потоками слухачів [10].

Поточним етапом еволюції освітніх технологій у 2025-2026 роках став перехід до розгортання цілісних інтелектуальних екосистем, таких як Microsoft Copilot: кейс Університету Гонконгу. Якщо попередні кейси були точковими рішеннями для конкретних курсів, інтеграція Copilot охоплює весь університет одночасно. Для студента це наявність «цифрового супутника», який знає його розклад, пам'ятає всі прочитані ним лекції та допомагає готувати проєкти, спираючись на внутрішню базу знань університету. Для викладача – автоматизація підготовки навчальної документації: від силабусів до інтерактивних презентацій, що створюються за лічені секунди на основі його ж наукових праць. Ключова цінність цього етапу полягає в тому, що ШІ стає інфраструктурою і для студента і для викладача [9].

Для узагальнення практичного досвіду впровадження інтелектуальних систем та чіткого розуміння їхнього впливу на якість навчання, у таблиці 1 систематизовано ключові кейси за критеріями їхньої цінності для основних учасників освітнього процесу.

Порівняння, наведене в табл. 1, дозволяє наочно продемонструвати трансформацію ролі штучного інтелекту: від допоміжного інструментарію до повноцінного партнера, який забезпечує індивідуальну траєкторію розвитку для студента та автоматизацію експертних функцій для викладача.

Комплексний аналіз еволюції штучного інтелекту в освітньому просторі доводить, що ми пройшли фундаментальний шлях від сприйняття технологій як зовнішніх помічників до їхнього перетворення на невід'ємну частину академічної інфраструктури. Сучасна ера «агентної інтеграції» змінює професійний ландшафт для викладача. Автоматизація найбільш трудомістких процесів, зокрема експертного оцінювання за допомогою систем типу Grady, дозволяє переосмислити роль педагога в цифрову епоху. Замість виконання рутинних операцій з перевірки знань, викладач отримує можливість зосередитися на наукових дослідженнях та живому менторстві. Це створює умови для реалізації моделі гіперперсоналізованого навчання, де ШІ-агенти, подібні до розробок Гарварду, забезпечують індивідуальний підхід до кожного студента, стимулюючи його до самостійного критичного мислення та прискорюючи засвоєння складного матеріалу.

Для України інтеграція цих технологій має критичне значення як стратегічний інструмент післявоєнного відновлення та збереження освітнього суверенітету. Досвід використання інтерактивних ШІ-аватарів, таких як Даринка у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля, або мультимовних двійників у ЦНТУ, демонструє унікальну здатність національної освіти адаптуватися до екстремальних умов.

Глибокий аналіз міжнародного досвіду відкриває широкі перспективи для системного впровадження аналогічних інструментів в освітній простір України. Адаптація передових світових практик дозволяє перетворити освіту за допомогою ШІ на потужний драйвер післявоєнного відновлення. Це не лише прискорить підготовку

фахівців нового покоління, здатних працювати в умовах високотехнологічної економіки, а й закладе фундамент для інноваційного відродження громад.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика освітніх кейсів впровадження ШІ [1-10]

Кейс	Опис технології	Що це дало студенту?	Що це дало викладачу?
Jill Watson (Georgia Tech, 2016)	Віртуальний асистент на базі IBM Watson для онлайн-форумів.	Швидкі та точні відповіді на організаційні запитання у режимі 24/7.	Можливість реалізувати та перевірити ідею цифрового асистента викладача
Bina48 (Вест-Пойнт, 2018)	Людиноподібний робот-лектор із завантаженими «mind files» з етики.	Інтерактивний досвід спілкування з небіологічним суб'єктом, залучення уваги до складних тем.	Експериментальна база для оцінки психологічної готовності студентів до нових форматів навчання.
Harvard University (Tutor Bot, 2024–2025)	Персоналізований репетитор, що використовує метод «риштування» (scaffolding).	Подвоєння прогресу навчання, психологічний комфорт («середовище без засудження») та розвиток критичного мислення.	Дані про рівень розуміння групи в реальному часі, можливість виступати як куратор індивідуальних траєкторій.
ШІ-аватар Даринка (СНУ ім. В. Даля, 2025)	Інтерактивний аватар-інфлюєнсер із власною цифровою ідентичністю.	Навчання «сучасною мовою» у звичному для зумерів форматі, високий рівень залученості.	Можливість оцінити складність та вартість реалізації подібних проектів та бути дотичними до впровадження ШІ в освіту в Україні
Цифровий двійник (ЦНТУ, 2025)	Клон реального викладача з функцією мультимовності.	Можливість слухати лекції рідною (іноземною) мовою при збереженні авторського стилю професора.	Оцінка перспектив масштабування експертизи професора на міжнародний ринок.
Система Grady (Tech, 2025–2026)	Автоматизований ШІ-грейдер на базі GPT-5 для оцінювання есе.	Отримання миттєвого та детального аналізу робіт замість тижнів очікування на перевірку.	Вивільнення до 70% часу від рутинної перевірки, подолання професійного вигорання.
Copilot (Університет Гонконгу, 2026)	Цілісна інтелектуальна екосистема університету.	Наявність «цифрового супутника», який інтегрує розклад, літературу та базу знань закладу.	Автоматизація всієї документації: від силабусів до інтерактивних презентацій на основі власних праць.

