Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської політехніки

Науковий журнал

№ 3 (95) ·2026

Виходить 4 рази на рік · Заснований у березні 2003 р.

С1 економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізацією)
С3 міжнародні відносини
D1 облік і оподаткування
D2 фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
D3 менеджмент
D4 публічне управління та адміністрування
D5 маркетинг
D7 торгівля
J3 туризм та рекреація

Дніпро
2026

Головний редактор А. А. Макурін

Заступники головного редактора І. П. Булєєв, О. Г. Вагонова

Голова редакційної ради Л.С. Безугла

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА): А. А. Макурін, О. Г. Вагонова, Л. С. Безугла, М. І. Іванова, О. В. Баштанник, О. О. Ахмедова, М. П. Городиський, Е. Ю. Терещенко, В. А. Павлова, І. П. Булєєв, О. В. Захарова.

ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ Joanna Rosak-Szyrocka, Częstochowa University of Technology (Poland), Nalivaike Jolanta Miko, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania), Kamysbayev Marat Kuralbekovich, Kazakh National Research Technical University, (Kazakhstan), Skonieczny Jan, Wrocław University of Science and Technology (Poland).).

Журнал включено до Переліку фахових видань України групи Б, в яких можуть друкуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук Наказ МОН України від 11.06.2026 № 928.

Журнал індексується в: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib3 2013року.

Провідний редактор Н. А. Черченко

Літературний редактор М. Л. Ісакова

Комп'ютерна верстка Ю. І. Літвінов

Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 24 від 30.09.2026 р.)
Наклад 300 прим. Зам. №
Підписано до друку 30.09.2026 р. формат 60*90/8
Ум. друк. арк. 15. Папір офсетний

Журнал зареєстровано у Державному комітеті інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України. Свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №7070 від 18.03.2003 р.

Засновник та видавець Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»), м. Дніпро. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, м. Київ. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 1842 від 11.06.2004 р.

Адреса видавця та редакції 49027, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19, корп. 1
Тел.: +380 (97) 115-75-45
e-mail: Makurin.A.A@nmu.one, web: ev.nmu.org.ua

Виготовлення Видавництво «Свідлер А.Л.» 49041, м. Дніпро, а/с 2493
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ДК № 3876 від 10.09.2010 р.

© Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» , 2026

Dnipro University of Technology

ECONOMICS BULLETIN

of Dnipro University of Technology

Scholarly Journal

№ 3 (95) ·2026

Quarterly statement · Founded in March 2003

C1 Economics and International Economic Relations (by specialization)
C3 International Relations
D1 Accounting and Taxation
D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market
D3 Management
D4 Public Administration and Administration
D5 Marketing
D7 Trade
J3 Tourism and Recreation

Dnipro
2026

Chief Editor — A. A. Makurin

Deputy Chief Editors — I. P. Bulieiev, O. G. Vagonova

Head of editorial board — L. S. Bezuhla

EDITORIAL BOARD (UKRAINE) — A. A. Makurin, O. G. Vagonova, L. S. Bezuhla, M. I. Ivanova, O. V. Bashtannyk, Ye. O. Akhmedova, M. P. Gorodysky, E. Yu. Tereshchenko, V. A. Pavlova, I. P. Bulieiev, O. V. Zakharova.

FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD — Joanna Rosak-Szyrocka, Częstochowa University of) Technology (Poland, Nalivaike Jolanta Miko, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania), Kamysbayev Marat Kuralbekovich, Kazakh National Research Technical University, (Kazakhstan), Skonieczny Jan, Wrocław University of Science and Technology (Poland).

The Bulletin is included in the group B of the List of scientific professional editions of Ukraine which are entitled to publish the results of dissertations for obtaining the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences (Econ). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 928 of June 11, 2026

The journal is indexed in: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib since 2013.

Senior editor — N. A. Cherchenko

Language editor — M. L. Isakova

Technical editor — Yu. I. Litvinov

Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology
(transaction № 24 dated 30.09.2026)
Number of copies printed 300. Order No_.
Passed for printing 30.09.2026 Sheet size 60*90/8
Presswork 15. Offset paper.

Journal was registered — at the State Committee for Informational Policy, Television and Radiobroadcasting of Ukraine on 18th March 2003. Certificate of state registration: KB # 7070.

Founder and editor — Dnipro University of Technology (State highereducational institution «National Mining University»), Dnipro,
Certificate of Publisher ДК№1842 dated 11.06.2004
Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv

Address of editor and editorial office — 19, Dmytra Yavornytskoho Ave., building 1, Dnipro, 49027
Tel.: +380(97) 115-75-45
e-mail: Makurin.A.A@nmu.one, web: ev.nmu.org.ua

Production — Publisher « Svidler A.L.», Dnipro, a / b 2493, 49041
Certificate of registration in the State Register of publishing:
Series ДК№ 3876 dated 10.09.2010

©Dnipro University of Technology, 2026

ЗМІСТ

C1 ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ (ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ)

Mshvidobadze T. I., Mamulashvili L. S. Analysis of the transformation of the regional structure of the digital economy…….. **09**

Макурін А. А., Острянін С. О. Режимно-залежне агентне моделювання торговельної поведінки та ринкової динаміки цифрового активу MIRA у системі автоматизованого маркет-мейкінгу……. **17**

Koberidze M. Zh. Prospects for the development of the cultural economy in Georgia…… **28**

Гречан А. П., Ярова Р. В., Гавриков Д. В. Стратегічні орієнтири цифровізації транспортних підприємств України: економічний та правовий вимір……. **38**

Ареф`єва О. В., Пілецька С. Т. Міжнародне економічне партнерство у формуванні стійкості та адаптивності системи економічної безпеки України під впливом зовнішніх загроз…….. **55**

Чернишенко А. Г. Науково методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємств на основі збалансованої системи показників…… **65**

Пилипенко Ю. І., Сусляєва А. Д. Форми прояву транснаціональної економічної злочинності в умовах глобальної цифровізації…….. **75**

Кіндзерський Ю. В. Деструктивне цифрове підприємництво у формуванні системної вразливості економіки України: виклики для резильєнтності та безпеки розвитку……... **84**

D1 ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Дудка Т. В., Лаврик Г. І., Кривошеєва С. В., Манжос І. О. Особливості використання виробничих засобів транспортних підприємств в умовах воєнного стану в Україні……. **102**

Павлова Г. Є., Вергун К. І., Остапчук Т. В. Обліково-аналітичне та контрольне забезпечення управління запасами підприємства: методичні аспекти удосконалення….. **111**

D2 ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Усатенко М. В. Модель формування результативності діяльності підприємства в умовах впровадження систем штучного інтелекту…… **122**

Усатенко О. В., Дереза В. М., Рохліна В. О. Фінансова звітність як інформаційна основа управління фінансовою діяльністю фондової біржі як фінансової установи……. **132**

Халатур С. М., Масюк Ю. В., Довганюк В. В. Формування адаптивної архітектури фінансової стійкості страхової компанії на основі управління ліквідністю, ризиками та фінансової санації……..……... **140**

D3 МЕНЕДЖМЕНТ

Нестеренко О. О., Спіцина А. Є. Управління розвитком людських ресурсів в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку України…… **150**

Osadze L. T., Sosanidze M. O., Kokashvili N. B. Peculiarities of logistics development in Georgia…… **168**

Попов С. І., Коваль Д. В. Трансформація парадигми фінансового менеджменту в умовах глобальної турбулентності…….. **177**

Міро І. М., Іванова М. І., Швець В. Я., Замковий М. Ю. Мультиагентні системи ШІ в бізнес-аналітиці: управління креативністю підприємств у контексті міжнародних стандартів…….. **187**
Труніна І. М., Хоменко М. М., Онищенко О. В. Управління фінансовими результатами промислових підприємств: інтегрований підхід до ризик-менеджменту та оцінки ефективності……. **199**
Бойко О. О. Міждисциплінарний підхід до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності……..... **211**
Дідур С. В., Глазунова О. О., Гришко Н. Є., Солодков Д. Є. Інноваційний потенціал України як ресурсна основа розвитку підприємства в стартап-екосистемі: детермінанти та перспективи……... **222**
Тарновський В. М. Інтегрований підхід до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств…… **232**
Сурай А. М. Організаційно-економічне забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону в умовах структурних трансформацій……. **242**
Крулікевич В. М. Моделювання стратегії розвитку підприємств в умовах соціалізації суспільства……. **257**
Пилипенко Д. В. Сучасні тенденції розвитку приватних закладів охорони здоров'я в Україні…… **272**

D4 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Хожило І. І. Публічне управління гуманітарним простором на глобальному рівні: аспекти реалізації правового механізму……. **283**
Вітюк О. О. Публічне управління розвитком інфраструктури цифрового урядування: стратегічні пріоритети та механізми забезпечення системної стійкості……. **295**
Карамишев Д. В., Суворов В. П. Формування інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління на субнаціональному рівні в умовах воєнних загроз……... **302**

D5 МАРКЕТИНГ

Куваєва Т. В., Захарченко Ю. В., Шинкаренко Н. В. Маркетинг партнерської взаємодії на ринку освітніх послуг: реляційні моделі закладів фахової передвищої освіти та закладів вищої освіти……... **315**

C1 ECONOMICS AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS (BY SPECIALIZATION)

Mshvidobadze T. I., Mamulashvili L. S. Analysis of the transformation of the regional structure of the digital economy…….. **09**
Makurin A. A., Ostrianin, S. O. Mode-dependent agent modeling of trading behavior and market dynamics of the MIRA digital asset in an automated market-making system……. **17**
Koberidze M. Zh. Prospects for the development of the cultural economy in Georgia……. **28**
Grechan A. P., Yarova R. V., Havrykov D. V. Strategic guidelines for the digitalization of Ukrainian transport enterprises: the economic and legal dimensions…….. **38**
Arefieva O. V., Piletska S. T. International economic partnership in building the resilience and adaptability of Ukraine's economic security system under external threats……. **55**
Chernyshenko A. H. Scientific and methodological approach to diagnosing the state of strategizing the economic behavior of enterprises based on the balanced scorecard…… **65**
Pylypenko Yu. I., Susliaieva A. D. Forms of manifestation of transnational economic crime in the conditions of global digitalization…….. **75**
Kindzerskyi Yu. V. Destructive digital entrepreneurship in shaping the systemic vulnerability of Ukraine's economy: challenges to resilience and development security…… **84**

D1 ACCOUNTING AND TAXATION

Dudka T. V., Lavryk H. I., Krivosheieva S. V., Manzhos I. O. Specifics of the use of fixed and current assets of transport enterprises in the conditions of martial law in Ukraine **102**
Pavlova H. Ye., Verhun K. I., Ostapchuk T. V. Accounting, analytical, and control support for a company's inventory management: methodological aspects of improvement.. **111**

D2 FINANCES, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Usatenko M. V. Model of formation of enterprise performance under the conditions of artificial intelligence systems implementation……. **122**
Usatenko O. V., Dereza V. M., Rokhlina V. O. Financial reporting as an information basis for managing the financial activity of a stock exchange as a financial institution…….. **132**
Khalatur S. M., Masiuk Yu. V., Dovhaniuk V. V. Formation of an adaptive architecture for the financial stability of an insurance company based on liquidity management, risk management, and financial recovery…… **140**

D3 MANAGEMENT

Nesterenko O. O., Spitsyna A. Ye. Human resources development management in the conditions of digital transformation and sustainable development of Ukraine…… **150**
Osadze L. T., Sosanidze M. O., Kokashvili N. B. Peculiarities of logistics development in Georgia…… **168**
Popov S. I., Koval D. V. Transformation of the financial management paradigm in conditions of global turbulence…… **177**
Miro I. M., Ivanova M. I., Shvets V. Ya., Zamkovyi M. Yu. Multi-agent ai systems as a tool for managing enterprise creativity in the context of international standards…… **187**

Trunina I. M., Khomenko M. M., Onyshchenko O. V. Financial results management of industrial enterprises: an integrated approach to risk management and performance assessment……. **199**
Boiko O. O. An interdisciplinary approach to managerial decision-making under conditions of uncertainty……. **211**
Didur S. V., Hryshko N. Ye., Hlazunova O. O., Solodkov D. Ye. Ukraine's innovation potential as a resource basis for enterprise development in the startup ecosystem: determinants and prospects…… **222**
Tarnovskyi V. M. An integrated approach to evaluating the effectiveness of corporate communication management……. **232**
Surai A. M. Organizational and economic support for socially oriented development of regional enterprises under structural transformations…… **242**
Krulikevych V. M. Modeling enterprise development strategy in the context of the socialization of society…….. **257**
Pylypenko D. V. Current trends in the development of private healthcare facilities in Ukraine **272**

D4 PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Khozhylo I. I. Public management of humanitarian space at the global level: aspects of implementation of the legal mechanism…… **283**
Vityuk O. O. Public administration of digital governance infrastructure development: strategic priorities and mechanisms for ensuring systemic resilience…… **295**
Karamyshev D. V., Suvorov V. P. Formation of an integrated system of proper security governance and crisis management at the subnational level in the conditions of military threats…… **302**

D5 MARKETING

Kuvaieva T. V., Zakharchenko Yu. V., Shynkarenko N. V. Marketing of partnership interaction in the market of educational services: relational models of vocational education institutions and higher education institutions…… **315**

ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

UDC 332.1:004 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.009

ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE REGIONAL STRUCTURE OF THE DIGITAL ECONOMY

T. I. Mshvidobadze, Professor, Gori State University (Georgia),
tinikomshvidobadze@gmail.com, orcid.org/ 0000-0003-3721-9252,
L. S. Mamulashvili, Professor, Gori State University (Georgia),
lmamulashvili@gmail.com, orcid.org/0009-0004-5338-3807

Methods. The digital economy is transforming the global economic landscape at an unprecedented pace and has become an important driver of regional economic restructuring and sustainable development. This study investigates the mechanisms and effects of the digital economy on the transformation of regional economic structures using data mining and quantitative analysis methods. The research combines factor analysis with orthogonal least squares regression to assess the relationship between the level of digital economy development and structural changes in regional economies. The analysis considers the technological, industrial, resource, and spatial dimensions of digital transformation and identifies the main channels through which digitalization affects regional economic development.

Results. The empirical results demonstrate a statistically significant positive relationship between the level of digital economy development and the transformation of regional economic structures. The findings obtained through factor analysis and orthogonal least squares regression confirm that digitalization contributes to the modernization and optimization of regional economic structures. The results also indicate that the intensity of this effect depends on the capacity of regions to adopt digital technologies, stimulate innovation, improve resource allocation, and integrate traditional industries with emerging digital sectors.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive assessment of the relationship between digital economy development and the transformation of regional economic structures. The study identifies the key mechanisms through which digital technologies contribute to structural upgrading, including technological innovation, more efficient resource allocation, industrial integration, and the strengthening of spatial economic interactions. The findings provide a theoretical basis and practical recommendations for regions to develop differentiated digital economy strategies according to their specific economic, technological, and resource potential.

Practical value. The results of the factor analysis support the theoretical hypothesis that the digital economy promotes the advancement of regional economic structures through technological innovation, resource optimization and allocation, industrial integration and upgrading, and the realization of spatial effects. The findings can be used by regional authorities, policymakers, and economic development institutions to design targeted digital transformation policies, strengthen digital infrastructure, stimulate innovation activity, and reduce regional disparities. The proposed analytical approach can also serve as a methodological basis for monitoring and evaluating the structural effects of digital economy development at the regional level.

Keywords: digital economy, regional economy, structural transformation, Regression Analysis.

© 2026. T. I. Mshvidobadze, L. S. Mamulashvili. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Statement of problem. Digital economy, a brand-new economic form recently, originates from networked intelligence, which can be related back to the 1990. It is not clearly defined until the G20 leaders' Hangzhou Summit in September 2016 that the digital economy, with information technology as the core and modern network as the carrier, comes from a series of economic activities intending at efficient application in communication technology and economic structure improvement.

Currently, global economic governance is entering a new era through digital transformation. Resultant business model innovations have fundamentally altered consumers' expectations and behaviors, pressured traditional firms, and disrupted numerous markets.

Digital technologies, based on cloud computing, big data analytics, artificial intelligence (AI) and the widespread dissemination of digital data, are deeply embedded in economic and social systems, changing the way countries produce, trade and innovate.

According to endogenous economic growth theory, knowledge accumulation is the driving force of the economy. Digital technology with an interactive structure is bound to be an important link in TFP representing scientific and technological innovation. It is of great value to explore the impact of digital economy on TFP, promote the deep integration of digital economy and real economy, and accelerate the high-quality development of economy and society.

Today, the digital economy is not just a sector – it is a fundamental enabler of productivity, competitiveness and economic sustainability. Therefore, accurately measuring its size, structure and transformation dynamics has become essential for the development of inclusive and forward-looking policy frameworks.

Much of the existing research focuses on digital sectors in isolation and pays insufficient attention to how digitalization transforms traditional sectors through upstream and downstream linkages – an essential feature of digital transformation that drives system-wide productivity growth.

As an important engine of economic development in the new era, the digital economy is profoundly changing the global economic structure and regional development mode. The rapid progress of digital technology has brought about fundamental changes in information flow and processing, and data and information have become key factors of production, which is conducive to the continuous optimization and upgrading of the economic structure.

At present, a new generation of digital technologies such as big data, cloud technology and artificial intelligence are fully penetrating all areas of the economy and society, not only giving rise to new industries, new forms and modes, but also having a profound impact on the ways of transformation and upgrading of traditional industries and becoming the main driving force for the transformation of regional economic structure.

The growing importance of the digital economy and the issue of active growth are constantly discussed in all countries of the world. Economic data is an essential element of the digital economy. It is important to collect, analyze and continually process the information that underpins the success of the digital economy [1].

Under the wave of globalization and informatization, the digital economy is changing the global and regional economic landscape with unprecedented speed and scale. According to the latest reports of the International Telecommunication Union (ITU) and the World Economic Forum (WEF), the volume of the global digital economy will exceed 32 trillion dollars in 2023, accounting for 43% of global GDP.

The rise of the digital economy has not only changed consumption patterns, but also given rise to new industrial employment patterns, such as online education, telemedicine, digital finance, intelligent transportation, etc. The rapid development of these new manufacturers is transforming the regional economic structure to be greener, smarter, and service-oriented.

Therefore, an in-depth study of the driving mechanism of the digital economy in the transformation of the regional economic structure contributes to the formulation of more effective policies to guide the sustainable development of the digital economy and promote the optimization of the regional economic structure.

This study conducts a test by dividing into northern, central, and southern regions to examine the differential impact of the digital economy on the structural transformation of the economy in different regions and provide a theoretical

basis for formulating targeted strategies for the development of the digital economy in each region.

The Digital Economy Development Index System is built on a broad concept and the conditions necessary for its development.

The three dimensions are: digital economy infrastructure, digital economy openness, and digital technology innovation environment and competitiveness. This index system can reflect the development of information and communication technology (ICT) technologies and industries, as well as the factor conditions and innovation environment necessary for the development of the digital economy.

The digital economy-related indicators must be standardized and given reasonable weights, and then the selected indicators are multiplied by the corresponding weights and added up, through which the digital economic development scores of countries along the «Belt and Road» can be calculated.

Among them, digital economy infrastructure mainly reflects the foundations and application of digital technologies; innovation environment and competitiveness reflect the research and development capabilities and environment in the field of digital economy; digital economy openness reflects the international competitiveness of products produced by the digital industry. Each dimension consists of a specific indicator.

Regression Analysis of Digital Economy. For further analysis of the impact of the digital economy on the transformation and renewal of the regional economic structure, the paper takes the regional economic structure (Res) as an explanatory variable, and the share of the value added of the tertiary industry in GDP as a proxy variable.

Based on data mining technology, this paper deeply explores the mechanism and impact of the digital economy on the transformation of regional economic structure. The study uses a factor analysis model to construct an evaluation index system from four dimensions, namely, digital communication infrastructure, digital network infrastructure, digital industry development level and innovation ability, to measure the development level of the digital economy in the region from 2016 to 2025 and analyze the impact of the digital economy on the structural transformation of the regional economy by combining the orthogonal least squares method. [11].

The relevant literature proposes an open market paradigm with a digital transformation approach, which is the most popular e-business model that can provide strategic directions for participants. A major trend in integrated manufacturing is the creation of digital copies of industrial processes, data platforms, and manufacturing ecosystems to facilitate economic transactions

The strategic management literature has mainly focused on the impact of the digital economy and various responses to it. To some extent, the digital economy has not only significantly reduced business-related frictions, but also created new challenges for market operations. The sharp decline in the costs of information retrieval, transmission, and copying has put traditional firms under pressure and they have been overtaken by innovative, rapidly growing digital players.

Institutional regulation, information security, and industrial restructuring are the focus of researchers. In addition, the quantitative research literature is concerned with the relevance of traditional research approaches and methodologies that attempt to measure the development of the digital economy from different aspects.

Based on the experience of selecting indicators in the existing literature and the study of related scientific practices, the level of development of the digital economy (Dig) is selected as the explanatory variable, and the score of the digital economy development level measured above is used as the proxy variable, based on which the level of financial development (Fin), the level of urbanization (Urb), the level of investment in education (Edu) and the level of state support (Gov) are selected as the control variables, respectively. [6].

A regression model of the digital economy on the regional economic structure is built using the balance of deposits of financial institutions in relation to GDP, the share of the non-agricultural population, the share of education investment funds in government financial expenditures and the share of state financial expenditures in GDP as proxy variables.

Regression analysis is one of the most common methods for studying relationships and

processing experimental results in natural sciences, economics, technology, and other fields.

In regression analysis, it is most often used to estimate the conditional mathematical expectation of the dependent variable, given the values taken by the independent variables. In all cases, the mathematical expectation function of the dependent variable from the independent variables is estimated, which is called the regression function. Regression analysis is widely used for numerical forecasting, classification, and industry forecasting [2]. In recent years, many regression analysis methods have been developed and used worldwide.

Assumption Econometrics is a branch of economics that utilizes statistical methods to analyze economic data and heavily relies on linear regression as a fundamental tool. Linear regression is used to model the relationship between a dependent variable and one or more independent variables. In this article, we will discuss linear regression in the context of econometrics, in which this method is crucial for understanding and predicting economic phenome of Linear Regression:

Several assumptions underlie linear regression analysis, including:

1. Linearity: The relationship between the dependent and independent variables is linear.
2. Independence: The observations are independent of each other.
3. Homoscedasticity: The variance of the error term is constant across all levels of the independent variables.
4. Normality: The error term is normally distributed.
5. No Multicollinearity: The independent variables are not highly correlated with each other.

The estimation process involves selecting an appropriate model specification, such as linear regression, logistic regression, or time series models, among others.

The coefficients ($\beta 0$ and $\beta 1$) are estimated using the method of least squares. This method minimizes the sum of the squared differences between observed values and values predicted by the model, known as residuals.

$$\beta_1 = \frac{\sum_1^n (\mathrm{X}_i - \overline{\mathrm{X})(\mathrm{Y}_i - \overline{\mathrm{Y}})}}{\sum_1^n \mathrm{X}_i - \overline{\mathrm{X}}} \qquad (1)$$

$$\beta_0 = \gamma - \beta_1 \mathrm{X} \qquad (2)$$

These models are parametric in the sense that the regression function is defined by a finite number of unknown parameters that are estimated from the data.

Linear regression is a simple but powerful tool that can make the analyst's job much easier when studying consumer behavior; factors affecting productivity and return on investment; will improve the understanding of business processes in general [3].

We consider the orthogonal least squares (OLS) method, which is a sparse kernel modeling method that adopts local parameter regularization (LR) and the learning error of omission as the optimization target of one, and the soft measurement model constructed by this method has strong generalization ability and sparsity.

It is known that $\chi = [\chi_1, \chi_2, \ldots . \chi_M] \in R^{N \times M}$ is the input variable of the system, $\gamma \in R^{N \times I}$ is the output variable of the system and e is the noise signal.

The regression model between x and y is used for nonlinear identification by the OLS method:

$$\theta = \tilde{\theta} + \mathrm{e} = \sum_{i=1}^{N} \beta_i K_p \left(\chi_{1,\ldots} \chi_i\right) + e = \emptyset\beta + e \qquad (3)$$

where the kernel function $K_p \left(\chi_{1,\ldots} \chi_i\right)$, is a Gaussian kernel function, i.e:

$$K_p(\chi, \chi_i) = EXP \ \frac{|\chi - \chi_i|2}{2\sigma^2} \qquad (4)$$

Solving parameter β of Eq. (5) leads to the solution of the optimization objective described in Eq. (7).

$$\Psi = \mathrm{e}^{\mathrm{te}} \qquad (5)$$

Equation (7) essentially minimizes the mean square error (MSE) of the training data, which results in $\beta = (\varphi^t \varphi)^{-1} \varphi^t \gamma$. *Since $\varphi \in N \times N$, when N is large, the model's operation will be more complicated and prone to dimensional catastrophe problem.*

For this kind of problem, the OLS method decomposes φ by orthogonalizing it to obtain $\varphi = \mathrm{WA}$.

$W = [w_1, w_2, \ldots w_n]$, $w_i^t w_i = 0$ (I ≠j). (6)

The matrices W and A's can be computed by the improved Gram-Schimt orthogonalization method, and the final results are as follows:6

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \cdots & a_{1N} \\ 0 & 1 & a_{23} & \cdots & a_{2N} \\ 0 & 0 & \ddots & \vdots & - \\ \vdots & \vdots & - & 1 & a_{N-1N} \\ 1 & 0 & \cdots & 0 & 1 \end{bmatrix} \quad (7)$$

Then the final regression model can be expressed as:

$$\gamma = w_{N_s} g_{N_s} + \varepsilon \quad (8)$$

where g_{N_s} is the N s term in g. g is the parameter to be optimally solved by the OLS model and $g = A\beta$ and $g = [g_1, g_{2,\ldots\ldots} g_n]^T$.

The data used in this paper comes from a regional statistical yearbook, municipal statistical yearbooks, etc. from 2015 to 2024, and for a small number of statistically missing data, linear interpolation is used to fill in the blanks, and the relevant variables are standardized to be dimensionless. [7]. Using SPSS 25.0 software, panel data regression analysis was carried out with OLS method, control variables were gradually increased, and random effects were found to be more suitable for this study through Hausman test. The results of the basic regression test are shown in Table 1, with *, **, and *** indicating significant at 10%, 5%, and 1% confidence intervals, respectively.

The number of control variables and the goodness of fit of the model change in the same direction, and with the addition of control variables, the goodness of fit of the model is improving, and the R^2 improves from 0.188 to 0.686, which indicates that the choice of control variables is reasonable and scientific. [8].

Table 1

Basic regression test results

Variables	Model 1	Model 1	Model 1	Model 1	Model 1
Dig	0.431	0.332	0.348	0.369	0.446
	0.001	0.000	0.004	0.001	0.002
	***	***	***	***	***
Fin		0.243	0.263	0.348	0.286
		0.002	0.003	0.005	0.005
		***	***	***	***
Urb			0.122	0.319	0.205
			0.005	0.004	0.004
			***	***	***
Edu				-0.373	-0.273
				0.001	0.003
				***	***
Gov					0,406
					0,002
					***
R^2	0.188	0.473	0.499	0.588	0.686
N	135	135	135	135	135

The regression results of the core explanatory variables are significantly positive (p<0.01), with regression coefficients of 0.431, 0332, 0.348, 0.369 and 0.446, indicating that the digital economy has a positive effect on the transformation and upgrading of the regional economic structure, and the higher the level of the development of the digital economy, the more obvious is

the transformation and upgrading of the regional economic structure [4].

Application of Linear Regression in Econometrics.

• Linear regression is often used in econometrics to quantify the impact of changes in independent variables on the dependent variable. For example, consider a scenario where a company wants to assess the impact of changes in advertising expenditure on its sales revenue. By collecting data on advertising spending and corresponding sales revenue over a period, linear regression can be used to estimate the relationship between these variables.

• The regression analysis might reveal that for every additional dollar spent on advertising, sales revenue increases by a certain amount. This information can be invaluable for businesses in determining their marketing strategies and budget allocations.

Forecasting.

• Another crucial application of linear regression in econometrics is forecasting future trends based on historical data. For instance, economists often use linear regression to predict GDP growth rates based on various economic indicators such as consumer spending, government expenditure, and investment levels.

• By analyzing historical data and identifying the key variables that influence GDP growth, linear regression models can be developed to forecast future GDP growth rates. These forecasts play a crucial role in informing government policy decisions, business planning, and investment strategies.

Policy Analysis.

• Linear regression is also widely used in econometrics for policy analysis. Governments and policymakers often use regression analysis to assess the impact of policy changes on economic variables. For example, consider a government that is considering raising the minimum wage. By using linear regression to analyze historical data on minimum wage levels and employment levels, policymakers can estimate the potential impact of a minimum wage increase on employment.

• This analysis can help policymakers make informed decisions about whether or not to implement the proposed policy change. Additionally, linear regression can be used to evaluate the effectiveness of existing policies by examining their impact on relevant economic variables.

Linear regression is a fundamental statistical method used to understand relationships between variables. It is commonly used to predict outcomes based on one or more factors. In econometrics, linear regression helps economists analyze economic data, test theories, and make forecasts. While linear regression is easy to understand and apply, it has some challenges.

Problems like heteroscedasticity, multicollinearity, and endogeneity can make results less reliable. Overall, linear regression is a useful tool for analyzing data and making predictions in econometrics, but it requires careful attention to assumptions and model validation to ensure accuracy.

Conclusions. All over the world, the competitiveness of the state is determined by the efficiency and speed of reaction to the emerging modern digital technologies. The impact of the digitalization process on the competitive environment and the labor market is stronger. [5].

EU member states have made significant progress in expanding access to ICTs and digital networks. In addition, developed countries have achieved a high level of universal access through mobile communications. At the same time, developing countries have made significant progress in this area by expanding mobile services.

The analysis shows that more attention is paid to existing national digitalization strategies aimed at a broader transformation of the national economy and society. Most of the existing e-services for agriculture in EU countries are usually limited to e-government systems or ICT strategies [10].

The contributions of this paper include the following aspects. First, researchers have mainly studied the digital economy from a specific perspective, but the digital economy is a complex covering various high-tech industries, and it is very incomplete to measure the development of the digital economy only from the changes in the network or Information and Communication Technology (ICT) industries.

This multidisciplinary discussion is needed to study the digital economy from three aspects: infrastructure, industry scale, and spillover value, to comprehensively reflect the development of digital economy. Second, the subjective weighting method usually introduces uncertainty in the construction of the indicator system. We use the principal component analysis, which is an

objective weighting method to scientifically reflect the contribution of different dimensions of evaluation elements and construct the digital economy index.

Third, TFP calculation using the Solow residual method is susceptible to the influence of capital stock estimates. Therefore, we use the dual approach that does not require measuring the capital stock, as well as setting up a production function with a constant elasticity of substitution to accurately account for TFP. In addition, linear regressions are mostly employed in panel data analysis, but we argue that there is a nonlinear relationship between digital economy index and provincial TFP. Therefore, this paper constructs a nonlinear panel model with square terms and interactive terms, which is more in line with the current situation.

The digital economy has become a key driving force for the transformation of regional economic structure. Through factor analysis and orthogonal least squares regression, it is confirmed that the digital economy has a significant positive impact on regional economic structure, with a regression coefficient as high as 0.446, indicating that for every unit increase in the level of development of the digital economy, the proportion of the tertiary industry in the GDP will increase by 0.446 percentage points.

This result fully verifies the theoretical hypothesis that digital economy promotes the advanced economic structure through the mechanisms of technological innovation, resource optimization and allocation, industrial integration and upgrading, and spatial effect release.

The analysis of regional heterogeneity reveals that the digital economy plays the most significant role in the central region, with an impact coefficient of 0.701, much higher than that of 0.532 in the southern region and 0.487 in the northern region, and this difference mainly stems from the central region's better digital infrastructure, higher innovation capacity and talent concentration effect, which enables digital technology to be more fully applied to the transformation and upgrading of traditional industries.

The level of financial development and urbanization also have a positive contribution to the transformation of economic structure, with regression coefficients of 0.286 and 0.205 respectively, reflecting the positive contribution of financial support and urbanization to the optimization of industrial structure.

It is worth noting that the level of education investment shows a negative correlation with the transformation of economic structure, with a coefficient of -0.273, suggesting that the training of talents in each region should be more closely aligned with the market demand, to avoid the disconnection between the training of talents and industrial demand. [9].

In the future, regions should formulate differentiated digital economy development strategies according to their own characteristics, focus on strengthening digital infrastructure construction, promoting the in-depth integration of digital technology and traditional industries, accelerating the cultivation of digital talents in line with market demand, and promoting the transformation and upgrading of regional economic structure to a higher level.

References

1. Carta, M., Ronsivalle, D., &amli; Lino, B. (2020). Inner archilielagos in Sicily. From culture-based develoliment to creativity-oriented evolution. Sustainability, 12(18), 7452.
https://doi.org/10.3390/su12187452

2. Harrison, E.L., &amli; Huntington, li.S. (2000). Culture matters: How values shalie human lirogress. Basic Books. Hofstede, G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.

3. Jaskyte, K., &amli; Dressler, W.W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a grouli of nonlirofit organizations. Field Methods, 16(3), 265-284.

4. Kafka, K.I. (2020). Economic theory and economic reality: A continuously dialectic relationshili. In li.C.

5. Kafka, K.I., Kostis, li.C., &amli; lietrakis, li.E. (2020). Why coevolution of culture and institutions matters for economic develoliment and growth? In Yonk, R.M. (Edition). Economic-Financial Develoliment
and Cultural Transformation

6. Veretekhina, S.V., & Novikova, V.A. (2019). Transformation of education in the digital economy. Contemporary problems of social work, 5(2), 30-37.
https://doi.org/10.17922/2412-5466-2019-2-30-37

7. Lin, B., Tang, J., Dai, C., & Lu, B. (2024). Spatial effect of digital economy on the coordinated development of Port cities. Research in Transportation Economics, 103, 101385.

8. Liu, Y., Chen, W., Zhang, X., & Liao, W. (2025). Digital economy, consumption structure and rural economic transformation: a case study of China. Frontiers in Sustainable Food Systems, 9, 1565067.

9. Novikova, N.V., & Strogonova, E.V. (2020). Regional aspects of studying the digital economy in the system of economic growth drivers. Journal of new economy, 21(2), 76-93.

10. Ober, J. (2020). Innovation adoption: Empirical analysis on the examlile of selected factors of organizational culture in the IT industry in Poland. Sustainability, 12(20), 8630.
https://doi.org/10.3390/su12208630
11. Xinyue Qi and Dong Ch. (2025). In-depth analysis of digital economy on regional economic structure transformation based on data mining, International Journal for Housing Science and Its Application, Volume 46, Issue 3, Pp. 6457-6466. https://doi.org/10.70517/ijhsa463555

АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Т. І. Мшвідобадзе, професор Горійського державного університету (Грузія),
Л. С. Мамулашвілі, професор Горійського державного університету (Грузія)

Методологія дослідження. Цифрова економіка трансформує світовий економічний ландшафт безпрецедентними темпами та стала важливим рушієм регіональної економічної реструктуризації та сталого розвитку. Це дослідження досліджує механізми та вплив цифрової економіки на трансформацію регіональних економічних структур за допомогою методів аналізу даних та кількісного аналізу. Дослідження поєднує факторний аналіз з ортогональною регресією найменших квадратів для оцінки зв'язку між рівнем розвитку цифрової економіки та структурними змінами в регіональних економіках. Аналіз розглядає технологічні, промислові, ресурсні та просторові виміри цифрової трансформації та визначає основні канали, через які цифровізація впливає на регіональний економічний розвиток.