Таким чином, цифрова трансформація освіти через ШІ стає запорукою конкурентоспроможності держави та її успішної інтеграції у глобальний інтелектуальний простір.

Список використаних джерел

1. Ravaglia R. AI Agents Will Shape Every Aspect of Education in 2025. *Forbes.* 2024. URL: https://www.forbes.com/sites/rayravaglia/2024/12/26/ai-agents-will-shape-every-aspect-of-education-in-2025 (дата звернення: 16.04.2026).

2. Goel A. K. A secret ops AI aims to save education. *Wired.* 13.12.2016. URL: https://www.wired.com/2016/12/a-secret-ops-ai-aims-to-save-education (дата звернення: 16.04.2026).

3. McKensie L. Bina48 the android goes to college. *Inside Higher Ed.* 21.12.2017. URL: https://www.hansonrobotics.com/headlines-bina48-college-inside-higher-ed (дата звернення: 18.04.2026).

4. Parsons S. Meet the first robot who teaches a college course. *FrontCore.* 09.10.2018. URL: https://frontcore.com/blog/meet-the-first-robot-who-teaches-a-college-course (дата звернення: 17.04.2026).

5. Робот розповів парламенту Британії про штучний інтелект. *Укрінформ*. 16.10.2018. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2560877-robot-rozpoviv-parlamentu-britanii-pro-stucnij-intelekt.html (дата звернення: 16.04.2026).

6. Making Lecture Videos Interactive with LLMs and AI Clone Instructors. *arXiv.* 2025. URL: https://arxiv.org/pdf/2512.21796 (дата звернення: 16.04.2026).

7. Перша в Україні лекція від ШІ-аватара Даринки «Минуле та майбутнє ШІ-аватарів». *СНУ ім. В. Даля*. 09.04.2025. URL: https://snu.edu.ua/index.php/2025/04/09/minule-ta-majbutnye-shi-avatariv (дата звернення: 16.04.2026).

8. В Україні вперше замінили викладача штучним інтелектом: чого навчає студентів. *ЗНАЙ ЮА*. URL: https://deti.znaj.ua/525972-v-ukrajini-vpershe-zaminili-vikladacha-shtuchnim-intelektom-chogo-navchaye-studentiv (дата звернення: 16.04.2026).

9. Shaping the Future of Higher Education: A Technology Usage Study on Generative AI Innovations. *MDPI: Information.* 2025. Vol. 16. Iss. 2. URL: https://www.mdpi.com/2078-2489/16/2/95 (дата звернення: 16.04.2026).

10. Implementation Considerations for Automated AI Grading of Student Work. *ACL Anthology.* 2025. URL: https://aclanthology.org/2025.aimecon-main.2.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІСКАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ЦИФРОВІ МОЖЛИВОСТІ, ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ, БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ

Ткачик Ф. П., д.е.н., професор
Західноукраїнський національний університет

Анотація. У дослідженні обґрунтовано теоретичні та прикладні засади диверсифікації фіскальних ресурсів територіальних громад в Україні в умовах цифрової трансформації, інвестиційних викликів та безпекових загроз. Розкрито сутність фінансових ресурсів територіальних громад та визначено ключові принципи їх формування, серед яких особливого значення набуває диверсифікованість. Проаналізовано структуру податкових надходжень місцевих бюджетів, виявлено їх високу залежність від податку на доходи фізичних осіб, зокрема внаслідок впливу воєнних факторів, а також окреслено регіональні диспропорції формування фінансових ресурсів. Досліджено роль міжнародної фінансової допомоги та цифрових інструментів у розширенні фінансової бази територіальних громад. Запропоновано багатоконтурну модель диверсифікації фіскальних ресурсів, що охоплює інституційний, фіскальний, інвестиційно-інноваційний, безпеково-стабілізаційний та контур зовнішнього фінансування. Обґрунтовано, що диверсифікація виступає ключовим чинником підвищення фінансової стійкості, автономії та резильєнтності територіальних громад.

Ключові слова: публічні фінанси, фіскальна політика, місцеві бюджети, цифровізація, інвестиційна привабливість регіону, економічна резильєнтність.

Abstract. The study substantiates the theoretical and applied foundations of diversification of fiscal resources of territorial communities in Ukraine under conditions of digital transformation, investment challenges, and security threats. The essence of financial resources of territorial communities is revealed, and the key principles of their formation are identified, among which diversification plays a crucial role. The structure of tax revenues of local budgets is analyzed, demonstrating a high dependence on personal income tax, particularly due to wartime factors, as well as significant regional disparities in the formation of financial resources. The role of international financial assistance and digital instruments in expanding the financial base of territorial communities is examined. A multi-contour model of fiscal resource diversification is proposed, including institutional, fiscal, investment-innovative, security-stabilization, and external financing contours. It is substantiated that diversification acts as a key factor in strengthening financial sustainability, autonomy, and resilience of territorial communities.