Результати. Емпіричні результати демонструють статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем розвитку цифрової економіки та трансформацією регіональних економічних структур. Результати, отримані за допомогою факторного аналізу та ортогональної регресії найменших квадратів, підтверджують, що цифровізація сприяє модернізації та оптимізації регіональних економічних структур. Результати також вказують на те, що інтенсивність цього впливу залежить від здатності регіонів впроваджувати цифрові технології, стимулювати інновації, покращувати розподіл ресурсів та інтегрувати традиційні галузі промисловості з новими цифровими секторами.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у комплексній оцінці зв'язку між розвитком цифрової економіки та трансформацією регіональних економічних структур. У дослідженні визначено ключові механізми, за допомогою яких цифрові технології сприяють структурній модернізації, включаючи технологічні інновації, ефективніший розподіл ресурсів, промислову інтеграцію та посилення просторової економічної взаємодії. Результати дослідження надають теоретичну основу та практичні рекомендації для регіонів щодо розробки диференційованих стратегій цифрової економіки відповідно до їхнього конкретного економічного, технологічного та ресурсного потенціалу.

Практична значущість. Результати факторного аналізу підтверджують теоретичну гіпотезу про те, що цифрова економіка сприяє розвитку регіональних економічних структур завдяки технологічним інноваціям, оптимізації та розподілу ресурсів, промисловій інтеграції та модернізації, а також реалізації просторових ефектів. Результати дослідження можуть бути використані регіональними органами влади, політиками та установами економічного розвитку для розробки цільової політики цифрової трансформації, зміцнення цифрової інфраструктури, стимулювання інноваційної активності та зменшення регіональної нерівності. Запропонований аналітичний підхід також може служити методологічною основою для моніторингу та оцінки структурних ефектів розвитку цифрової економіки на регіональному рівні.

Ключові слова: цифрова економіка, регіональна економіка, структурна трансформація, регресійний аналіз

Стаття надійшла до редакції 01.08.2026 р.
Прийнята до публікації 16.08.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 336.7:004.9:519.86:519.87 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.017

РЕЖИМНО-ЗАЛЕЖНЕ АГЕНТНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА РИНКОВОЇ ДИНАМІКИ ЦИФРОВОГО АКТИВУ MIRA У СИСТЕМІ АВТОМАТИЗОВАНОГО МАРКЕТ-МЕЙКІНГУ

А. А. Макурін, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», makurin.A.A@nmu.one, https://orcid.org/0000-0001-8093-736X,
С. О. Острянин, Ph. D (Економ.), доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», ostrianyn.s.o@nmu.one, https://orcid.org/0000-0001-9012-9913

Методологія дослідження. У дослідженні використано комплексний підхід до моделювання торговельної поведінки учасників ринку цифрового активу MIRA, що поєднує кластеризацію адрес, приховану марковську модель (HMM), стохастичні агентні політики та рекурсивну модель автоматизованого маркет-мейкінгу з постійним добутком (CPMM). На основі історичних транзакцій адреси було агреговано у три поведінкові кластери, для яких сформовано режимно-залежні політики активності, кількості операцій та торговельних бюджетів. Для визначення латентних станів ринку використано HMM із фільтрованими ймовірностями, розрахованими виключно на основі інформації, доступної до початку відповідного блока. Кількість операцій моделювалася з використанням від'ємного біноміального розподілу, торговельні бюджети – комбінацією зрізаного розподілу Student-t та узагальненого розподілу Парето, а їх розподіл між окремими операціями – розподілом Діріхле. динаміку без використання фактичних транзакцій симульованого інтервалу.

Результати. Результати дослідження засвідчили наявність вираженої поведінкової неоднорідності учасників ринку MIRA, що дозволило сформувати три агреговані кластери з відмінними характеристиками торговельної активності. Встановлено доцільність використання трирежимної специфікації HMM для опису латентних станів ринку та включення режимних імовір-ностей до генеративних політик кластерів. Запропонована модель забезпечила послідовне формування активності, кількості та бюджетів операцій з урахуванням поточного стану ринку та ліквідності пулу. Рекурсивна CPMM-симуляція сформувала замкнений контур, у якому згенеровані операції ендогенно змінюють резерви та ціну, а отриманий стан використовується для генерації наступного блока.

Новизна. Наукова новизна полягає у розробленні режимно-залежної генеративної моделі торговельної поведінки, яка трансформує емпірично визначені поведінкові кластери адрес у агрегованих агентів із власними стохастичними політиками. На відміну від підходів, що розглядають кластеризацію, режимну динаміку та механіку AMM відокремлено, запропоновано їх інтеграцію в єдину рекурсивну систему.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі для аналізу поведінки гетерогенних груп учасників децентралізованих фінансових ринків та оцінювання їхнього впливу на ринкову динаміку. Розроблений підхід може застосовуватися для тестування контрфактичних сценаріїв, оцінювання стійкості ліквідності та дослідження наслідків зміни параметрів торговельних політик і механізмів автоматизованого маркет-мейкінгу.

Ключові слова: цифровий актив, MIRA, агентне моделювання, поведінкові кластери, прихована марковська модель, автоматизований маркет-мейкінг, децентралізовані фінанси.

Постановка проблеми. Токен MIRA було створено в межах публічної кампанії зі збору коштів на дослідження рідкісної дитячої пухлини головного мозку. У межах реалізованої моделі половину загальної пропозиції токена було передано батькові дитини

© 2026. A. A. Makurin, S. O. Ostrianin. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

як бенефіціару проєкту [1]. Така особливість по-ходження токена зумовлює необхідність розглядати його ринкову динаміку не лише з позицій стандартних характеристик криптовалютного ринку, а й з урахуванням специфіки поведінки учасників та механізмів формування ціни в децентралізованих торговельних середовищах.

На ринках, функціонування яких ґрунтується на механізмі автоматизованого маркет-мейкера (Automated Market Maker, AMM), ціна активу формується не тільки під впливом агрегованого співвідношення попиту та пропозиції. Вона є результатом послідовної взаємодії окремих операцій, їхнього напряму та обсягу відносно поточних резервів ліквідності. За таких умов використання агрегованих показників частоти та середнього обсягу транзакцій є недостатнім для відтворення поведінки учасників і оцінювання альтернативних сценаріїв функціонування ринку. Це зумовлює необхідність застосування генеративного підходу, у межах якого поведінка груп учасників залежить від поточного ринкового стану, а результати здійснених операцій, своєю чергою, ендогенно визначають подальшу траєкторію ринкової системи.

На попередньому етапі дослідження адреси, пов'язані з торгівлею MIRA, було класифіковано за трьома поведінковими кластерами. Проведена кластеризація дає змогу визначити склад відповідних груп та виявити відмінності в їхніх історичних торговельних характеристиках. Водночас сам факт належності адреси до певного кластера не визначає умовних правил генерації майбутніх купівель і продажів, частоти здійснення операцій, а також розподілу коштів між окремими транзакціями. Аналогічно, модель ринкових режимів дає змогу описати динаміку агрегованого прихованого стану ринку, проте безпосередньо не визначає, яким чином зміна цього стану трансформується у конкретні торговельні дії окремих груп учасників. Механізм постійного добутку (Constant Product Market Maker, CPMM), своєю чергою, визначає наслідки вже здійсненої операції для резервів ліквідності та ціни, але не пояснює механізмів прийняття рішення щодо того, хто, коли та з яким обсягом коштів ініціює відповідну транзакцію [2].

Таким чином, наукова проблема дослідження полягає у трансформації емпірично ідентифікованих поведінкових кластерів адрес в агрегованих агентів, торговельні політики яких є стохастичними та залежать від поточного ринкового режиму, а також у пере-вірці здатності сукупної поведінки таких агентів відтворювати основні статистичні та динамічні характеристики реального ринку в замкненому контурі. Така постановка передбачає одночасне поєднання прихованого стану ринку, історії торговельної поведінки кластерів, розподілів кількості та бюджетів операцій, а також ендогенного оновлення резервів ліквідності та ціни відповідно до правил CPMM.

У межах запропонованого підходу для кожного поведінкового кластера оцінюється окрема торговельна політика, у якій ймовірності перебування ринку в певних режимах, отримані за допомогою прихованої марковської моделі (Hidden Markov Model, HMM), використовуються як пояснювальні змінні. Таким чином, імовірність здійснення операції, її напрям і характеристики визначаються не лише історичною поведінкою відповідної групи, а й поточним латентним станом ринку. Результати спільної діяльності агентів послідовно передаються до механізму CPMM, де кожна операція змінює структуру резервів, а через неї – ціну та наступний стан системи. Отже, формується замкнений контур взаємодії «ринковий стан → поведінка агентів → операція → зміна резервів і ціни → новий ринковий стан».

Предметом аналізу є параметри торговельних політик визначених кластерів та якість їхньої спільної роботи у відтворенні динаміки досліджуваного ринку. Водночас контрфактичне моделювання альтернативних сценаріїв, оцінювання окремих політик бенефіціара та визначення обсягу коштів, отриманих ним у результаті функціонування токена, не входять до завдань цього дослідження. Така межа дослідження дає змогу

зосередитися безпосередньо на генеративному відтворенні ринкової динаміки та оцінюванні ролі режимно-залежної поведінки агрегованих груп учас-ників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публічні блокчейни формують детальний цифровий слід транзакцій, що створює можливості для емпіричного виявлення стійких характеристик окремих адрес і груп учасників. Кластеризаційні методи застосовуються для формування поведінкових типологій користувачів Bitcoin та Ethereum [3], ідентифікації економічних ролей учасників за темпом, обсягом та структурою транзакцій [4], а також виявлення диференційованих торговельних патернів Bitcoin-адрес [5]. Сукупність цих досліджень підтверджує наявність істотної поведінкової неоднорідності учасників криптовалютних ринків. Водночас кластеризація за своєю природою формує типологію, що характеризує історичну поведінку адрес, але не визначає повноцінної генеративної політики, здатної описувати ймовірність, кількість, напрям і розмір майбутніх операцій за різних станів ринку.

В агентно-орієнтованій обчислювальній економіці агрегована ринкова динаміка роз-глядається як результат повторюваної взаємодії гетерогенних агентів та зворотних зв'язків між їхніми мікрорішеннями і макрорівневим станом системи [5]. Застосування цього підходу до фінансових ринків дає змогу формалізувати зв'язок між індивідуальними правилами поведінки учасників та агрегованими властивостями ринкової системи [5]. Зокрема, агентно-орієнтовані моделі Bitcoin використовувалися для відтворення взаємопов'язаних процесів торгівлі, майнінгу та формування ціни [4]. Проте у значній частині таких моделей типи агентів та правила їхньої поведінки задаються дослідником апріорно. У запропонованому підході склад агрегованих агентів визначається на основі емпіричної кластеризації блокчейн-адрес, тоді як параметри їхніх торговельних політик оцінюються безпосередньо за спостережуваними блоковими потоками. Це дає змогу поєднати емпіричну ідентифікацію гетерогенності учасників із генеративним моделюванням їхньої подальшої поведінки.

Водночас емпірична валідація агентно-орієнтованих моделей становить окрему методологічну проблему, зумовлену нелінійністю, стохастичністю та взаємозалежністю мікро- і макрорівнів. Відтворення окремих стилізованих фактів саме по собі не гарантує адекватного відтворення спільної динаміки системи. У зв'язку з цим параметри моделі, початкові умови, джерела випадковості та показники, за якими здійснюється валідація, мають бути концептуально та процедурно розмежовані [4]. З огляду на це у запропонованому дослідженні оцінювання окремих торговельних політик доповнюється їхньою спільною перевіркою у замкненому контурі. Якість генеративної моделі оцінюється за одночасним відтворенням ціни, кількості операцій, торговельного обороту та частки потоків за напрямами операцій.

Додатковий методологічний вимір пов'язаний зі специфікою децентралізованих фінансів (DeFi), у межах яких торговельні та інші фінансові послуги реалізуються пере-важно через програмовані смартконтракти [3] На відміну від централізованих бірж із книгою ордерів, в автоматизованих маркет-мейкерах (Automated Market Makers, AMM) пул ліквідності виступає контрагентом операції, а ціна визначається заданою функцією збереження (invariant function), а не безпосереднім зіставленням заявок покупців і продав-ців [6]. Для маркет-мейкерів із функцією постійного добутку (Constant Product Market Maker, CPMM) результат кожної операції залежить від її параметрів, комісії та поточного стану резервів пулу [7]. Отже, порядок здій-снення транзакцій та їхній відносний розмір щодо наявної ліквідності є не другорядними характеристиками, а безпосередніми детермінантами подальшої цінової динаміки.

Формулювання мети статті. Метою статті є розроблення та емпіричне оцінювання режимно-залежних стохастичних торговельних політик для трьох поведінкових кластерів учасників ринку токена MIRA, а також визначення їхньої сукупної здатності відтворювати ключові характеристики ринкової динаміки в умовах замкненої симуляції на основі меха-нізму постійного добутку (Constant Product Market Maker, CPMM).

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження присвячено реалізації чотирьох взаємопов'язані завдань: (1) реконструювати єдиний синтетичний ринок на основі чистих потоків операцій трьох досліджуваних пулів ліквідності; (2) оцінити ймовір-ності прихованих ринкових режимів із використанням виключно інформації, доступної до моменту початку відповідного блока, що забезпечує відсутність інформаційного витоку під час подальшого моделювання; (3) для кожного з трьох поведінкових кластерів оцінити режимно-залежні моделі торговельної активності, умовної кількості операцій та блокових бюджетів; (4) здійснити спільну емпіричну перевірку оцінених політик у ре-курсивній CPMM-симуляції, у якій параметри фактичних транзакцій дослід-жуваного інтервалу не використовуються як вхідні дані, а кожна згенерована операція ендогенно змінює стан резервів, ціну та умови виконання на-ступних операцій [8].

Таким чином, поставлені завдання забезпечують послідовний перехід від емпіричної реконструкції ринку та ідентифікації його латентних режимів до формування генеративних політик поведінки агрегованих груп учасників і перевірки їхньої здатності спільно відтворювати спостережувану ринкову динаміку.

Дослідження охоплює період від 26 грудня 2024 р. до 12 січня 2026 р. Відібрано три найбільші пули MIRA/WSOL, які забезпечували 92,239% спостережуваного обороту MIRA. Операції в межах однієї транзакції зведено до чистого напряму, після чого їх послідовно виконано у спільному віртуальному CPMM. Така реконструкція створює один ринковий стан і не ототожнює синтетичний пул із фактичною ліквідністю окремого пулу.

Початковий резерв MIRA визначено, як:

$$X_0 = \max\left\{m_V X_{0,p^*}, \frac{C_{\max}}{0{,}9}\right\},$$

де m_V – відношення обороту трьох пулів до обороту найбільшого пулу, X_{0,p^*} – його початковий резерв, а $C_{\max}$ – максимальна накопичена чиста купівля MIRA. Початковий резерв WSOL дорівнює $Y_0 = P_0 X_0$. Значення m_V і $C_{\max}$ розраховано за повною історією, тому це ретроспективна стабілізована реконструкція, а не оцінка ліквідності, доступна в момент запуску.

Одиницею часу є п'ятихвилинний блок. Три раніше отримані поведінкові кластери адрес подано як агрегованих агентів $c = 1{,}2{,}3$. Їх нейтрально описано як великі ринково впливові операції, ранній епізодичний потік і масову дрібну спорадичну участь. Неоднозначний та неатрибутований потік утворює технічний компонент $c = 0$, який не є четвертим поведінковим архетипом. Кластеризацію виконано за повною доступною історією; отже подальша оцінка політик є умовною щодо ретроспективно фіксованого складу груп [9].

Після детермінованої першої доби дані поділено за накопиченою кількістю активних блоків. Календарні межі встановлено ретроспективно, але спостереження після відповідної межі не використовувалися для оцінювання кандидатних моделей.

У таблиці 1 наведено структуру вибірки та архітектура генеративної моделі MIRA.

Детальна математична специфікація запропонованої моделі винесена в окремий технічний додаток. У ньому представлено повні вектори ознак, використані для оцінювання режимів ринку та торговельних політик окремих кластерів. Також наведено функції правдоподібності та відповідні параметричні обмеження, що забезпечують коректність оцінювання моделей. Окрему увагу приділено правилам обрізання, обмеженням випадкових величин і формулам факторних шарів, необхідним для відтворення процедури симуляції. Повна технічна специфікація моделі доступна у відповідному застосунку mira_regime_agent_simulation_technical_appendix_ua.md, що забезпечує відтворюваність запропонованого підходу [10].

На рисунок 1 наведено послідовність обчислення режиму, генерування операцій та рекурсивного оновлення CPMM.