Keywords: public finances, fiscal policy, local budgets, digitalization, investment attractiveness of the region, economic resilience.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення безпекових викликів та активізації процесів децентралізації особливої актуальності набуває проблема формування та ефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад. Від їх обсягу, структури та якості залежить не лише виконання поточних функцій місцевого самоврядування, а й спроможність громад забезпечувати сталий розвиток, інвестиційну активність та адаптацію до кризових явищ. Водночас зростаюча залежність місцевих бюджетів від обмежених джерел доходів, насамперед податку на доходи фізичних осіб, зумовлює підвищення вразливості фінансової системи територіальних громад до зовнішніх і внутрішніх шоків.

У цьому контексті фінансові ресурси територіальних громад доцільно розглядати як інтегровану систему мобілізованих, перерозподілених і залучених фінансових потоків і фондів, що акумулюються в межах громади та використовуються для забезпечення її функціонування, розвитку та інвестиційної активності, зокрема в умовах відбудови, модернізації, сталого розвитку та безпеки.

Формування фінансових ресурсів територіальних громад базується на сукупності взаємопов’язаних принципів, серед яких ключовими є достатність, стабільність, фінансова самостійність, ефективність, гнучкість, адаптивність, цифровізація, резильєнтність і диверсифікованість [1]. Водночас саме принцип диверсифікованості в сучасних умовах набуває особливого значення, трансформуючись у передумову забезпечення фінансової стійкості громад.

У практичному вимірі фінансові ресурси територіальних громад реалізують свою функціональну роль через низку ключових напрямів, серед яких можна виокремити відбудову, модернізацію, сталий розвиток та забезпечення безпекових пріоритетів. Зокрема, у контексті відбудови фінансові ресурси територіальних громад спрямовуються на відновлення житлового фонду та реконструкцію інфраструктури. У межах модернізації – на реалізацію інноваційних проєктів, розвиток енергоефективності, цифрову трансформацію управління та посилення фіскальної автономності громад. Сталий розвиток передбачає економічне зростання, ефективне управління людським капіталом та досягнення екологічної стійкості. Водночас

безпекові пріоритети реалізуються через підтримку критичної інфраструктури, фінансування заходів цивільного захисту та забезпечення фіскальної резильєнтності.

Доцільно визначити диверсифікацію фіскальних ресурсів територіальних громад як багатовекторний процес розширення, оптимізації та збалансування джерел їх формування на основі використання податкових, неподаткових, трансфертних, позикових, інвестиційних та грантових інструментів з метою підвищення фінансової стійкості, автономії та адаптивності до екзогенних і ендогенних викликів. При цьому фіскальна автономія територіальних громад формується на основі поєднання принципів фіскальної децентралізації та елементів фіскального федералізму, що передбачає розширення дохідних повноважень органів місцевого самоврядування за збереження збалансованості міжбюджетних відносин.

Практична реалізація диверсифікації відбувається через систему відповідних інструментів. Зокрема, податкові інструменти включають місцеві податки і збори, а також частки загальнодержавних податків, таких як податок на доходи фізичних осіб, акцизний та екологічний податки. Неподаткові інструменти представлені доходами від використання комунального майна, адміністративними зборами та платежами. Трансфертні – охоплюють міжбюджетні трансферти, зокрема дотації та субвенції. Позикові інструменти включають муніципальні запозичення, кредити міжнародних фінансових організацій та облігації місцевих позик. Інвестиційні інструменти пов’язані із залученням приватного капіталу та реалізацією інфраструктурних проєктів, тоді як грантові – з використанням ресурсів міжнародної фінансової та технічної допомоги.

Важливим чинником диверсифікації фіскальних ресурсів територіальних громад є підвищення їх інвестиційної привабливості. Формування сприятливого інвестиційного середовища, розвиток інфраструктури, прозорість управління та інституційна спроможність органів місцевого самоврядування сприяють залученню приватного капіталу та розширенню фінансової бази громад. У цьому контексті інвестиційна привабливість виступає каталізатором довгострокової фінансової стійкості та економічного розвитку територіальних громад.

В умовах воєнної економіки система місцевих фінансів демонструє відносну стійкість, однак при цьому посилюється залежність формування податкових надходжень від регіональних соціально-економічних та безпекових факторів [2]. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність використання сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів для оперативного моніторингу податкових надходжень та ефективного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

У таблиці 1 представлено структуру доходів загального фонду місцевих бюджетів України за основними видами податкових надходжень у 2020-2025 рр., що дозволяє ідентифікувати ключові бюджетоутворюючі джерела та простежити структурні зміни в умовах воєнної економіки.

Аналіз даних засвідчує, що протягом усього досліджуваного періоду домінуюче значення у формуванні доходів місцевих бюджетів зберігає податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частка якого коливається у межах 57-68 % загального обсягу податкових надходжень. Зокрема, у 2022 році його частка досягла максимального значення (68,4 %), що було зумовлено зростанням надходжень із грошового забезпечення військовослужбовців та тимчасовими змінами нормативів зарахування цього податку до місцевих бюджетів. Водночас у 2024-2025 рр. спостерігається поступове зростання частки єдиного податку та майнових податків, що відображає посилення ролі малого та середнього підприємництва у формуванні доходної бази бюджетів територіальних громад. Такі тенденції свідчать про поступову

диверсифікацію податкових джерел місцевих бюджетів та підвищення значення місцевих податків і зборів у структурі їх доходів.

Таблиця 1

Структура доходів загального фонду місцевих бюджетів за основними податками, %

Рік	ПДФО	Єдиний податок	Плата за землю	Податок на майно, відмінне від земельної ділянки	Акциз	Прибутковий податок	Інші
2020	61,3	13,1	10,9	2,0	–	–	12,8
2021	60,3	13,1	10,0	2,2	–	–	14,3
2022	68,4	11,9	7,4	1,8	3,3	3,1	4,2
2023	65,5	12,6	7,8	2,1	5,1	3,3	3,6
2024	57,1	15,3	8,7	2,4	6,2	6,0	4,3
2025	58,4	14,9	8,8	2,5	7,2	4,0	4,2

Джерело: складено на основі [3]

Крім того, спостерігається суттєва регіональна асиметрія податкових надходжень. Значна частка фінансових ресурсів концентрується у кількох економічно розвинених регіонах, зокрема у місті Києві, тоді як у східних областях відбулося різке скорочення податкового потенціалу внаслідок воєнних дій. Водночас західні регіони демонструють зростання частки у загальній структурі податкових надходжень, що свідчить про просторовий перерозподіл економічної активності, міграційні, релокаційні процеси (див. рис. 1).

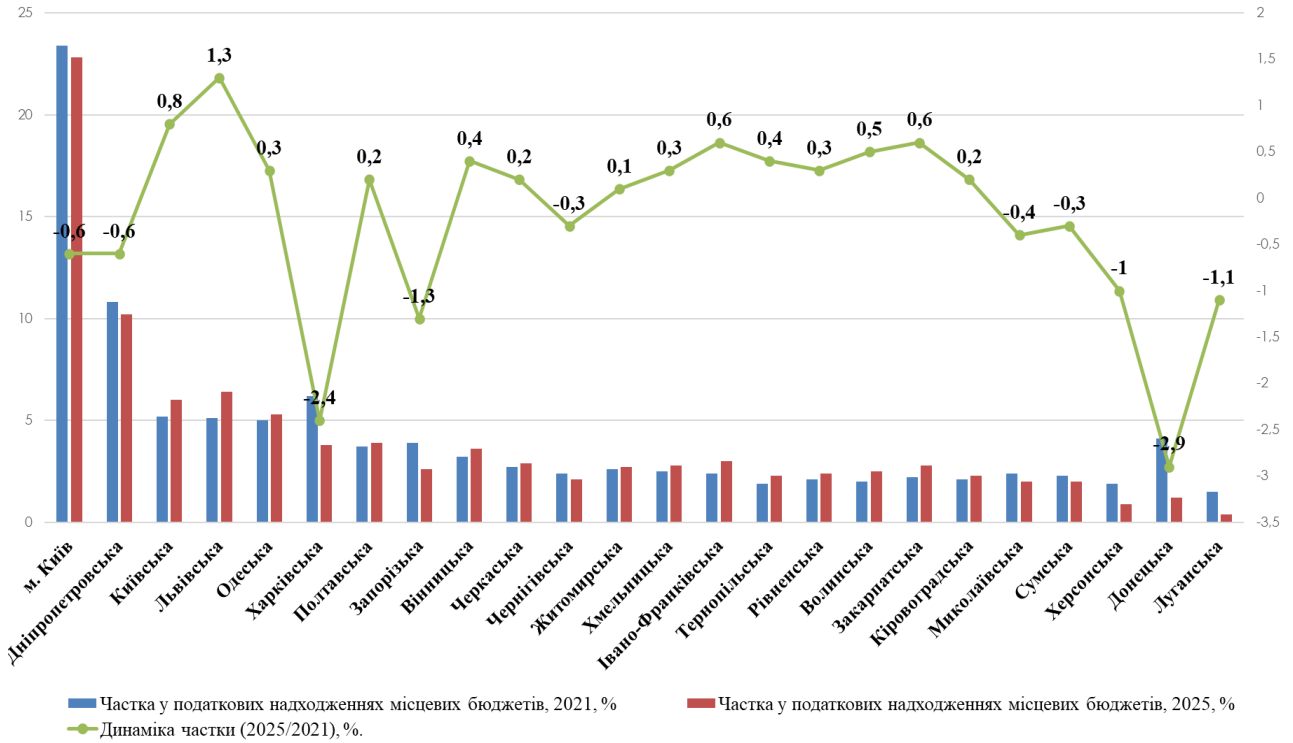


Рис. 1. Регіональна концентрація податкових надходжень місцевих бюджетів України у довоєнний та воєнний періоди

Джерело: складено на основі [3]

Додатковим фактором трансформації фінансової бази територіальних громад є міжнародна фінансова допомога, яка має виражений територіальний характер. Різні групи донорів, включаючи міжнародні організації, уряди іноземних держав, фінансові

інституції та благодійні фонди, спрямовують ресурси на відновлення інфраструктури, підтримку соціальної сфери та розвиток громад. Водночас нерівномірність розподілу цієї допомоги також формує додаткові диспропорції у фінансових можливостях територій. При цьому найбільш активну роль у фінансуванні відбудови територіальних громад відіграють країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина, Франція, Польща, а також міжнародні фінансові інституції, що зумовлює концентрацію ресурсів у регіонах із розвиненими партнерськими та інституційними зв'язками [4].