Таблиця 1

Структура вибірки та архітектура генеративної моделі MIRA

Блок	Рівень / етап	Основний вхід	Вихід / показник	Специфікація / характеристика
Дані	Запуск	П’ятихвилинні блоки	288 блоків; 288 активних	Кінцева дата: 27.12.2024 02:30
Дані	Навчальна вибірка	П’ятихвилинні блоки	11 986 блоків; 9 951 активний	Кінцева дата: 06.02.2025 17:20
Дані	Валідаційна вибірка	П’ятихвилинні блоки	16 981 блок; 3 317 активних	Кінцева дата: 06.04.2025 16:25
Дані	Діагностичний період	П’ятихвилинні блоки	80 734 блоки; 3 317 активних	Кінцева дата: 12.01.2026 00:15
Модель	Ринковий режим	Ознаки, доступні до початку блока	(q_t)	Hurdle Student-t HMM
Модель	Рідкісний спільний шок	Попередній шок, вік, режим	(Z_t)	Hurdle-модель знака й масштабу
Модель	Повільний напрямний стан	Попередній денний стан, вік, режим	(S_d)	AR Student-t
Модель	Активність сторони	Вік, власні лаги, (q_t), (Z_t), (S_d), стан пулу	(J_{(c,s,t)})	Логістична модель
Модель	Кількість операцій	Ті самі ознаки за умови активності	(N_{(c,s,t)})	Зсунута NB2
Модель	Спільна поява сторін	Маргінальні ймовірності купівлі та продажу	((J_{(c,+,t)},J_{(c,-,t)}))	Двовимірний Бернуллі з віковим odds ratio
Модель	Блоковий бюджет	Кількість, режим, фактори, резерв	(U_{(c,s,t)})	Student-t до порога та GPD для перевищення
Модель	Денний масштаб бюджету	День, компонент, сторона, резерв	(D_{(c,s,d)})	Ієрархічний Student-t множник
Модель	Окремі операції	Блоковий бюджет і кількість	(U_{(c,s,t,i)})	Розподіл Діріхле
Модель	Ринковий стан	Упорядковані операції	((X_t,Y_t,P_t))	Рекурсивний CPMM

Джерело: сформовано авторами самостійно

Рекурсивна симуляція побудована за принципом інформаційної каузальності, відповідно до якого на початку кожного блока (t) модель використовує виключно інформацію, доступну до моменту його формування. Стан системи перед початком блока представлено історією (H_{t-1}) та поточними резервами пулу ((X_{t-1},Y_{t-1})). За фіксованих оцінених параметрів прихованої марковської моделі (Hidden Markov Model, HMM) на основі доступних лагованих ознак формуються фільтровані ймовірності трьох латентних режимів:

[q_t=(q_{t,1},q_{t,2},q_{t,3}).]

Отриманий вектор режимних імовірностей використовується як один із ключових входів до генеративних політик поведінкових кластерів. Для кожного кластера (c) формується стохастична дія:

[A_{c,t}=(N_{c,+,t},N_{c,-,t},U_{c,+,t},U_{c,-,t}),]

де (N_{c,s,t}) визначає кількість операцій відповідної сторони, а (U_{c,s,t}) – їхній агрегований бюджет. Після цього блокові бюджети розподіляються між окремими транзакціями, сформовані операції всіх кластерів випадково перемішуються та послідовно виконуються відповідно до правил

СРММ. Результати виконаних операцій – оновлені резерви, ціна та інші згенеровані характеристики – формують новий стан (H_t), який використовується як інформаційна база для генерації активності у наступному блоці. Принциповою умовою симуляції є те, що фактичні транзакції з інтервалу, який моделюється, не передаються в рекурсивний контур і, таким чином, не використовуються для генерації наступних станів [11].

Рис. 1. Послідовність обчислення режиму, генерування операцій та рекурсивного оновлення СРММ

Джерело: сформовано самостійно

Для ідентифікації латентних станів ринку використано HMM, до якої включено набір характеристик, доступних до початку відповідного блока. Базовий набір містить лаговану волатильність на горизонтах 1 та 6 годин, лагований логарифм глибини ліквідності, шестигодинне просідання ціни та тривалість періоду від попереднього активного блока. Після активного блока до інформаційного набору додаються лаговані показники дохідності, дисбалансу потоків, кількості операцій, обороту відносно резервів та зміни глибини ліквідності. Усі неперервні перетворення параметрів оцінювалися виключно на відповідній навчальній частині вибірки, що запобігає використанню інформації майбутнього.

Кількість латентних режимів (K) визначалася шляхом порівняння специфікацій (K\in{2,3,4,5}) на валідаційній вибірці з одночасним урахуванням якості статистичного опису HMM та результатів замкненої генеративної симуляції. За результатами такого відбору оптимальною визначено трирежимну специфікацію (K=3), після чого параметри моделі переоцінено на об’єднаній навчальній та валідаційній вибірках.

Для врахування спільного напрямного впливу на активність різних кластерів введено рідкісний фактор (Z_t), який інтерпретується як статистичне узагальнення короткострокового спільного шоку. Його генерація здійснюється послідовно: спочатку моделюється ймовірність виникнення шокової події, після чого окремо визначаються її знак та величина. Така декомпозиція дає змогу розмежувати частоту появи екстремальних подій та їхню інтенсивність.

Для опису повільнішої компоненти напрямної динаміки використано денний фактор, сформований на основі семиденного співвідношення чистого та валового ціново-

го тиску. Після перетворення показника за допомогою функції (\operatorname{atanh}) його динаміку представлено авторегресійною моделлю:

[W_d=\gamma_0+\phi W_{d-1}+\gamma_a\log(1+age_d)+\gamma_q^{\prime}r_d+\varepsilon_d,\qquad\varepsilon_d\sim t_\nu(0,\sigma_S),]

де (age_d) характеризує вік відповідного ринкового стану, а (r_d) містить контрасти ймовірностей латентних режимів. Остаточний повільний фактор визначається, як:

[S_d=\tanh(W_d).]

Рідкісний фактор (Z_t) та повільний денний фактор (S_d) не розглядаються як структурні пояснення мотивів поведінки учасників. Вони є статистичними латентними узагальненнями спостережуваних потоків і використовуються виключно для підвищення здатності генеративної моделі відтворювати спільну динаміку торговельної активності.

Для кожного поведінкового кластера (c) та сторони операції (s\in{+1,-1}) ймовірність виникнення активності моделюється логіс-тичною функцією:

\alpha_{c,s}^{A}\widetilde{x}*{c,s,t}^{\prime}*\beta{c,s}^{A}\lambda_{c,s}^{A}Z_t\kappa_{c,s}^{A}|Z_t|.]

Вектор (\widetilde{x}_{c,s,t}) включає вік ринку, власну лаговану кількість операцій, попередній чистий потік, контрасти режимних імовірностей та відповідні взаємодії. Додатково повільний фактор (S_d), а також доступні до початку блока характеристики рівня та тренду ціни пулу використовуються для коригування маргінальних імовірностей купівлі та продажу в протилежних напрямах. Така специфікація дає змогу враховувати як індивідуальну інерцію торговельної поведінки, так і залежність активності від поточного режиму та загального напрямного стану ринку.

За умови виникнення активності кількість операцій моделюється за зсунутою від'ємною біноміальною моделлю другого типу:

[N_{c,s,t}=1+M_{c,s,t},\qquadM_{c,s,t}\sim NB2(\mu_{c,s,t},\alpha_{c,s}),]

де умовне математичне сподівання визначається рівнянням:

\alpha_{c,s}^{N}\widetilde{x}*{c,s,t}^{\prime}*\beta{c,s}^{N}\lambda_{c,s}^{N}Z_t\kappa_{c,s}^{N}|Z_t|.]

Застосування зсунутої специфікації забезпечує позитивність кількості операцій за умови активності, тоді як від'ємна біноміальна компонента враховує надлишкову дисперсію лічильних даних.

Залежність між появою купівель і продажів у межах одного кластера моделюється за допомогою двовимірного розподілу Бернуллі. Ступінь взаємозалежності визначається через вікове відношення шансів:

[OR_{c,b}=\frac{p_{11}p_{00}}{p_{10}p_{01}},]

яке оцінюється окремо для чотирьох вікових інтервалів: 0–7, 7–30, 30–90 та понад 90 днів. Такий підхід дозволяє врахувати зміну взаємозв'язку між протилежними напрямами активності залежно від тривалості функціонування відповідного ринкового стану.

Для забезпечення порівнюваності бюджетів між блоками їхній масштаб нормується на відповідний резерв пулу безпосередньо перед початком блока. Для купівель та продажів відповідно використовуються:

[B_{c,+,t}=\frac{U_{c,+,t}^{WSOL}}{Y_{t^-}},\qquadB_{c,-,t}=\frac{U_{c,-,t}^{MIRA}}{X_{t^-}},]

де (X_{t^-}) та (Y_{t^-}) – резерви відповідних активів безпосередньо перед виконанням операцій блока. Таке нормування забезпечує залежність потенційного масштабу операцій від поточної глибини ліквідності.

Для логарифма нормованого бюджету

[l_{c,s,t}=\log B_{c,s,t}]

95-й перцентиль навчальної вибірки використовується як кластерно-сторонній поріг (u_{c,s}). Спостереження до порога моделюються зрізаним розподілом Student-(t), тоді як перевищення порога описуються узагальненим розподілом Парето (Generalized Pareto Distribution, GPD). Умовні середні та масштаби бюджетного розподілу залежать від кількості операцій, поточного режиму, факторів (Z_t) і (S_d), а також доступного до початку блока стану пулу.

Додатково використовується денний компонентно-сторонній логарифмічний множник, який коригує всі відповідні дочір-

ні бюджети протягом дня. Сила цього коригування встановлена на рівні 0,8 за результатами валідації. Така структура дає змогу одночасно враховувати блокову варіативність бюджетів, їхню залежність від ринкового режиму та повільнішу денну неоднорідність.

На наступному рівні кожний агрегований блоковий бюджет розподіляється між окремими операціями без зміни його загальної величини. Для цього використовується симетричний розподіл Діріхле:

[(w_1,\ldots,w_N)\simDirichlet(\alpha_{c,s}^{D},\ldots,\alpha_{c,s}^{D}),]

після чого бюджет окремої операції визначається, як:

[U_i=Uw_i,\qquad\sum_{i=1}^{N}U_i=U

Отже, рівень окремих транзакцій не створює додаткового бюджету, а лише визначає його внутрішню структуру, що забезпечує точне збереження агрегованого обсягу коштів на рівні блока [12].

Після генерації кількості та бюджетів усі операції кластерів випадково перемішуються в межах блока та послідовно виконуються в єдиному CPMM-пулі. Перед кожною операцією стан резервів позначається як ((X,Y)), а інваріант пулу визначається, як:

[k=XY.]

Для купівлі MIRA за вхідного бюджету (u) в WSOL та комісії (f) ефективний вхід становить:

[u_{\mathrm{eff}}=u(1-f),]

а після операції резерви визначаються, як:

[Y'=Y+u,\qquadX'=\frac{k}{Y+u_{\mathrm{eff}}}.]

Відповідно, для продажу MIRA за вхідного обсягу (v) ефективний обсяг визначається, як:

[v_{\mathrm{eff}}=v(1-f),]

а нові резерви розраховуються за формулами:

[X'=X+v,\qquadY'=\frac{k}{X+v_{\mathrm{eff}}}.]

Після кожної окремої операції ціна пулу рекурсивно оновлюється, як:

[P'=\frac{Y'}{X'}.]

Таким чином, кожна згенерована транз-акція змінює резерви пулу та безпосередньо впливає на умови виконання наступної операції. Ця властивість формує замкнений механізм ендогенного зворотного зв'язку, у якому поведінка агентів визначає послідовність операцій, операції змінюють стан CPMM, а змінений стан пулу впливає на подальшу генерацію торговельної активності. При цьому зовнішній ціновий ряд, а також будь-які коригування симульованої ціни до фактичної історичної ціни не використовуються. Отже, траєкторія (P_t) формується виключно внутрішньою взаємодією режимів, генеративних політик кластерів та механіки CPMM, що забезпечує принципово замкнене відтворення ринкової динаміки без підміни симуляції фактичними спостереженнями. У таблиці 2 наведено поведінкові профілі кластерів.

Кластер 1 – великі ринково впливові операції з перевагою продажного обсягу. Найменша група адрес забезпечила 65,13% атрибутованого 150-денного обороту. Її середній ціновий вплив був у 4,87 рази більшим, ніж у кластера 3. Повний профіль також характеризувався найбільшим відносним розміром, пізнішим середнім часом торгівлі та меншою глибиною ринку під час виконання. Відносно близькі медіани розміру показують, що концентрацію обороту формував передусім правий хвіст великих операцій.

Кластер 2 – ранній епізодичний потік у напружених ринкових станах. Його операції мали найраніший середній ринковий час і припадали на контексти з найвищими дохідністю, волатильністю, просіданням та узгод-женістю з моментумом. За перші 150 днів кластер забезпечив лише 4,95% атрибутованих операцій і 5,53% обороту. Частка купівель 38,75% і чистий потік −10,53% вказують на найвиразнішу перевагу продажного потоку серед трьох груп на цьому горизонті.

Кластер 3 – масова дрібна та спорадична участь. Він об'єднав 57,58% адрес і 68,46% атрибутованих операцій, але 29,34% обороту. Незначна перевага купівель за кількістю не компенсувала більший сумарний обсяг продажу. Кластер мав найнижчий середній ціновий вплив і найбільшу частку одноразових адрес.

Таблиця 2

Поведінкові профілі кластерів

Показник	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Нейтральна назва	Великі ринково впливові операції	Ранній епізодичний потік	Масова дрібна спорадична участь
Частка всіх адрес, %	9,25	33,17	57,58
Частка атрибутованих операцій за 150 днів, %	26,60	4,95	68,46
Частка атрибутованого обороту за 150 днів, %	65,13	5,53	29,34
Частка купівель за кількістю, %	46,66	38,75	51,42
Чистий потік / валовий оборот, %	−5,68	−10,53	−3,81
Медіанний розмір операції, MIRA	10 000	7 851	7 974
Середній абсолютний логарифмічний ціновий вплив	0,001624	0,000911	0,000333

Джерело : сформовано автором самостійно.

Середня апостеріорна ймовірність присвоєння становила 0,750, 0,664 і 0,651 для кластерів 1–3. Отже, це відтворювані, але перекривні поведінкові архетипи; особливо для спорадичних адрес мітка не є верифікованою економічною ідентичністю.

Висновки. Запропонована модель забезпечує інформаційно коректне формування торговельних рішень, оскільки під час рекурсивної симуляції використовуються виключно дані, доступні до початку відповідного блока, без подавання фактичних транзакцій симульованого інтервалу. Інтеграція режимних імовірностей, спільних напрямних факторів, моделей активності, кількості та бюджетів операцій дала змогу перейти від статичної класифікації адрес до повноцінного генеративного опису поведінки агрегованих груп учасників. Рекурсивне виконання згенерованих операцій у CPMM забезпечило ендогенне формування резервів і ціни, завдяки чому кожна операція впливає на умови виконання наступної та на подальшу траєкторію ринку. Отриманий підхід створює методичну основу для емпіричної перевірки здатності гетерогенних режимнозалежних агентних політик відтворювати ключові характеристики динаміки децентралізованого ринку без використання зовнішнього цінового ряду.

Література

1. Aspembitova A.T., Feng L., Chew L.Y. Behavioral structure of users in cryptocurrency market. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, No. 1. Art. e0242600. DOI: 10.1371/journal.pone.0242600.

2. Tesfatsion L. Agent-Based Computational Economics: A Constructive Approach to Economic Theory. In: Tesfatsion L., Judd K. L. (eds.). *Handbook of Computational Economics*. Vol. 2: Agent-Based Computational Economics. Amsterdam: Elsevier, 2006. Pp. 831-880. DOI: 10.1016/S1574-0021(05)02016-2.

3. Cocco L., Concas G., Marchesi M. Using an artificial financial market for studying a cryptocurrency market. *Journal of Economic Interaction and Coordination*. 2017. Vol. 12, No. 2. Pp. 345-365. DOI: 10.1007/s11403-015-0168-2.

4. Windrum P., Fagiolo G., Moneta A. Empirical validation of agent-based models: Alternatives and prospects. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. 2007. Vol. 10, No. 2. Art. 8.

5. Ardia D., Bluteau K., Rüede M. Regime changes in Bitcoin GARCH volatility dynamics. *Finance Research Letters*. 2019. Vol. 29. Pp. 266-271. DOI: 10.1016/j.frl.2018.08.009.

6. Figà-Talamanca G., Focardi S. M., Patacca M. Regime switches and commonalities of the cryptocurrencies asset class. *Research in International Business and Finance*. 2021. Vol. 57. Art. 101400.
https://doi.org/10.1016/j.najef.2021.101425

7. Rabiner L.R. A tutorial on hidden Markov models and selected applications in speech recognition. *Proceedings of the IEEE*. 1989. Vol. 77, No. 2. Pp. 257-286. DOI: 10.1109/5.18626.

8. Schär F. Decentralized Finance: On Blockchain- and Smart Contract-Based Financial Markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. 2021. Vol. 103. No. 2. Pp. 153-174. DOI: 10.20955/r.103.153-74.

9. Angeris G., Chitra T. Improved techniques for evaluating constant function market makers. In: *Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies*. New York: ACM, 2020. Pp. 34-46. DOI: 10.1145/3419614.3423257.

10. Cartea Á., Drissi F., Monga M. Decentralised Finance and Automated Market Making: Execution and Speculation. 2023. DOI: 10.48550/arXiv.2307.03499.

11. Werner S.M., Perez D., Gudgeon L., Klages-Mundt A., Harz D., Knottenbelt W.J. SoK: Decentralized Finance (DeFi). 2021. DOI: 10.48550/arXiv.2101.08778.

12. Tarasova, T., Usatenko, O., Makurin, A., Ivanenko, V. & Cherchata, A. (2020). Accounting and features of mathematical modeling of the system to forecast cryptocurrency exchange rate. *Accounting*, 6(3), Pp. 357-364. DOI: 10.5267/j.ac.2020.1.003

References

1.Aspembitova, A.T., Feng, L., & Chew, L.Y. (2021). Behavioral structure of users in cryptocurrency market. PLOS ONE, Vol. 16, No. 1. Art. e0242600. DOI: 10.1371/journal.pone.0242600

2.Tesfatsion, L. (2006). Agent-Based Computational Economics: A Constructive Approach to Economic Theory. In: Tesfatsion L., Judd K. L. (eds.). *Handbook of Computational Economics*. Vol. 2: Agent-Based Computational Economics. Amsterdam : Elsevier, 2006. Pp. 831-880. DOI: 10.1016/S1574-0021(05)02016-2.

3.Cocco, L., Concas, G., & Marchesi, M. (2017). Using an artificial financial market for studying a cryptocurrency market. Journal of Economic Interaction and Coordination, Vol. 12, No. 2, Pp. 345-365. DOI: 10.1007/s11403-015-0168-2.

4.Windrum P., Fagiolo, G., & Moneta, A. (2007). Empirical validation of agent-based models: Alternatives and prospects. Journal of Artificial Societies and Social Simulation, Vol. 10, No. 2. Art. 8.