У сучасних умовах цифрові можливості виступають одним із ключових драйверів диверсифікації фіскальних ресурсів територіальних громад. Їх практична реалізація пов'язана з впровадженням інтегрованих інформаційно-аналітичних систем управління місцевими фінансами, використанням електронних сервісів адміністрування місцевих податків і зборів, а також синхронізацією місцевих баз даних із державними реєстрами (зокрема, реєстрами нерухомості, земельних ресурсів та платників податків). Це дозволяє здійснювати більш точну ідентифікацію об'єктів оподаткування, розширювати податкову базу та мінімізувати втрати бюджетних надходжень [5].

Узагальнення зазначених тенденцій дозволяє зробити висновок про необхідність формування комплексної моделі диверсифікації фіскальних ресурсів територіальних громад, яка має багатоконтурний характер.

Зокрема, інституційний контур передбачає розширення фіскальних повноважень органів місцевого самоврядування, удосконалення міжбюджетних відносин та розвиток стратегічного фінансового планування. Фіскальний контур орієнтований на поглиблення децентралізації, розширення податкової бази та зниження трансфертної залежності. Інвестиційно-інноваційний контур забезпечує розвиток економічного потенціалу територій через інвестиції, державно-приватне партнерство та інноваційні проєкти [6]. Контур зовнішнього фінансування спрямований на залучення грантових та позикових ресурсів міжнародних інституцій. Безпеково-стабілізаційний контур формує фіскальну резильєнтність та забезпечує адаптацію до кризових викликів.

Таким чином, диверсифікація фіскальних ресурсів територіальних громад постає не лише як інструмент фінансового управління, а як системоутворюючий елемент трансформації та реконфігурації фіскального простору України. Її реалізація забезпечує перехід від моделі фінансування з домінуванням одного джерела до багатоканальної системи формування фінансових ресурсів, що базується на поєднанні податкових, трансфертних, інвестиційних та зовнішніх джерел ресурсів. У цьому контексті диверсифікація виступає ключовим чинником підвищення фінансової стійкості, автономії та конкурентоспроможності територіальних громад, а також формує передумови для їх адаптації до екзогенних і ендогенних викликів та забезпечення довгострокової резильєнтності соціально-економічного розвитку.

Водночас у контексті повоєнного відновлення диверсифікована фінансова база розширює можливості громад щодо мобілізації ресурсів для відбудови інфраструктури та реалізації інвестиційних проєктів. Інтеграція безпекового виміру у систему формування та використання фінансових ресурсів забезпечує підтримку критичної інфраструктури, підвищує адаптивність бюджетної політики та сприяє зміцненню фінансової безпеки територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Ткачик Ф. П. Фіскальний федералізм в Україні: теорія, методологія, практика. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 348 с.

2. Синчак В., Супівська Т. Формування місцевих бюджетів територіальних громад в умовах повномасштабного вторгнення росії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 348 (6). С. 345-351.

3. Державний вебпортал бюджету для громадян: відкриті бюджетні дані. *Open Budget.* URL: https://openbudget.gov.ua.

4. Мигаль М. Механізми підтримки громад: донори, інституції та реальні кейси. *Інститут аналітики та адвокації*. 11.07.2025. URL: https://surl.li/dewwni.

5. Krysovatyy A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *African journal of applied research*. 2024. Vol. 10 (1). P. 431-441.

6. Шулюк Б. С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 434 с.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ІТ-КЛАСТЕРУ

Черниченко А. О., здобувачка вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. У роботі проведено аналіз маркетингових стратегій, спрямованих на відновлення суб’єктності Харківського ІТ-кластеру; на основі публічних даних лідерів ринку визначено ключові інструменти антикризового позиціонування та цифрової трансформації; обґрунтовано доцільність впровадження моделі віртуального хабу для зміцнення міжнародної конкурентоспроможності регіону.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, ІТ-кластер, репозиціонування, цифровізація, бізнес-стійкість, Харків.

Abstract. This paper analyses marketing strategies aimed at restoring the Kharkiv IT cluster’s subjectivity; based on public data from market leaders, identifies the key tools for crisis management and digital transformation; explains the feasibility of implementing a virtual hub model to strengthen the region’s international competitiveness.

Keywords: international marketing, IT cluster, repositioning, digitalization, business resilience, Kharkiv.

Актуальність дослідження. У сучасному контексті розвитку економіки України набуває особливої гостроти необхідність збереження та відновлення високотехнологічних секторів. Харківська область історично виступала ключовим науково-технічним центром, де до 2022 року успішно функціонував один із найбільших ІТ-кластерів Східної Європи [1]. Ця екосистема забезпечувала значні валютні надходження та формувала позитивний імідж країни на глобальному ринку цифрових послуг. Проте повномасштабна військова агресія спричинила критичні деформації галузі, включаючи масову релокацію кадрів, фізичне руйнування офісної інфраструктури та суттєве зростання репутаційних ризиків. Для міжнародних замовників регіон почав асоціюватися із зоною підвищеної небезпеки, що вимагає негайного перегляду маркетингових підходів до позиціонування регіонального бізнесу. Сьогодні перед муніципальним керівництвом стоїть завдання не просто механічного відновлення процесів, а глибокої трансформації бренду Харкова як стабільного та інноваційного технологічного хабу.

Аналіз останніх публікацій. Питання адаптації ІТ-підприємств до кризових умов є предметом активних наукових дискусій. Зокрема, у працях науковців підкреслюється, що цифровізація маркетингової діяльності стає базовим елементом виживання у глобальному середовищі [2]. Проте специфіка маркетингового відновлення саме регіонального кластеру, що знаходиться у безпосередній близькості до зони конфлікту, потребує додаткового прикладного вивчення на основі досвіду провідних гравців ринку. Проблематику стратегічного управління розвитком високотехнологічних кластерів у контексті регіональної стійкості досліджує М. Кизим, акцентуючи увагу на важливості державної підтримки інноваційних хабів для економічного відродження [3]. Питаннями трансформації маркетингових комунікацій в умовах цифрової глобалізації та воєнних викликів займається Н. Проскурніна, чиї напрацювання дозволяють адаптувати інструментарій просування до вимог міжнародних ринків [4]. Стан та стратегічні перспективи розвитку ІТ-сектору в системі забезпечення економічного зростання України досліджено у працях І. Матюшенка, де акцентується увага на необхідності формування сприятливого середовища для технологічного бізнесу [5]. Крім того, А. Федорченко, Я. Ларіна та М. Окландер обґрунтовують доцільність інтеграції технологій Big Data, хмарних сервісів та мобільних застосунків у маркетингову діяльність сучасних підприємств для підвищення їхньої операційної ефективності та адаптивності [6]. Проте специфіка маркетингового відновлення саме Харківського ІТ-кластеру потребує додаткового прикладного вивчення на основі досвіду провідних гравців ринку.

Метою дослідження є обґрунтування маркетингових стратегій, що дозволять відновити суб'єктність Харківського ІТ-кластеру як надійного міжнародного партнера.

Результати. Аналіз загальнодержавних ініціатив дає підстави стверджувати, що стратегічний план відновлення України базується на пріоритетності масштабної цифровізації ключових галузей економіки, що, у свою чергу, відкриває якісно нові перспективи для Харківського ІТ-кластеру як провідного майданчика для розробки та апробації інноваційних рішень [7]. Регіональні стратегії цифрової трансформації, розроблені з урахуванням викликів воєнного часу, акцентують увагу на ролі технологічного сектору як основоположного стимулу економічного відновлення та модернізації Харківщини [8].

Значний внесок у цей процес робить наукова спільнота, зокрема Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, науковці якого активно долучаються до обґрунтування та розробки комплексних концепцій забезпечення економічної стійкості прикордонних регіонів у складний повоєнний період [9]. Вагомий внесок у цей процес робить також Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, який виступає одним із ключових стратегічних партнерів Харківського ІТ-кластеру. Взаємодія університету з лідерами ринку дозволяє здійснювати безперервну актуалізацію освітніх програм відповідно до вимог міжнародної ІТ-індустрії та впроваджувати елементи дуальної освіти. ХНЕУ ім. С. Кузнеця є майданчиком для підготовки висококваліфікованих фахівців з міжнародного менеджменту, здатних реалізовувати стратегії цифрової трансформації та забезпечувати високу конкурентоспроможність вітчизняного інтелектуального продукту на світових ринках. Участь викладачів та студентів у спільних проєктах із такими компаніями як N-iX та Sigma Software сприяє зміцненню зв'язку між академічною наукою та реальним сектором економіки [10].

Варто проаналізувати стратегії лідерів Харківського ІТ-ринку, серед яких особливе місце посідає Sigma Software Group. Маркетингова стратегія цієї компанії

базується на концепції розбудови глобальної технологічної екосистеми, що дозволяє нівелювати територіальні ризики за рахунок мережевої структури [11]. Компанія активно використовує інструменти освітнього маркетингу, що реалізуються через Sigma Software University, створюючи тривалий зв'язок між брендом та інтелектуальним потенціалом регіону. Важливим елементом їхньої стратегії є підтримка інноваційних стартапів через платформу Sigma Software Labs, що демонструє міжнародним партнерам спроможність компанії генерувати високотехнологічні продукти навіть у складних обставинах. Публічна активність керівництва компанії у міжнародних медіа сприяє формуванню образу стійкого бізнесу, який не лише зберігає робочі місця, а й інвестує у майбутнє регіону [12].

Іншим показовим прикладом є стратегія компанії SoftServe, яка фокусується на принципах безперервності бізнес-процесів або Business Continuity Planning. У своєму міжнародному позиціонуванні компанія робить акцент на прозорості алгоритмів безпеки та стабільності надання послуг за будь-яких умов. Маркетингові комунікації SoftServe спрямовані на переконання глобальних клієнтів у тому, що цифрова інфраструктура компанії є повністю диверсифікованою, а харківські фахівці інтегровані в єдине глобальне робоче середовище. Це дозволяє компанії утримувати стратегічно важливі контракти, трансформуючи досвід подолання криз у маркетингову перевагу, що свідчить про найвищий рівень професійної адаптивності [13].