5.Ardia, D., Bluteau, K., & Rüede, M. (2019). Regime changes in Bitcoin GARCH volatility dynamics. Finance Research Letters, Vol. 29, Pp. 266-271. DOI: 10.1016/j.frl.2018.08.009.

6.Figà-Talamanca, G., Focardi, S.M., Patacca, M. (2021). Regime switches and commonalities of the cryptocurrencies asset class. Research in International Business and Finance, Vol. 57, Art. 101400.

https://doi.org/10.1016/j.najef.2021.101425

7.Rabiner, L.R. (1989). A tutorial on hidden Markov models and selected applications in speech recognition. Proceedings of the IEEE, Vol. 77, No. 2. Pp. 257-286. DOI: 10.1109/5.18626.

8.Schär, F. (2021). Decentralized Finance: On Blockchain- and Smart Contract-Based Financial Markets. *Federal Reserve Bank of St.* Louis Review, Vol. 103, No. 2. Pp. 153-174. DOI: 10.20955/r.103.153-74.

9.Angeris, G., & Chitra, T. (2020). Improved techniques for evaluating constant function market makers. Proceedings from *MIIM '20 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies*. (pp. 34-46). New York: ACM. DOI: 10.1145/3419614.3423257.

10. Cartea, Á., Drissi, F., & Monga, M. (2023). Decentralised Finance and Automated Market Making: Execution and Speculation. DOI: 10.48550/arXiv.2307.03499.

11. Werner, S.M., Perez, D., Gudgeon, L., Klages-Mundt, A., Harz, D., & Knottenbelt, W.J. (2021). SoK: Decentralized Finance (DeFi). DOI: 10.48550/arXiv.2101.08778.

12. Tarasova, T., Usatenko, O., Makurin, A., Ivanenko, V. & Cherchata, A. (2020). Accounting and features of mathematical modeling of the system to forecast cryptocurrency exchange rate. Accounting, 6(3), 357-364. DOI: 10.5267/j.ac.2020.1.003

.

MODE-DEPENDENT AGENT MODELING OF TRADING BEHAVIOR AND MARKET DYNAMICS OF THE MIRA DIGITAL ASSET IN AN AUTOMATED MARKET-MAKING SYSTEM

A. A. Makurin, D.E., Full Professor, Dnipro University of Technology,
S. O. Ostrianin, Ph. D (Econ.), Assosiate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The study used a comprehensive approach to modeling the trading behavior of participants in the MIRA digital asset market, combining address clustering, a hidden Markov model (HMM), stochastic agent policies, and a recursive model of automated market making with a constant product (CPMM). Based on historical transactions, addresses were aggregated into three behavioral clusters, for which regime-dependent policies of activity, number of transactions, and trading budgets were formed. To determine latent market states, an HMM with filtered probabilities calculated exclusively on the basis of information available before the beginning of the corresponding block was used. The number of transactions was modeled using a negative binomial distribution, trading budgets were modeled using a combination of a truncated Student-t distribution and a generalized Pareto distribution, and their distribution between individual transactions was modeled using a Dirichlet distribution. dynamics without using actual transactions of the simulated interval.

Results. The results of the study showed the presence of pronounced behavioral heterogeneity of MIRA market participants, which allowed the formation of three aggregated clusters with distinct characteristics of trading activity. The feasibility of using a three-mode HMM specification to describe latent market states and including regime probabilities in the generative policies of clusters was established. The proposed model provided a consistent formation of activity, number and budgets of operations taking into account the current state of the market and pool liquidity. Recursive CPMM simulation formed a closed loop in which generated operations endogenously change reserves and price, and the obtained state is used to generate the next block.

Novelty. The scientific novelty lies in the development of a regime-dependent generative model of trading behavior, which transforms empirically determined behavioral clusters of addresses into aggregated agents with their own stochastic policies. Unlike approaches that consider clustering, regime dynamics and AMM mechanics separately, their integration into a single recursive system is proposed.

Practical value. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed model to analyze the behavior of heterogeneous groups of participants in decentralized financial markets and assess their impact on market dynamics. The developed approach can be used to test counterfactual scenarios, assess liquidity stability and study the consequences of changing the parameters of trading policies and automated market-making mechanisms.

Keywords: digital asset, MIRA, agent modeling, behavioral clusters, hidden Markov model, automated market-making, decentralized finance.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2026 р.
Прийнята до публікації 18.08.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

UDC 338.1:008(479.22) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.028

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CULTURAL ECONOMY IN GEORGIA

M. Zh. Koberidze, Professor, Gori State University (Georgia), maikoberidze@gmail.com, orcid.org/0000-0002-6604-1628

Methods. The research is based on the dialectical method, which considers all economic phenomena as interconnected and mutually dependent. To determine the regularities of the development of the cultural economy, systematic and statistical analysis methods were used. Using critical analysis and comparative methods, the scientific literature and empirical sources surrounding the work were reviewed. Based on the current situation, a desk study was conducted, and primary and secondary sources were processed based on data from the National Statistical Service.

Results. The research revealed the prospects and challenges of the cultural economy. Creative industries: create film, media, design and art, create economic value and jobs. Cultural heritage: museums, historical monuments and tourism increase local incomes. In Georgia, the cultural sector is the gross domestic product of the economy, which directly contributes to the country's economic growth. Employment creates professions in the creative and tourism sectors. Regional development revitalizes local businesses and attracts visitors; the tourism development strategy is based on the globally recognized principles of sustainable tourism development. The analysis of the development of cultural tourism in 2025 showed that the number of visitors to museums increased by 4.5 percent compared to the previous year and amounted to 2.0 million people. On average, 7.7 thousand visitors come to one museum.

Novelty. The novelty lies in identifying the prospects and challenges of the development of the cultural economy using the example of Georgia, based on which recommendations were developed to overcome the challenges. The conclusions and recommendations obtained because of the study will make it possible to increase the effectiveness of the development of the cultural economy and improve the social situation of the population.

Practical value. The practical significance of the work lies in the fact that the conclusions and recommendations obtained because of the research can be used in the structural analysis or modeling of the cultural economy of Georgia, in choosing a management strategy and in increasing the efficiency of financial management. The work will be useful for those interested in researching cultural economy issues for scientific work.

Keywords: Georgia, cultural economy, cultural tourism, perspectives, challenges, international principles, management, efficiency, employment, globalization.

Statement of problem. Culture is as old as humanity, culture is the result of a person's spiritual life, is an indicator of its development. The well-known researcher of the first community culture, E. Back in 1871, Taylor gave us a classical definition of culture, according to which «culture is a component of the whole, which includes knowledge, belief, art, customs, traditions, law, custom, and also many other possibilities and habits» [21, Pp. 24–25]. Culture can be considered as one of the branches of the national economy, to the extent that it does not exist without economic resources construction buildings, appropriate technical means, financial sources (investments, labor income, etc.), in the process of using which economic relations are established. Culture is one of the most important links in the social sphere. The social sphere is a set of enterprises, organizations, and institutions that produce, distribute, store, and consume goods and services of social, cultural, and informational purpose to meet the needs of the population.

© 2026. M. Zh. Koberidze. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Cultural economics examines the economic regularities and financial resources of the cultural sphere. It combines creative industries, cultural heritage and craft markets. Its main areas are creative industries: film, media, design and art, which create economic value and jobs. cultural heritage: museums, historical monuments and tourism that increase local income. Financing and markets: state budget, private investments, sponsorship and ticket sales. The gross domestic product of the Georgian economy is the cultural sector, which directly contributes to the country's economic growth. employment creates professions in the creative and tourism fields. Regional development revitalizes local businesses and attracts visitors.

Culture is a strategically important and promising field. Without it, the economic progress of the country is not imagined. its proper development requires protection and development of cultural diversity. Today, the idea that cultural diversity, and especially the cultural heritage of ethnic and religious minorities, should serve to promote economic growth, export and employment, and that these areas should be strengthened, is not yet popular or studied. For the proper development of cultural diversity, it is necessary to make decisions based on actual data and research in this area, based on recent experience and new trends in the world.

Active participation in the cultural life of society may facilitate the integration of people from a relatively low social category into society. Therefore, it is necessary to provide a wide range of cultural offers. In addition, the choice of cultural and educational programs should be accessible to all categories of citizens, including women, ethnic and religious minorities, persons with disabilities, and low-income citizens. People gifted with creative talent need special help. In different regions of Georgia, the involvement of children, youth and women in cultural events is the most sensitive issue, because it is directly related to the issues of upbringing and education ethics of certain ethnic or religious groups. on the one hand, mostly women and children participate in cultural events, but experience shows that teenage girls and young women shy away from participating in community cultural events. lack of information in any field and especially in culture.

As mentioned above, cultural economy combines creative industries and cultural heritage. Its main prospects are the development of digital technologies and tourism, and the main problems are the lack of funding and market challenges. Cultural economy and creative industries unite sectors that transform tangible or intangible cultural values into economic benefits. The challenges of the twenty-first century – digital transformation and global crises – have completely changed the models of production, distribution and consumption of cultural products. Therefore, the correct assessment of the economic potential of culture, the study of its sustainable development prospects and challenges is particularly relevant today.

Within the cultural economy, four main directions are distinguished:

1. Cultural heritage and tourism: museums, historical monuments, archaeological sites and their role in strengthening the local economy.

2. Performing and visual arts: theater, opera, concerts, fine arts and their financing / monetization models.

3. Audiovisual and digital media: film industry, music sector, digital platforms, video game industry.

4. Design and creative services: architecture, fashion, advertising and creative technologies. Therefore, both in the world and in Georgia, the fastest growing and most important sector of the cultural economy is cultural tourism (heritage, traditions, art), which is a real economic income, jobs and an indicator of the region's development.

Modern tourism, as an economic event, has an industrial form; comes to the market in the form of tourist products and services that cannot be collected, stored or transported. Tourism at the same time appears as an effective means of protecting nature and cultural heritage to the extent that these elements represent the basis of its resource base. Cultural tourism is practically compatible with all branches of agriculture and all human activities, as their differentiation creates differences between the potential opportunities of the recreational environment and causes the emergence of demands among people for staying, resting, recreation and learning in different places of the world.

Thus, cultural tourism is one of the leading sectors of the world economy. Its economic role and importance are constantly increasing, which is due to the increase in incomes of various countries and the improvement of the standard of living of the population. The strategy for the development of tourism in Georgia is based on the globally recognized principles of sustainable development of tourism, its great potential for the growth of the country's income is undeniable, such as the large-scale possibility of population employment; the existence of reserves for equalizing the level of regional economic development, stimulating the development of other branches of the economy, etc. The development of cultural tourism has achieved great success in Georgia. special attention is paid to the development of tourism in certain regions of Georgia. Various cultural institutions were rehabilitated, funding increased, student internships increased, employment agencies, international tourist jobs, and conferences were opened.

In spite of the above-mentioned measures, carried out or carried out, there are global problems in the field of tourism: untapped tourist resources, monotonous tours, information vacuum (absence of information about tourist organizations), language barriers, low level of service, shortage of professional staff (guides), lack of visitors to the region, lack of statistics on income from tourists in the region, accommodation facilities scarcity, weak management, etc.

Analyses of recent papers. For some time, there were different views on the existence of economic relations in the field of culture.

1. In the 1970s of the 20th centuries, there was an idea that economic relations cannot take place in this field, if no material wealth is produced,

2. In the field of culture, there are economic relations, but they are secondary. it is possible to reason only to the extent that culture consumes a product created in the field of material production.

3. In the 80s and 90s of the 20th centuries, the search for new economic mechanisms in culture began in Georgia; from the beginning of the 90s, a market economy was established in Georgia, which penetrated the field of culture [8, Pp. 12–20].

In 1947, the «Frankfurt School» philosophers, Theodor Adorno and Max Horkheimer, first used the term «cultural industry» in their book «The Dialectic of Enlightenment» to describe the negative phenomenon that they referred to as the «flexibility» of popular culture (films, radio programs, magazines, etc.) to a standardized and mass-produced cultural product. which, in turn, was used to achieve social morals/passivity [13]. Horkheimer's and Adorno's «culture industry, despite its negative meaning, was the first example of the economic dimension of the product of culture. Since then, 73 years have passed, but to this day there is no official and university-level agreed statistical definition of the creative economy [4].

Part of the debate surrounding the definition of the economic dimension of culture may create some ambiguity, and a person interested in the field will come across more material on the definition of the terms martebulóbis than on the study of the processes in the sector itself. taking into account the current situation, the current debate about the definition of cultural economy and related terminology may be considered less important and often exaggerated, however, the issue of key importance is more or less standardized and comparable in the existence of a statistical and scientific study method [20, Pp. 3–4]. Cultural economy, creative economy», «creative industries» are part of these terms, word conventions, with which various international organizations and/or states describe the economic dimension of culture and try to introduce a scientific/standardized definition of the issue. Some definitions combine all of the above terms in the group «culture and creative industries, although, according to many, there are significant differences between them [4]. A very important issue has been raised in the scientific literature: creative industries are moving from subsidizing the arts to being at the center of the digital economy and intellectual property [5, Pp. 54–65].

In addition, for people interested in the issue or researchers of the cultural sector, it is important to have an in-depth understanding of the conceptual foundations of the development of the term, because at first, exactly the terminological change was, on the one hand, the in-

dicator that reflected the changes at the intersection of culture and economy, and on the other hand, the tool that was used to break the framework of the traditional perception of culture and creativity.

At the same time, it should be noted that the difference between terminologies or their change throughout history should not be perceived without analyzing each country, region or period, because it is fully based on the context of that period and place, the political agenda and important issues for society, this would be the reaction of the left wing of the twentieth century – to production, if for example under the conditions of Labor local government, the «Greater London Council» is an attempt of culture only «individual object of pleasure» is taken out of the slot.

It can be said that the path of development of the term from the culture industry to the culture industry and finally to the creative industry is a clear example of the struggle between the concepts of culture and economy. art and culture have traditionally been perceived as concepts at the opposite pole of capitalism, but at the same time, both art and culture were a kind of «product» that, over time, was more subject to the laws of «capital».

Considering the change in the context of public and political reality, the history of the development of the economic dimension of culture can be divided into three main periods, namely: periods of cultural industries, cultural industries and creative industries. It is true that today there are not three, but many different terms, definitions and concepts about the culture/creative economy, however, the formation of this terminology and the concept in general combines the most key concepts of the cultural economy [8, Pp. 23–25].

At the beginning of the 19th century, the term «mass society» was coined to describe the changes in modern society because of industrialization. in this reality, the old European societies, which underwent significant social, demographic, economic, political and cultural transformation under the influence of the industrial or French revolutions, recognized the existence of previously «unseen» and «unknown» – «common» and «lower» social strata, as a result, «mass society» became the adjective for all those societies, in which «masses» occupied roles previously reserved for dominant classes or social groups [1, Pp. 1-3]. It should be noted that «mass» and «masses» were used mainly in a negative context for this period. among them, he described the non-rational, emotional, and political life of active and widespread involvement of marginalized groups (Baehr, 2006), however, at the same time, the emergence of «masses» was considered, in some cases, as a possible path to the process of democratization of society [1, p.4]. The «Orange Economy» comprises a set of interconnected activities that transform ideas into cultural products and services defined by intellectual property. This categorization encompasses, on the one hand, activities within the cultural economy and creative industries and, on the other, activities that support the creative process [3].

The 21st century and the growing expansion of the digital revolution have created a good platform for the development of creative industries. Definitions related to the creative economy are increasingly reflected in the country's state policy – in the form of targeted policies or the creation of special structures. Many studies have been conducted on the role and importance of the creative economy, and many international documents have been created, which show the growing trend of the sector's commercial potential. At the same time, many new terms were formed to describe the economic dimensions of culture, and this process is still ongoing.

In Georgia, the connection between culture and the economic dimension does not have a long history. An active discussion of this began during the development of the long-term state strategy for culture – «Culture Strategy 2028», which was led by the Ministry of Culture and Monument Protection of Georgia, with the support of the European Union's Eastern Partnership Culture and Creativity Program, and the government of Ukraine. Out of the 8 strategic directions of the document approved in 2016, the 6th – refers to creative industries.

Every year, business, cultural and scientific ties between countries and regions become increasingly intense. In this regard, the development of the business tourism industry is a condition for successful business and has a sig-

nificant impact on the development of the national economy and its integration into the world market. In modern conditions, business tourism in many countries has been established as a rapidly developing economic sector, which ensures the inflow of foreign currency, the creation of jobs, the increase in demand for various tourist products, the development of the economy, science, education, culture and health. international business tourism plays an important role in raising the ranking of a given country and city [2, Pp. 123–130].

In accordance with the growing prospects of the cultural economy and the challenges of the development of the market economy, the long-term strategy of the National Service of Statistics [19] and the long-term strategy of the culture [17].

The aim of the paper. In today's rapidly changing world, against the backdrop of global transformation and deep fundamental changes, it is necessary to take a new approach to economic problems, analyze them in an interdisciplinary context, and search for complex solutions. Therefore, the aim of this article is to conduct an in-depth analysis of modern trends in the cultural economy in Georgia to assess the challenges and potential related to the development of cultural tourism, to outline the perspectives and strategic recommendations necessary for sustainable development. To achieve the set goal, attention is paid to the following specific tasks: conceptual analysis of modern scientific literature related to the economy of culture and quantitative assessment of the economic indicators of cultural tourism and visitor behavior in the country based on data from the National Statistics Service of Georgia. The article should answer the question: what are the determinants and challenges of the economy of cultural tourism in Georgia.

Materials and methods. Planning the development of culture as a social sphere is very important for the country. It is a necessary tool for implementing cultural policy. In the field of preserving, developing and spreading culture, the process of adopting a cultural development plan is a long, thoughtful and complex process (Davituliani, 79). In economics, phases of cultural development are distinguished in this direction. These phases are analysis of the state of cultural life; definition and adoption of the concept of cultural policy; determination of opportunities for cultural development, selection of development indicators, development of a plan and determination of the instrument for its implementation; assessment of expected results during the planning period [7, Pp. 76–77].

As mentioned above, there are different methods and stages of planning in the entire economy, including in the cultural sphere. Therefore, program-targeted planning and cultural development programs should become the main form of planning, while at the previous stage they were an addition to traditional plans.

In a market economy system, a macroeconomic indicative plan is created in several countries, which is not mandatory for the firm, it is of an indicative nature. Economic entities develop a business plan, which is a tool for developing the strategy and tactics of a cultural organization [23, p.36].

Cultural tourism includes all areas of tourism related to the popularization of the nation's history, culture, ethnography, material and spiritual heritage. The cultural tourism program is determined by two main aspects: 1. The economics of cultural tourism (market research, planning, analysis) and 2. Content (forms, types, themes, travel routes and excursions for cognitive trips). The competitiveness of the cultural tourism tourist product – a cultural tour - directly depends on the merits of the demonstration object and the surrounding infrastructure, which in most cases exists around monuments, as the main demonstration object. Thus, the development of cultural tourism in Georgia should be planned to consider the historical and architectural merits of historical monuments and the infrastructure surrounding them.

According to the conclusion of international tourism experts, made by the company «Coopers & Liebrandt», cultural tourism occupies one of the main places in terms of the development of tourism types in Georgia. The conclusion states that the market for cultural tourism is growing, including international festivals and art exhibitions, which should be implemented by tourism organizations in close cooperation with the Ministry of Culture. Revenues from tourism will then contribute to the preservation of cultural heritage for future generations. A similar approach is needed for pro-

tected areas and national parks, where areas should be allocated for tourism: walking and hiking trails. Transport must be upgraded for the development of cultural tourism [8, Pp. 35–45]. In recent years, along with societal changes, the demands for cultural tourism have also increased, which poses new challenges to museums, without which the full development of tourism is unthinkable. On the contrary, the development of cultural tourism contributes to the prevention and presentation of cultural heritage - it concentrates certain financial income for the benefit of conservation, research, education, and the development of local infrastructure [14, Pp. 167–168].

The scientific literature discusses the model of cultural financing in relation to the state. One such model is the typology of Kh. Chartrand and S. McCaffey. Its criterion is the role of the state, determined by political traditions.

1. The state-supporter, when the state stimulates the financing of culture through taxes.

2. The state patron, when the state finances culture.

3. The state-architect, when the state influences culture.

4. The state-engineer, when the state finances culture for the education and aesthetic upbringing of the population [23, p.69]. The second model is the typology of E. Walziger, D. Montias, A. Glagolev. Its criteria are the financial sources of cultural organization. According to this typology, there are three types of financing: Roman, German, American. In Roman-type countries, half of the allocations are received from the central government, in German-type countries, 80–85% – from local governments. In American-type countries, cultural organizations are financed by the state only 5%, and at the expense of private contributions – 35–40% [7, p.90].

In modern conditions, there are three main ways of financing culture: market, budgetary and mixed. Each of these systems has its positive and negative sides. Financing through market means put satisfaction of the cultural level of individual individuals at the forefront. Financing through budgetary funds is designed for large social groups. Market financing is suitable for wealthy citizens, while budgetary financing allows the less wealthy stratum to satisfy their cultural needs [16, p.75].

The value of cultural values or services has special differences, since value, as an economic category, cannot adequately determine the aesthetic and creative quality of cultural values. In this regard, there is a need for a public approach to the economic value of cultural values and services. This is done, for example, by selling cultural products at a price lower than market value (taking into account benefits for the producer and consumer of cultural values) or at a price higher than market value (using special taxes on low-quality products), which is aimed at reducing the demand for mass culture products and their proposals, offers [10:97]. For the analysis of the challenges and prospects of cultural heritage, three categories of methods can be used:

1. The dialectical method, which is the basis of any cognitive process, regardless of the field and nature of research. Basically, dialectics explains the development of processes in nature.

2. General methods used by most sciences: analysis and synthesis, induction and deduction, generalization and abstraction.

3. Private methods, which are used only in a specific field of study, and every specific science has its own specific method. This is the excursion method. The requirements for the excursion method are as follows: to reveal the internal connections between individual events and objects: to determine the essential and most important in the excursion objects and events and to concentrate all the material around it. to connect the material to be studied with previous studies, existing knowledge and experience. The excursion method has two principles:

1. Studying objects on the spot, according to their location (logical principle) and

2. Showing them in motion (motor principle). Thus, the excursion method is a method of transferring knowledge, the basis of which is: visibility, demonstration and narration, motority, that is, the movement of excursionists along a pre-planned route according to the location of objects to study them. Based on the above, we can conclude the following: The basis of any excursion is the excursion method of transferring knowledge to the audience; Demonstration and narration – the main ele-

ments of the excursion are Movement (motority) – is one of the signs of the excursion. In total, the excursion has six signs. The methodology of conducting an excursion is a set of methodological techniques, through which the effectiveness of the excursion increases.

According to international experts, domestic tourism, with its indicators, exceeds international tourism (number of tourists) by eight to ten times. Developed countries develop both international and domestic tourism with equal interest and thus become even richer. Tourism includes both vacationers and people traveling on business trips, so when developing a tourism product, any of their interests, which they can spend money on, are considered. The living standards of people are increasing (adequately to income growth) and, accordingly, their opportunities to receive tourist offers and services are increasing. According to the analysis of the International Tourism Organization, tourism, despite serious cataclysms, will maintain a growth rate of 4–4.5% per year, which indicates that the number of international tourists will reach 1 billion by 2010 and 1.6 billion by 2020 (it is interesting that the forecast for 2000 – 659 million, was fulfilled with some «excess» – 698.8 million). By this period, tourism revenues will exceed 2 trillion. The number of mainline tourists in the total flow will be 1/4, and domestic tourism will develop rapidly in almost all regions [9, Pp. 315–320].

Therefore, the integrative nature of Georgia's regions determines the necessity of using approaches developed in the field of economics and, by combining them, defining a holistic system of approaches that will create the opportunity to objectively solve the problems of regional development related to the development of cultural tourism [12, p.4]. Indicators of the development of the cultural economy give us an idea of the cost of the costs and resources at which the economic effect was achieved. The economic effect can be expressed in terms of volume (quantitative) indicators and final (qualitative) indicators [18, Pp. 72–73]. This is determined by the economic analysis of profit, which can be carried out from the position of describing economic reality and its characteristic regularities, but it can also be done from the position of developing recommendations on the choice of decision option [24, p.188].

Modern tourism, which has turned into a field of international information technologies and processes based on the widespread introduction of computer technology and automation, which has created completely different perceptions of time and space with ultramodern means of transport and services, responds very subtly to the processes taking place on Earth. Accordingly, new trends, movements and economic analysis of profits are emerging [15, Pp. 1–12].

The goal of the «Georgian Tourism Strategy 2025» is to create a roadmap that will contribute to the sustainable development of tourism, increase revenues and enhance the importance of the sector. The task of the Georgian government is to develop and implement a plan that will turn the rich natural and cultural resources into a world-class tourism product and an opportunity to receive unique impressions. This will attract more high-paying tourists from the European Union, North America, the Middle East and Asia. Strategy Development Process The strategy development process, with the involvement of the World Bank, took place over a year.

The current situation in the tourism sector in Georgia was analyzed in detail, including various data and conducted studies. What should the country achieve by 2025? Based on studies, analysis and consultations, a vision was developed together with the working group. How can the country achieve the desired result? Working meetings were held to develop the document's strategic objectives and priority activities. Measures that ensure the maximum return on state and private investments were identified and prioritized. To achieve the set goals, it is necessary to offer travelers a high-quality, diverse tourism product and the best impressions, which, in turn, requires focusing on the following aspects: Georgia's rich and unique culture (music, dance, art, history, religion, the abundance of cultural heritage sites of international and local importance, three of which are included in the UNESCO «World Heritage List», and two – in the «Intangible Cultural Heritage List»).

As a result of the consultations, the following guiding principles were identified for the implementation of the strategy: Leading role of the private sector – tourism should be

developed based on market trends, industry leadership and cooperation with the government and civil society. Full involvement of the state – successful development of the tourism sector requires the involvement of state authorities and municipal bodies, including coordination with immigration, education, infrastructure, public safety services and other agencies.

Table 1

Number and distribution types of museums and museum-reserves in Georgia in 2025

Rank	Museum	Quantity	Percent
1	Memorial Museum	104	39.8%
2	Local Lore Museum,	74	28.4%
3	Art Museum	23	8.8 %
4	Museum-Reserve	13	5.0 %
5	Literary Museum	2	0.8%
6	Other	45	17.2 %

Source: National Statistical Service of Georgia [6, Pp. 3–4].

Determining the priority of markets – Georgia's tourism development and marketing strategy should be oriented towards attracting and serving target markets that will bring the highest return on investment. Built sustainability – the development process should consider the concept of «National Geographic Society» – «geo-tourism». «Geo-tourism» is a type of travel that focuses on preserving and protecting the geographical features of a destination, including the local environment, aesthetics, cultural heritage, and the well-being of the population. The main perspectives were set: increasing public and private investment in tourism; improving the business environment to promote an increase in the number of visits, foreign and local investments; attracting visitors from high-income markets through effective marketing and information campaigns; Stimulating domestic tourism; Increasing competitiveness by offering world-class tourism services; Creating a unique and authentic tourism offer using natural and cultural heritage resources; Respecting, protecting and showcasing Georgia's natural and cultural heritage; Expanding and improving the scale of data collection and analysis, as well as the assessment of sector development; Establishing partnerships between the state, tourism industry representatives, organizations and local populations to achieve the above objectives (17, Pp. 1–19].

In 2025, the number of visitors to museums increased by 4.5 percent compared to the previous year and amounted to 2.0 million people. On average, there are 7.7 thousand visitors per museum [6, p.6].

Conclusions. As the study has shown, the fundamental principles of the cultural economy are unchanged, however, the mechanisms of their application and development prospects are constantly changing, constantly subject to revision and updating in accordance with the dynamic development of the field and contemporary economic challenges. Based on the above, it is important to analyze scientific works published in Georgia and, to the extent possible, in foreign countries, to analyze the objective changes and new trends in the cultural economy, in particular, in the reality of our country, in the 21st century, and to present a scientific work based on all this.

State funding of the cultural sphere, implementation of macroeconomic policy and regulation of the economic environment are the most important criteria for the typology of national models. The modern stage of the cultural economy is characterized by such management methods as regulation of worker behavior, economic levers, administrative and moral-psychological.

Globalization, as a general phenomenon, is represented by modern technologies, telecommunications and transport in cultural tourism. In addition, it should be considered that the development of commercial tourism facilities and services, which will be provided by the private sector, should take into account national, regional and local ecological and socio-economic objectives. The study of contemporary challenges and prospects of the cultural economy is based on the unity of qualitative and quantitative analysis, where priority is giv-

en to qualitative assessments. Economic processes in the field of culture should be studied both in dynamics, that is, based on data on variability over a certain period of time, and in statistics, that is, according to the state of a certain specific moment in time. It is also worth considering that special attention should be paid and a trend should be established to preserve the natural environment, historical sites and cultural traditions, increase the awareness of the region's population towards cultural tourism, organize information bases, and increase the number of visitors and tourists.

The global challenges in the cultural economy are fully reflected in the development of individual regions of the country. Any region of Georgia is a unique complex of natural, labor and other production factors, which has a special location and is provided with modern communication means. The development of a methodology for determining optimization and efficiency is the main direction of improving the economic structure of Georgia. The stability of foreign currency plays an important role in the development of cultural tourism. The inflow of foreign currency – one of the ways to strengthen the local currency is through income from tourism, which in turn regulates inflationary processes, which determines the stability of prices for products.

References

1. Alabarces, P. (2017). Mass Culture and Mass Society. The Blackwell Encyclopedia of Sociology. 1–4.
2. Beridze, T. Palavandishvili, N. Turmanidze, T. (2023). Business Tourism: Modern Challenges and Development Prospects. Economics and Finance. 1. 122-128.
3. Buitrago Restrepo, F., & Duque Marquez, I. (2013). The orange economy: An Infinite Opportunity. Washington, DC: Inter-American Development Bank.
4. Crociata, A. (2019). Measuring creative economies: Existing models & the DISCE Approach. DISCE Publications. https://disce.eu/wp-content/uploads/2019/12/DISCE-Report-D2.1.pdf.
5. Cunningham, S. (2002). From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. . Media International Australia Incorporating Culture and Policy, 102(1), 54–65.
6. Culture Statistics. (2025). National Statistical Office of Georgia.https:/www.geostat.ge/ka/single-news/3778/kulturis-statistika-2025-tseli
7. Davituliani, D. (2009). The Economics of Culture. Tbilisi: Kentavri.
8. Devidze, E. (2012). Cultural Heritage and Problems of Economic Development of Imereti. Tbilisi.
9. Dolikashvili, L. Arabuli, K. (2021). Fundamentals of Tourism. Tbilisi.
10. Dragičević, M. Stojković, B (2007). Culture, Management, Animation, Marketing. Tbilisi.
11. Georgian Tourism Strategy. (2025). https://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/turizmi-/sakartvelos%20turizmis%20strategia%202025.pdf
12. Chechelashvili, M. (2010). The structure of the economy of Kvemo Kartli and its transformation under market relations. Tbilisi.
13. Horkheimer, M. &. Adorno, T. W. (2002). Dialectic of Enlightenment: Philosophical Fragments.Stanford,California:Stanford, University Press. https://monoskop.org/images/2/27/Horkheimer_Max_Adorno_Theodor_W_Dialectic_of_Enlightenment_Philosophical_Fragments.pdf.
14. Karaia, L. (2011). Perspectives for the Development of Cultural Tourism in Georgian Museums. Caucasus Journal of Social Sciences, 4 (1). Tbilisi.
15, Kvaratskhelia, D. (2008). Priorities for the Development of the Georgian Economy. Tbilisi: Universal Publishing House.
16. Malashkhia, M. (2002). Georgian Economy. Outlines of the Panorama of the Century. Tbilisi.
17. National Statistical Office of Georgia. (2025). International Tourism Statistics. Geostat. https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/100/turizmi
18. Samadalashvili, U. (2002). Fundamentals of Business. Tbilisi.
19. Statistical Overview of Georgian Tourism. (2023). https://api.gnta.ge/storage/files/doc/geo.pdf
20. Toidze, E. (2021). Development of the Cultural Economic Dimension from Cultural Industry to Creative Industry. Politics. 5 (2). 3-4.
21. Tylor, E.B. (1871). Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy. Religion, Language, Art, and Custom. London: John Murray.
22. UNESCO. (2018). Culture for Development Indicators: Georgia Suite of Indicators. UNESCO. https://en.unesco.org/creativity/cdis
23. Vanishvili, M. (2006). Fundamentals of Economics. Tbilisi: Technical University Publishing House. 69.
24. Veshapidze, Sh. (2015). Fundamentals of Economics. Tbilisi.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ГРУЗІЇ

М. Ж. Коберідзе, професор, Горійський державний університет (Грузія)

Методи. Дослідження наукової статті базується на діалектичному методі, який розглядає всі економічні явища як взаємопов'язані та взаємозалежні. Для визначення

закономірностей розвитку культурної економіки було використано методи систематичного та статистичного аналізу. За допомогою критичного аналізу та порівняльних методів було розглянуто наукову літературу та емпіричні джерела, що оточують роботу. Виходячи з поточної ситуації, було проведено кабінетне дослідження та оброблено первинні та вторинні джерела на основі даних Національної статистичної служби.

Результати. Дослідження виявило перспективи та виклики культурної економіки. Креативні індустрії: створення кіно, медіа, дизайну та мистецтва, створення економічної цінності та робочих місць. Культурна спадщина: музеї, історичні пам'ятки та туризм збільшують місцеві доходи. У Грузії культурний сектор є валовим внутрішнім продуктом економіки, який безпосередньо сприяє економічному зростанню країни. Зайнятість створює професії в креативному та туристичному секторах. Регіональний розвиток відроджує місцевий бізнес та приваблює відвідувачів, стратегія розвитку туризму базується на всесвітньо визнаних принципах сталого розвитку туризму. Аналіз розвитку культурного туризму у 2025 році показав, що кількість відвідувачів музеїв зросла на 4,5 відсотка порівняно з попереднім роком і склала 2,0 мільйона осіб. В середньому до одного музею приходить 7,7 тисячі відвідувачів.

Новизна. Новизна полягає у визначенні перспектив та викликів розвитку культурної економіки на прикладі Грузії, на основі яких розроблено рекомендації щодо подолання викликів. Висновки та рекомендації, отримані в результаті дослідження, дозволять підвищити ефективність розвитку культурної економіки та покращити соціальне становище населення.

Практична значущість. Практична значущість роботи полягає в тому, що висновки та рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані в структурному аналізі або моделюванні культурної економіки Грузії, у виборі стратегії управління та у підвищенні ефективності фінансового менеджменту. Робота буде корисною для тих, хто цікавиться дослідженням питань культурної економіки для наукової роботи.

Ключові слова: Грузія, культурна економіка, культурний туризм, перспективи, виклики, міжнародні принципи, управління, ефективність, зайнятість, глобалізація.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2026 р.
Прийнята до публікації 21.08.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 338.47:004.9:34 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.038

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ПРАВОВИЙ ВИМІР

А. П. Гречан, д. е. н., професор, Національний транспортний університет, Grechan.ap@gmail.com, orcid.org/ 0000-0003-3984-9952,
Р. В. Ярова, к. юр. н., доцент, Національний транспортний університет, yarovaruslana@ukr.net, orcid.org/0000-0001-5525-1059,
Д. В. Гавриков, аспірант, Національний транспортний університет, dmytriy.gavrikov@gmail.com, orcid.org/ 0009-0003-2182-0390

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становили загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: метод абстрагування (для визначення сутності цифровізації бізнес-процесів транспортних підприємств), системний підхід (при обґрунтуванні економічних, технологічних та правових складових цифровізації), методи аналізу, синтезу та узагальнення (для дослідження нормативних стратегічних документів і систематизації напрямів цифровізації), порівняльний метод (для зіставлення стратегічних та нормативно-правових положень у сфері цифровізації транспорту), метод групування (для виокремлення стратегічних пріоритетів за економічною та правовою складовими).