Наступним важливим аспектом є стратегія нішевої експертизи, яку успішно демонструє компанія N-iX. Маркетингова політика компанії орієнтована на просування глибоких знань у сферах штучного інтелекту, великих даних та хмарних обчислень [14]. Використовуючи інструменти вхідного маркетингу, компанія створює імідж експертного центру, де географічне розташування офісу поступається місцем інтелектуальному капіталу. Такий підхід дозволяє зберігати лояльність іноземних стейкхолдерів, оскільки фокус уваги зміщується з безпекових питань на унікальність технологічних рішень, які пропонують харківські інженери.

Ще одним важливим чинником інтеграції вітчизняного IT-бізнесу у глобальне середовище є участь у міжнародних програмах, таких як EU4Digital, що створюють додаткові можливості для інтернаціоналізації українських технологічних продуктів та їхньої гармонійної інтеграції у єдиний європейський цифровий ринок [15]. Така багатовекторна підтримка на державному, регіональному, науковому та міжнародному рівнях формує необхідні передумови для сталого відновлення та подальшого зростання інноваційного потенціалу регіону.

Для системного відновлення суб'єктності регіону на глобальній арені пропонується впровадження інноваційної моделі під назвою «Virtual IT Hub Kharkiv». Дана модель не є просто інформаційним ресурсом, вона виступає як інтегрована цифрова платформа, що акумулює маркетингові та аналітичні ресурси всіх учасників кластеру для синхронізованого просування бренду Харкова. Основна ідея полягає у створенні ефекту масштабу, що є критично важливим для малих та середніх підприємств. Такі компанії часто не мають достатніх фінансових можливостей для самостійного виходу на ринки США чи Західної Європи в умовах глобальної турбулентності. Використання «парасолькового» брендингу дозволяє їм здійснювати діяльність під захистом впізнаваного та верифікованого регіонального імені. Це суттєво знижує бар'єри входу на нові ринки. Потенційний замовник бачить не окрему невідому фірму з прикордонної зони, а частину потужної та надійної технологічної спільноти.

Десятирічна історія функціонування Харківського IT-кластеру наочно підтверджує ефективність такого підходу [16]. Саме консолідація зусиль та обмін експертизою дозволяли галузі зростати навіть під час попередніх кризових періодів. Запропонована модель «Virtual IT Hub» забезпечує спільне використання маркетингових даних, проведення об'єднаних рекламних кампаній та участь у міжнародних тендерах від імені всього регіонального об'єднання. Такий механізм дозволяє нівелювати індивідуальні репутаційні ризики за рахунок колективної відповідальності та високих стандартів якості кластеру. Впровадження цієї системи сприятиме створенню єдиної точки входу для іноземних інвесторів, що значно полегшує процес комунікації та верифікації партнерів. У результаті це призводить до суттєвої економії ресурсів та підвищення загальної конверсії запитів у реальні контракти, забезпечуючи життєстійкість регіонального IT-бізнесу у довгостроковій перспективі.

Окрім безпосередньої цифровізації бізнес-процесів, стратегічно важливим елементом відновлення регіональної екосистеми має стати масштабне впровадження технологій Smart City, які виконуватимуть роль своєрідної вітрини практичних досягнень харківських розробників [17]. Позиціонування Харкова як безпечного цифрового міста майбутнього, де у реальному часі тестуються найсучасніші рішення у сферах кібербезпеки, інтелектуального моніторингу громадського порядку та автоматизованого управління міською інфраструктурою, здатне сформувати якісно новий позитивний інформаційний фон для залучення іноземних інвестицій. Реалізація таких проєктів дозволяє потенційним партнерам переконатися у високій технологічній зрілості місцевих компаній та їхній здатності розв'язувати критично складні завдання навіть у кризових умовах.

Важливо підкреслити, що впровадження концепції «розумного міста» слугує не лише доказом технічної компетентності, а й стає фундаментом для розгортання стратегій соціально-відповідального маркетингу. У сучасних умовах участь IT-підприємств у гуманітарних ініціативах та проєктах відновлення міського середовища відіграє критичну роль у формуванні їхнього репутаційного капіталу на міжнародній арені. Глобальні тренди міжнародного маркетингу свідчать про те, що іноземні замовники, особливо з ринків Північної Америки та Європейського Союзу, при виборі стратегічних партнерів дедалі частіше віддають перевагу організаціям, які демонструють чітку ціннісну орієнтацію та активну участь у розбудові своїх громад.