Результати. Внаслідок дослідження встановлено, що стратегічні орієнтири цифровізації транспортних підприємств України формуються під впливом державних стратегічних пріоритетів, нормативно-правових вимог та економічних потреб підприємств. Визначено, що основні напрями цифровізації, пов'язані з електронним документообігом, цифровою логістикою, управлінням транспортними процесами, інформаційною взаємодією та інтеграцією до європейського цифрового середовища. В статті обґрунтовано, що вибір цифрових рішень доцільно здійснювати з урахуванням їх правової обумовленості, економічної результативності, значущості бізнес-процесів, цифрової сумісності, ризиковості та стратегічної перспективності, узгоджуючи цифровізацію з економічним розвитком підприємства та базуючи пріоритети не лише на технологічних можливостях, а й на очікуваних результатах.

Новизна. Наукова новизна результатів дослідження полягає у вдосконалені підходу до формування стратегічних орієнтирів цифровізації транспортних підприємств України шляхом поєднання економічних і правових чинників, що передбачає врахування нормативної обумовленості цифрових змін, їх економічної результативності, значущості бізнес-процесів, цифрової сумісності, ризиковості та стратегічної перспективності; на відміну від існуючих підходів, це дає змогу узгодити вибір цифрових рішень із вимогами нормативно-правового середовища та завданнями економічного розвитку підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості їх використання транспортними підприємствами під час формування та коригування стратегій цифровізації, визначення пріоритетних напрямів цифрового оновлення бізнес-процесів і оцінювання доцільності впровадження цифрових рішень. Запропоноване поєднання економічних і правових орієнтирів може бути використане для узгодження цифрових заходів із нормативними вимогами, ресурсними можливостями та очікуваними економічними результатами, а також для підготовки підприємств до інтеграції з європейським цифровим транспортним середовищем.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, транспортні підприємства, автотранспортні підприємства, бізнес-процеси, нормативно-правове регулювання, законодавство, стратегічні орієнтири, цифрові технології, економічний розвиток, цифрова інтеграція, електронний документообіг.

© 2026. A. P. Grechan, R. V. Yarova, D. V. Havrykov. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Цифровізація транспортних підприємств України відбувається на тлі суттєвих змін умов їх господарської діяльності – повномасштабна війна, пошкодження транспортної інфраструктури, зміна напрямів вантажних і пасажирських потоків, ускладнення логістичних операцій та посилення вимог до швидкості обміну інформацією – все це підвищує значення цифрових технологій для підтримання безперервності перевезень. Саме тому для підприємств транспорту цифровізація дедалі більше пов'язується не лише з автоматизацією окремих операцій, а з можливістю ефективніше використовувати рухомий склад, скорочувати непродуктивні витрати, підвищувати оперативність управління та адаптувати бізнес-процеси до нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас цифрові зміни у транспортній сфері не можуть здійснюватися виключно на рівні окремих підприємств. Їх напрями значною мірою визначаються державною політикою, галузевими пріоритетами та нормативно-правовими умовами функціонування цифрового середовища. Національна економічна стратегія України до 2030 року, Національна транспортна стратегія України до 2030 року та документи у сфері цифрової трансформації формують різні рівні орієнтирів, пов'язаних із розвитком цифрової інфраструктури, електронного документообігу, цифрових транспортних послуг, обміну даними та інтеграції транспортної системи України до європейського простору. А отже, виникає необхідність узгодження власних програм цифрового розвитку з напрямами державної політики та змінами регуляторного середовища.

Окрему проблему становить правове забезпечення цифрової взаємодії учасників транспортного процесу. Поширення електронних транспортних документів, цифрових платформ, інформаційних систем моніторингу, хмарних сервісів та технологій обробки великих масивів даних змінює вимоги до організації документообігу, обміну інформацією, захисту даних та кібербезпеки. Одночасно поглиблення євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність врахування європейських вимог щодо цифровізації транспортної документації та інформаційної взаємодії, зокрема у контексті розвитку eFTI та eCMR. Від узгодженості національного регулювання з відповідними європейськими нормами залежить не лише технологічна сумісність інформаційних систем, а й можливість транспортних підприємств повноцінно працювати у міжнародних транспортно-логістичних ланцюгах.

Поряд із цим між проголошеними стратегічними орієнтирами цифровізації та можливостями їх реалізації безпосередньо на підприємствах зберігається певний розрив. Різний рівень цифрової зрілості транспортних підприємств, обмежені фінансові ресурси, вартість цифрових рішень, нестача відповідних компетентностей та недостатня інтеграція інформаційних систем ускладнюють реалізацію стратегічних завдань. Тому на рівні підприємства постає питання не стільки вибору окремої цифрової технології, скільки визначення її відповідності конкретним бізнес-процесам, економічним можливостям підприємства та стратегічним орієнтирам його розвитку.

Отже, проблема цифровізації транспортних підприємств України має розглядатися одночасно у стратегічному, правовому та економічному вимірах**.** Недостатня узгодженість цих складових може призводити до фрагментарного впровадження цифрових рішень, додаткових витрат та обмеження очікуваного економічного ефекту. Визначені проблеми і зумовлюють необхідність дослідження взаємозв'язку між державними стратегічними орієнтирами, нормативно-правовими умовами та економічними потребами транспортних підприємств при визначенні напрямів їх цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації транспортної сфери України останніми роками дедалі частіше розглядається у зв'язку зі змінами в організації діяльності підприємств, управлінні транспортними потоками та формуванні нових моделей взаємодії між учасниками логістичного ринку.

Досліджуючи особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації В. Яновська та А. Медина [1] акцентують увагу на впливі цифрових технологій на характер і результати господарської діяльності підприємств.

Окремий напрям досліджень становить цифровізація **безпосередньо** процесів транспортних підприємств. С. Боняр та О. Харчук розглядають цифровізацію процесів транспортних підприємств як основу їх стратегічного планування, приділяючи увагу, зокрема, переходу до електронного документообігу та чинникам, що визначають готовність підприємства до відповідних змін [2]. М. Корінь і співавтори досліджують цифровий розвиток підприємств залізничного транспорту у стратегічному аспекті та пов'язують його з системним упровадженням цифрових технологій, розвитком цифрової системи транспортно-логістичного обслуговування і формуванням стратегічних орієнтирів галузі [3].

Значна увага науковцями приділяється також управлінському та економічному ефекту цифровізації. Ю. Ремига і А. Комар обґрунтовують вплив цифровізації на систему управління транспортним підприємством, розглядаючи використання штучного інтелекту, цифрових технологій та аналітичних інструментів у контексті підвищення ефективності управлінських рішень [4]. А в іншій статті Ю. Ремиги [5] аналізується цифровізація транспортного комплексу з позицій стратегічного управління, автори звертають увагу на використання ERP, CRM, BI, хмарних технологій, Big Data та штучного інтелекту, а також на нерівномірність цифрового розвитку підприємств транспортного сектору України.

Питання пріоритетності цифрової трансформації та вибору напрямів її реалізації отримало розвиток у праці Є. Воробйова, О. Паливоди та І. Тарновської [6], які запропонували методичний підхід до визначення пріоритетів впровадження цифрових технологій на транспортних підприємствах з урахуванням ресурсних обмежень, невизначеності та умов європейської інтеграції. Заслуговує на увагу систематизація цифрових технологій, які використовуються для розвитку транспортного підприємства, серед яких телематика та IoT, електронний документообіг і цифрові контракти, інтегровані системи управління, Big Data, штучний інтелект, цифрові двійники, цифрові платформи та технології кібербезпеки.

Водночас цифровізація транспортної діяльності супроводжується і новими ризиками, які виходять за межі суто технологічних питань. О. Заяц та А. Олійник, досліджуючи ризики цифрової трансформації у проєктах автомобільних перевезень, пов'язують їх із необхідністю підвищення ефективності та безпеки логістичних процесів і одночасного управління ризиками цифрових змін [7]. Дослідження функціонування малих і середніх підприємств транспортного сектору України в умовах воєнного стану, проведене вченими, також засвідчує значення цифровізації послуг поряд із переорієнтацією маршрутів, скороченням витрат та виходом на зовнішні ринки як складових адаптації підприємств до нових умов [8].

Отже, наукові праці охоплюють значний спектр питань цифровізації транспортної сфери: від технологічного забезпечення окремих процесів та електронного документообігу до стратегічного управління, економічних результатів, ризиків і адаптації підприємств. Разом із тим, на нашу думку, недостатньо системно розглядається взаємозв'язок між державними стратегічними орієнтирами цифровізації, нормативно-правовими вимогами та економічними інтересами безпосередньо транспортного підприємства**.** Потребує також подальшого уточнення і питання узгодження загальнодержавних та галузевих документів із конкретними напрямами цифровізації підприємств, з урахуванням їхнього ресурсного стану, організації бізнес-процесів та очікуваного економічного результату. Саме ця площина взаємозв'язків визначає напрям подальшого дослідження у статті.

Формування мети статті. Обґрунтування стратегічних орієнтирів цифровізації транспортних підприємств України на основі узгодження економічних потреб їх розвитку з положеннями державної стратегічної політики та нормативно-правовими засадами цифрової трансформації транспортної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація транспортних підприємств України формується на перетині економічних потреб підприємств, державних пріоритетів розвитку транспортної галузі та нормативно-правових вимог, що визначають умови функціонування цифрового середовища. Для підприємств транспорту цифрові технології вже не обмежуються

автоматизацією окремих операцій, вони поступово змінюють способи планування перевезень, управління транспортними ресурсами, обміну інформацією, взаємодії із замовниками та іншими учасниками логістичних ланцюгів. Відповідно, стратегічне значення цифровізації полягає у її здатності впливати на витрати, продуктивність використання рухомого складу, якість транспортних послуг, опера-тивність управлінських рішень та адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Економічний вимір цифровізації доцільно розглядати через результати, яких підприємство може досягти внаслідок зміни організації та управління бізнес-процесами. Йдеться, зокрема, про скорочення непродуктивних витрат, зменшення простоїв транспортних засобів, оптимізацію маршрутів, підвищення рівня використання автопарку, удосконалення технічного обслуговування, скорочення трудомісткості операцій та підвищення якості інформаційного забезпечення управління. Водночас економічний результат цифровізації залежить від відповідності обраних технологій реальним потребам підприємства, його фінансовим можливостям та рівню готовності до змін.

Правовий же вимір визначається тим, що цифрова взаємодія у транспортній сфері поступово переходить від окремих технологічних ініціатив до регульованого інформаційного середовища. Підприємства мають враховувати вимоги щодо електронного документообігу, захисту інформації, електронної ідентифікації, обміну даними та інтеграції з державними інформаційними системами. У зв'язку з цим стратегічні рішення щодо цифровізації повинні враховувати не лише очікуваний економічний ефект, а й відповідність нормативним вимогам та перспективам гармонізації транспортних процедур із європейськими правилами.

Важливою основою формування таких орієнтирів є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 [9]. Документ визначає довгострокові орієнтири економічного розвитку України, а його чинна редакція враховує подальші зміни нормативного регулювання.

Для транспортних підприємств положення загальнодержавної економічної політики набувають практичного змісту через галузеву стратегію. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, оновлена постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550 [10], враховує наслідки повномасштабної війни та завдання відновлення транспортного комплексу. Серед основних напрямів її реалізації окремо визначено цифровізацію транспортної галузі, поряд із розвитком людського капіталу, підвищенням інституційної спроможності та продовженням галузевих реформ.

У стратегічному документі транспорт розглядається не ізольовано від економічних процесів: транспортна система забезпечує переміщення людей і товарів, розвиток торгівлі та економічне зростання. Відповідно, цифровізація транспортних підприємств має розглядатися як один із напрямів підвищення ефективності транспортної системи та її інтеграції до європейського транспортного простору.

Для визначення практичного змісту стратегічних орієнтирів цифровізації транспортних підприємств доцільно зіставити положення основних документів державної економічної та транспортної політики з відповідними цифровими й правовими вимогами, що визначають напрями трансформації діяльності підприємств.(табл.1).

Наведене співвідношення стратегічних орієнтирів свідчить, що цифровізація транспортних підприємств України формується як багаторівневий процес, у якому загальноекономічні цілі конкретизуються через галузеві пріоритети та поступово набувають обов'язкових або орієнтуючих правових вимог.

На рівні підприємства це означає необхідність узгодження цифрових рішень не лише з внутрішніми потребами підвищення ефективності, а й із напрямами розвитку транспортної системи України та вимогами сумісності з європейським цифровим середовищем. Відповідно, вибір цифрових технологій має здійснюватися з урахуванням їх здатності забезпечувати економічний результат, інтеграцію інформаційних потоків, дотримання нормативних вимог та подальше включення підприємства до цифрових транспортно-логістичних ланцюгів.

Таблиця 1

Стратегічні орієнтири цифровізації транспортних підприємств України

Стратегічний документ	Економічний орієнтир	Цифровий орієнтир	Правовий вимір	Практичне значення для транспортного підприємства
Національна економічна стратегія України на період до 2030 року	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності економіки, розвиток підприємництва, інновацій та ефективне використання ресурсів	Розвиток цифрової економіки, цифрової інфраструктури, поширення цифрових технологій та даних у діяльності суб'єктів господарювання	Формування нормативного середовища для цифрової економіки та інтеграції України до європейського економічного простору	Створення цифрової основи для підвищення продуктивності, оптимізації витрат, розвитку інновацій та переходу під-приємств до управління на основі даних
Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року	Підвищення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності транспортної системи, розвиток міжнародних транспортних зв'язків та інтеграція до європейської транспортної мережі	Розвиток інтелекту-альних транспортних систем, електронних сервісів, переведення транспортних послуг в електронну форму, цифровізація процесів управління та обміну інформацією	Гармонізація транспорного законодавства зі стандартами ЄС, цифровізація регуляторних процедур, розвиток електронних реєстрів та інформаційної взаємодії	Інтеграція внутрішніх інформаційних систем підприєм-ства з державними цифровими платформами, електронними сервісами та європейськими інформаційними системами
Операційний план заходів з реалізації Національної транспортної стратегії на 2025–2027 роки	Перехід від стратегічних цілей до конкретних заходів модернізації та цифрового розвит-ку транспортної системи	Практичне впровад-ження ІТС, електронних сервісів, цифрових реєстрів та систем управління транспортними процесами	Визначення конкретних державних заходів, відповідальних суб'єктів та строків реалізації цифрових реформ	Орієнтир для синхронізації корпоративних програм цифровізації з державними заходами та строками цифрової модернізації галузі
Європейські вимоги та стандарти цифровізації транспортних процесів (eFTI, eCMR)	Скорочення транс-акційних витрат, прискорення документообігу, підвищення прозорості та ефективності міжнародних перевезень	Перехід до електронного обміну транспортною інформацією, стандартизованих цифрових даних та платформ	Поступова адаптація українського транспортного законодавства до права ЄС та забезпечення сумісності інформаційних систем	Підготовка підприємств до роботи в єдиному цифровому транс-портному середовищі ЄС, стандартизація даних та електронного документообігу

Джерело: складено на основі [9–14]

Найбільш чітко діяльність транспортних підприємств визначається положеннями Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. На відміну від за-

гальноекономічних стратегічних документів, у ній цифровізація розглядається у безпосередньому зв'язку з функціонуванням транспортної системи, розвитком транспортних послуг, інформаційною взаємодією учасників перевезень та інтеграцією України до європейського транспортного простору. Чинна редакція Стратегії затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550, якою також визначено операційний план заходів на 2025–2027 роки.

У межах Стратегії цифровізація транспортної сфери пов'язується передусім із підвищенням ефективності транспортних процесів, розвитком електронних послуг, удосконаленням інформаційного обміну та впровадженням сучасних технологій управління. Для транспортних підприємств це формує не окремий перелік технологічних нововведень, а сукупність стратегічних орієнтирів, які мають бути враховані при організації та розвитку бізнес-процесів**.** Зокрема, йдеться про цифрове планування перевезень, електронний документообіг, моніторинг транспортних засобів, використання даних для управлінських рішень, інтеграцію інформаційних систем та розвиток цифрової взаємодії з держав-ними й комерційними учасниками транспортного ринку.

При цьому важливо розмежовувати стратегічну орієнтацію держави та безпосередню відповідальність підприємства за її реалізацію**.** Державна стратегія визначає загальний напрям цифрового розвитку транспортної системи, тоді як підприємство має самостійно визначати склад цифрових рішень, їхню черговість, ресурсне забезпечення та очікуваний економічний результат. Саме на цьому рівні виникає економічний вимір цифровізації: стратегічні цілі мають бути трансформовані у рішення щодо скорочення витрат, підвищення продуктивності рухомого складу, зменшення простоїв, покращення якості транспортного обслуговування та підвищення адаптивності підприємства.

Окремого значення набуває правова складова цифровізації**.** Розвиток електронного документообігу, цифрових платформ, інформаційних систем та електронної взаємодії поступово змінює не лише технологію виконання транспортних операцій, а й вимоги до оформлення, передачі, зберігання та використання інформації. Тому цифровізація бізнес-процесів транспортного підприємства повинна здійснюватися з урахуванням чинних вимог інформаційного, транспортного та електронного законодавства, а також перспективи гармонізації українського регулювання з правом Європейського Союзу.

Правове забезпечення цифровізації транспортних підприємств формується не одним нормативним актом, а сукупністю взаємопов'язаних норм, які регулюють електронний документообіг, електронну ідентифікацію, захист інформації та персональних даних, функціонування інформаційно-комунікаційних систем, а також безпосередню організацію транспортних процесів. А це означає, що перехід підприємства до цифрових бізнес-процесів одночасно змінює порядок виконання господарських і транспортних операцій, вимоги до документування та інформаційної взаємодії між учасниками перевезень.