Таким чином, інтеграція соціальної відповідальності у загальну маркетингову стратегію дозволяє компаніям Харківського кластеру створювати додаткову цінність свого продукту в очах світової спільноти. Це змінює сприйняття регіону з об'єкта, що потребує допомоги, на активного суб'єкта глобального технологічного ринку, який пропонує унікальні рішення для безпеки та сталого розвитку суспільства. Синергія між високими технологіями Smart City та етичним позиціонуванням бізнесу стає визначальним чинником успішної ревіталізації економічного потенціалу Харкова.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що системне та ефективне маркетингове відновлення Харківського регіонального IT-кластеру у 2026 році є цілком детермінованим рівнем впровадження комплексних інформаційних рішень у діяльність суб'єктів господарювання. Практичний досвід провідних гравців ринку, зокрема компаній N-iX, Sigma Software та SoftServe, наочно демонструє, що в умовах воєнного стану та глобальної турбулентності традиційні маркетингові інструменти втрачають свою дієвість без належної цифрової підтримки. Цифровізація зовнішніх та внутрішніх комунікацій, забезпечення повної прозорості операційних

процесів та активний розвиток відкритих освітніх екосистем стають тими фундаментальними чинниками, які дозволяють вітчизняному бізнесу успішно протидіяти масштабним зовнішнім викликам.

Ключовим стратегічним завданням на сучасному етапі постає фундаментальна трансформація міжнародного іміджу Харкова. Регіон повинен пройти шлях репозиціонування: від сприйняття як об'єкта з високими безпековими ризиками до визнання його суб'єктом незламних та високотехнологічних інновацій. Це вимагає не лише зусиль окремих компаній, а й консолідованої позиції всього професійного середовища. Лише через глибоку синергію між приватним бізнесом, академічними установами та передовими цифровими інструментами міжнародного маркетингу стане можливим повне відновлення технологічного сектору регіону.

Впровадження таких моделей, як «Virtual IT Hub Kharkiv», та реалізація проєктів у сфері Smart City слугуватимуть потужною вітриною інтелектуального потенціалу регіону для іноземних інвесторів. Такий підхід забезпечить не лише виживання окремих підприємств, а й сприятиме суттєвому зміцненню позицій України як провідного, надійного та високотехнологічного гравця на світовій цифровій арені. У підсумку, успішна реалізація запропонованих маркетингових стратегій закладе надійний фундамент для довгострокового економічного зростання та підвищення інвестиційної привабливості Харківщини в повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Харківський IT Cluster. Про нас. URL: https://it-kharkiv.com/about-us.

2. Заяць О. І., Ярема Т. В., Чорномаз М. М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20.

3. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення : кол. моногр. / за ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 240 с.

4. Проскурніна Н. В., Доброскок Ю. Б. Вплив стратегії цифрового єдиного ринку ЄС на трансформацію маркетингових практик у країнах Східного партнерства: кейс України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 11. С. 93-102. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-93-102.

5. Матюшенко І. Ю., Коляда О. В. Стан та перспективи розвитку ІТ-сектору в економіці України. *Економіка та держава.* 2019. № 6. С. 11-17. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7110.

6. Федорченко А. В., Ларіна Я. С., Окландер М. А. Інтеграція технологій Big Data, хмарних сервісів, мобільних застосунків у маркетингову діяльність торговельного підприємства. *Маркетинг і цифрові технології.* 2024. Т. 8. № 2. С. 92-104. URL: https://mdt-opu.com.ua/files/download/2024/md-8.2.2024.pdf.

7. План відновлення України (Ukraine Recovery Plan). URL: https://recovery.gov.ua.

8. Стратегія цифрового розвитку Харківської області до 2027 року. URL: https://kharkivoda.gov.ua/news/125277.

9. IX Міжнародна науково-практична конференція СНУ ім. В. Даля. URL: https://snu.edu.ua/index.php/2022/10/13/v-dbulasya-ix-m-zhnarodno-naukovo-praktichno-konferents-pr-oriteti-rozvitku-f-nans-v-menedzhmentu-ta-marketingu-tradits-model-perspektivi.

10. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця: офіційний сайт. URL: https://hneu.edu.ua.

11. Sigma Software Group Ecosystem. *Official Website.* URL: https://sigma.software/about/sigma-software-group-ecosystem.

12. Побудова світової присутності та розвиток екосистеми технологій: CSR Report 2023. *Sigma Software.* URL: https://sigma.software/about/media/csr-report-2023-building-worldwide-presence-and-developing-tech-ecosystem.

13. SoftServe – Official Website. URL: https://www.softserveinc.com/en-us.

14. N-iX: Tech Market Insights and Engineering Trends. URL: https://www.n-ix.com/news.

15. EU4Digital: ICT Innovation and Digital Ecosystems. URL: https://eufordigital.eu.

16. Десять років Kharkiv IT Cluster: ретроспектива. *Об'єктив.* URL: https://www.objectiv.tv/uk/objectively/2025/08/06/desyat-rokiv-kharkiv-it-cluster.

17. Smart City 2021: світові тренди розвитку розумних міст. Де Україна? *NV Бізнес.* URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/rishennya-dlya-zdorov-ya-ta-zruchnosti-smart-city-yak-rozvivayutsya-kijiv-ta-ukrajinski-mista-50182226.html.

Наукове видання

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

за матеріалами
IX Міжнародної науково-практичної конференції

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Київ, Україна, 30 квітня 2026 р.

Відповідальний за випуск	Н. В. Швець
Техн. редактор	К. В. Христофорова
Оригінал-макет	К. В. Христофорова

Електронне видання

Формат файлу: PDF, сторінка А4 (210х297 мм)

Умовн. друк. арк. 27,9.