Базовим елементом цього середовища є законодавство про електронні документи та електронний документообіг. Його значення для транспортних підприємств полягає у забезпеченні юридичної можливості переходу від паперових до електронних форм фіксації господарських операцій. Водночас цифровий документ не є лише технологічною копією паперового документа: його використання передбачає дотримання встановлених вимог щодо створення, підписання, передавання, зберігання та пред'явлення електронної інформації.

Особливого значення для автомобільного транспорту **набуває** електронна товарно-транспортна накладна (е-ТТН)**.** Наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 27 грудня 2024 р. №1491 затверджено Порядок функціонування системи електронного документообігу е-ТТН, який визначає засади функціонування відповідної системи у сфері внутрішніх вантажних перевезень [13]. Документ передбачає інформаційну взаємодію та електронний документообіг між учасниками транспортного процесу в режимі реального часу, а також доступ уповноважених органів до відповідної інформації.

Подальший розвиток цього напряму відбувся у 2026 році. Постановою Кабінету

Міністрів України від 4 червня 2026 р. №720 встановлено, що впровадження товарно-транспортної накладної в електронній формі у сфері внутрішніх вантажних перевезень здійснюється з використанням системи е-ТТН [15]. Постанова також визначає склад учасників системи, роль операторів платформ електронного документообігу, технічного адміністратора та державних органів, а також передбачає електронну інформаційну взаємодію системи з іншими державними інформаційними ресурсами. Ця зміна має безпосередній економічний ефект для транспортних підприємств: перехід до е-ТТН скорочує витрати, пов'язані з оформленням, передаванням і зберіганням документів, зменшує кількість ручних операцій та створює можливості для автоматизованої перевірки інформації. Одночасно цифровий формат забезпечує швидший обмін даними між вантажовідправником, перевізником, водієм, вантажоодержувачем та контролюючими органами. Отже, правова легалізація електронної форми транспортного документа стає чинником не лише цифровізації документообігу, а й зниження трансакційних витрат та підвищення оперативності бізнес-процесів.

Важливим з юридичної точки зору є також питання електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, оскільки цифрова взаємодія учасників транспортного процесу потребує підтвердження особи користувача та належного оформлення електронних документів. У системі е-ТТН ці питання безпосередньо пов'язані з автентифікацією та авторизацією користувачів.

Не менш значущою складовою є і захист інформації. Чинне регулювання передбачає необхідність дотримання вимог законодавства про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах та захист персональних даних. У новій постанові №720 [15] прямо передбачено, що електронна взаємодія системи е-ТТН з іншими державними інформаційними ресурсами здійснюється з дотриманням вимог законів України про електронну ідентифікацію та довірчі послуги, захист персональних даних, публічні електронні реєстри та захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах.

Таким чином, кібербезпека стає складовою економічної результативності цифровізації, оскільки порушення цілісності, доступності або конфіденційності транспортної інформації може спричинити не лише юри-дичні наслідки, а й прямі економічні втрати через зупинення операцій, порушення логістичних ланцюгів, втрату даних та зниження довіри контрагентів.

Окремий напрям правового забезпечення пов'язаний з європейською інтеграцією транспортного сектору України. Для підприємств, які здійснюють або планують міжнародні перевезення, важливим орієнтиром стає поступова адаптація цифрових процедур до європейського інформаційного середовища. Одним із найбільш значущих прикладів є eFTI – європейська система електронної інформації про вантажні перевезення. Регламент ЄС 2020/1056 [14] створив правову основу для використання електронної інформації про вантажні перевезення, а у 2024–2025 роках були прийняті додаткові делеговані та імплементаційні акти, які деталізують набори даних, процедури доступу та функціональні вимоги до eFTI-платформ. Повне застосування Регламенту передбачене з 9 липня 2027 року.

Для українських транспортних підприємств це означає, що сумісність інформаційних систем поступово стає економічною умовою виходу та утримання позицій на європейському ринку транспортних послуг. Підприємству недостатньо просто впровадити внутрішню TMS, ERP, GPS-моніторинг чи електронний документообіг. Цифрові системи мають забезпечувати можливість стандартизованого обміну інформацією з контрагентами, логістичними платформами та державними інформаційними системами.

Отже, правове регулювання цифровізації транспортних підприємств поступово переходить від створення загальних правових умов для використання цифрових технологій до безпосереднього регулювання цифрових бізнес-процесів, інформаційної взаємодії та електронного документообігу. Для підприємств це означає необхідність розглядати правову відповідність, захист інформації та сумісність цифрових систем не як зовнішні обмеження цифровізації, а як складові її економічної результативності та передумови інтеграції до європейського транспортного простору.

Систематизація чинних нормативно-правових актів дає змогу визначити основні напрями правового регулювання цифровізації транспортних підприємств та встановити їхній зв'язок із трансформацією відповідних бізнес-процесів і економічними результатами діяльності підприємств (табл.2).

Таблиця 2

Правові засади цифровізації бізнес-процесів транспортних підприємств України

Нормативно-правовий акт	Основна сфера регулювання	Значення для цифровізації транспортних підприємств	Економічний аспект
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Правовий статус електронного документа, його створення, передавання, зберігання та використання	Формує правову основу переходу від паперового до електронного документообігу у бізнес-процесах підприємства	Скорочення витрат на оформлення, передачу та зберігання документів; зменшення трудомісткості операцій
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»	Електронна ідентифікація, електронні підписи та довірчі послуги	Забезпечує юридично значущу ідентифікацію учасників цифрової взаємодії та підписання електронних документів	Прискорення укладання та виконання цифрових операцій; зменшення трансакційних витрат
Закон України «Про захист персональних даних»	Захист персональних даних під час їх обробки	Визначає вимоги до роботи з інформацією про працівників, водіїв, клієнтів та інших фізичних осіб у цифрових системах	Зниження ризиків правових та фінансових втрат, пов'язаних із неналежним використанням даних
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»	Захист інформації та забезпечення безпеки інформаційних систем	Визначає вимоги до захисту інформаційних ресурсів, що використовуються у цифрових бізнес-процесах	Зменшення ризику простоїв, втрати даних, порушення операційної діяльності та пов'язаних із цим економічних втрат
Закон України «Про публічні електронні реєстри»	Створення, функціонування та інформаційна взаємодія електронних реєстрів	Створює правові умови для інтеграції інформаційних систем підприємств із державними цифровими ресурсами	Скорочення дублювання інформації, прискорення перевірки даних та адміністративних процедур
Порядок функціонування системи електронного документообігу е-ТТН (наказ Мінрозвитку №1491 від 27.12.2024)	Функціонування системи електронних товарно-транспортних накладних	Регламентує електронну інформаційну взаємодію учасників внутрішніх вантажних перевезень	Скорочення витрат і часу на оформлення транспортних документів, підвищення прозорості перевезень
Постанова КМУ №720 від 04.06.2026	Впровадження електронної товарно-транспортної накладної у внутрішніх вантажних перевезеннях	Конкретизує функціонування системи е-ТТН та взаємодію її учасників із державними інформаційними ресурсами	Створює умови для масштабування електронного документообігу та подальшої автоматизації транспортних операцій

Продовження табл. 2

Регламент (ЄС) 2020/1056 (eFTI)	Електронна інформація щодо вантажних перевезень у ЄС	Формує європейські вимоги до електронного обміну транспортною інформацією та сумісності цифрових систем	Зменшення адміністративних і трансакційних витрат та полегшення доступу українських перевізників до європейського транспортного ринку

Джерело: складено на основі [11-19]

Аналіз нормативно-правової бази показує, що правове забезпечення цифровізації транспортних підприємств охоплює декілька взаємопов'язаних рівнів: юридичне визнання електронних документів, ідентифікацію учасників цифрової взаємодії, захист інформації та персональних даних, функціонування електронних реєстрів і безпосереднє регулювання цифрових транспортних документів. Відповідно, цифровізація бізнес-процесів транспортного підприємства потребує не лише технологічної готовності, а й організаційної перебудови процесів з урахуванням встановлених правових вимог.

Окреме значення має розвиток системи е-ТТН, оскільки в цьому випадку цифровізація безпосередньо змінює порядок здійснення транспортної операції та інформаційної взаємодії між її учасниками. Перехід до електронної форми товарно-транспортної накладної створює передумови для автоматизації документування, скорочення часу обробки інформації, зменшення кількості ручних операцій та підвищення прозорості перевезень. Отже, нормативне закріплення цифрових процедур безпосередньо впливає на економічну організацію транспортного процесу.

Водночас для підприємств, орієнтованих на міжнародні перевезення, правовий орієнтир поступово зміщується від національної цифровізації до забезпечення сумісності інформаційних систем із європейським цифровим транспортним середовищем. У цьому контексті вимоги eFTI та пов'язаних із ним європейських процедур мають розглядатися не лише як нормативний напрям гармонізації, а і як фактор майбутньої конкурентоспроможності українських транспортних підприємств. Здатність підприємства формувати, зберігати та передавати стандартизовану транспортну інформацію в електронній формі стає однією з умов його ефективної інтеграції до міжнародних логістичних ланцюгів.

Нормативне закріплення цифрових процедур поступово змінює умови функціонування транспортних підприємств. Так, якщо на початкових етапах цифровізація переважно залежала від внутрішньої ініціативи підприємства та його технологічних можливостей, то нині окремі цифрові рішення безпосередньо пов'язані з виконанням встановлених законодавством вимог. Особливо помітно це у сфері електронного документообігу, де перехід до е-ТТН уже супроводжується підключенням операторів електронного документообігу, тестуванням технічної сумісності та формуванням єдиної цифрової інфраструктури вантажних перевезень.

Взаємодія нормативних вимог, економічних результатів та довгострокових цілей розвитку зумовлює необхідність диференціації цифрових рішень транспортного підприємства за характером їх стратегічної обумовленості, що представлено в табл. 3.

Наведений розподіл свідчить про зміну характеру стратегічного планування цифровізації транспортного підприємства. Цифрові рішення, які спочатку впроваджуються для забезпечення нормативної відповідності, можуть одночасно створювати передумови для оптимізації бізнес-процесів та формувати технологічну основу подальшої інтеграції підприємства до цифрового транспортного середовища.

У зв'язку з цим визначення пріоритетів цифровізації потребує врахування не лише поточних правових вимог і безпосереднього економічного ефекту, а й перспективи розвитку регуляторного та технологічного середовища.

Таблиця 3

Розмежування пріоритетів цифровізації транспортних підприємств за характером їх обумовленості

Група пріоритетів	Зміст	Приклади цифрових рішень	Основний результат
Регуляторно необхідні	Впровадження цифрових рішень для дотримання законодавчих вимог	е-ТТН, електронний документообіг, електронний підпис, захист інформації	Правова відповідність, скорочення адміністративних витрат
Економічно доцільні	Цифровізація процесів з урахуванням очікуваного економічного ефекту	TMS, ERP, GPS-моніторинг, автоматизація диспетчеризації, аналітика даних	Зниження витрат, підвищення продуктив-ності, скорочення простоїв
Стратегічно перспективні	Цифрові рішення, спрямовані на довгострокову адаптацію підприємства	IoT, AI, Big Data, цифрові платформи, інтеграція з eFTI/eCMR	Підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та інтеграції до європейського ринку

Джерело: складено авторами

Розмежування цифрових рішень за характером їх обумовленості дає підстави розглядати цифровізацію транспортного підприємства як процес, у якому правові вимоги, економічна доцільність та стратегічні перспективи розвитку взаємодіють між собою. Регуляторно необхідні рішення формують мінімальний рівень цифрової відповідності підприємства, економічно доцільні визначають напрями, у яких цифрові інвестиції можуть забезпечити безпосередній господарський результат, а стратегічно перспективні створюють основу для довгострокової адаптації до технологічних і конкурентних змін.

Водночас межі між зазначеними групами не є сталими. Окреме цифрове рішення може одночасно належати до декількох груп залежно від етапу розвитку цифрового середовища. Наприклад, електронний документообіг, який спочатку запроваджується для виконання нормативних вимог, надалі може стати джерелом операційної економії та основою для інтеграції підприємства з цифровими платформами контрагентів і державних органів. Подібна взаємозалежність простежується і в європейській практиці: eFTI передбачає не лише заміну паперових документів електронними даними, а й інтеграцію відповідних платформ із наявними системами управління даними підприємств, стандартизований обмін інформацією та її вибіркове надання уповноваженим органам.

Отже, економічний ефект цифровізації дедалі більше залежить від здатності підприємства узгодити внутрішні цифрові процеси з нормативними вимогами та зовнішнім інформаційним середовищем**.** Для транспортних підприємств це особливо важливо через високу кількість інформаційних взаємодій між перевізниками, вантажовідправниками, вантажоодержувачами, логістичними операторами, державними органами та іншими учасниками транспортного ринку. Цифрові системи, які функціонують ізольовано, забезпечують обмежений результат, тоді як їх інтеграція та сумісність дають змогу використовувати накопичені дані для планування перевезень, управління автопарком, контролю витрат і прийняття оперативних рішень. Європейська Комісія прямо пов'язує цифровізацію вантажних перевезень із можливістю ефективнішого планування логістики, завантаження транспортних засобів і маршрутів.

У цьому контексті правове середовище доцільно розглядати як один із факторів формування стратегічних пріоритетів цифровізації**,** а не лише як сукупність обмежень для підприємства. Зміни у нормативному регулюванні сигналізують про напрями, у яких цифрові технології поступово стають необхідною складовою організації транспортної діяльності. Водночас економічна оцінка дозволяє визначити, які з цих напрямів потребують першочергового ресурсного

забезпечення, а які можуть бути реалізовані на наступних етапах.

Визначення пріоритетів цифровізації не може ґрунтуватися лише на рівні технологічної новизни окремого рішення. Для транспортного підприємства важливим є співвідношення між нормативними вимогами, очікуваним економічним результатом, змінами в організації бізнес-процесів та перспективами подальшої інтеграції цифрових систем. Особливого значення набуває також сумісність цифрових рішень із зовнішнім інформаційним середовищем, оскільки транспортна діяльність передбачає постійний обмін даними між підприємством, клієнтами, партнерами, державними органами та іншими учасниками логістичних ланцюгів.

В європейській практиці ця вимога вже закріплюється на нормативному рівні. Регламент ЄС 2020/1056 передбачає використання стандартизованої електронної інформації про вантажні перевезення, її оброблення на сертифікованих eFTI-платформах та передачу компетентним органам через захищене з'єднання. При цьому цифрові платформи мають бути придатними до інтеграції з наявними системами управління даними підприємств.

Для українських транспортних підприємств це формує дещо ширший зміст поняття «пріоритет цифровізації». Йдеться не тільки про вибір технології, яка забезпечує найбільший поточний ефект, а про визначення тих бізнес-процесів, цифровізація яких одночасно відповідає вимогам правового середовища, створює економічну віддачу та забезпечує готовність підприємства до майбутніх змін транспортного ринку. З урахуванням цього доцільно виділити шість взаємопов’язаних критеріїв стратегічного вибору цифрових рішень**:**

– правова обумовленість – ступінь необхідності цифровізації процесу для виконання чинних або перспективних нормативних вимог;

– економічна результативність – очікуваний вплив цифрового рішення на витрати, доходи, продуктивність та використання ресурсів підприємства;

– значущість бізнес-процесу – вплив процесу на безперервність транспортної діяльності, якість обслуговування та досягнення стратегічних цілей підприємства;

– цифрова сумісність - можливість інтеграції рішення з наявними інформаційними системами підприємства та зовнішніми цифровими платформами;

– ризиковість – потенційні технологічні, інформаційні, організаційні та економічні ризики, пов’язані як із цифровізацією, так і зі збереженням традиційного способу виконання процесу;

– стратегічна перспективність – відповідність цифрового рішення очікуваним змінам конкурентного, технологічного, регуляторного та євроінтеграційного середовища.

Запропоноване розмежування критеріїв дає змогу поєднати економічну та правову складові визначення пріоритетів цифровізації. Правова обумовленість визначає межі необхідних змін, економічна результативність характеризує їх безпосередню господарську доцільність, а значущість бізнес-процесу та стратегічна перспективність дають змогу оцінити довгострокове значення цифрового рішення. Цифрова сумісність і ризиковість доповнюють оцінювання характеристиками, від яких залежить реальна можливість та безпечність упровадження технології.

Поєднання правових вимог із економічними орієнтирами розвитку дає змогу сформувати логіку вибору цифрових рішень, за якою зовнішні регуляторні та ринкові чинники трансформуються у стратегічні пріоритети цифровізації бізнес-процесів транспортного підприємства (рис. 1).

Представлена логіка формування стратегічних пріоритетів цифровізації ґрунтується на поєднанні правової необхідності та економічної доцільності цифрових змін. Якщо правові вимоги визначають нормативні межі функціонування цифрових бізнес-процесів, то економічні чинники дають змогу оцінити очікуваний результат відповідних інвестицій і організаційних змін. І саме їх поєднання забезпечує перехід від формального виконання вимог цифровізації до вибору тих напрямів, які здатні одночасно підвищувати ефективність поточної діяльності та створювати передумови для довгострокового економічного розвитку підприємства.

Визначення стратегічних пріоритетів цифровізації саме по собі не забезпечує зміни

результатів діяльності підприємства. Наступним етапом є узгодження обраних напрямів із внутрішньою організацією бізнес-процесів, наявними ресурсами, інформаційною інфраструктурою та можливостями підприємства щодо технологічного оновлення. Для транспортного підприємства це передбачає послідовне переведення цифрових рішень із рівня окремих технологічних проєктів у систему взаємопов'язаних змін у процесах управління, перевезення, логістичного планування, взаємодії з клієнтами та документального супроводу діяльності.

З урахуванням визначених стратегічних пріоритетів доцільно конкретизувати основні напрями цифровізації транспортних підприємств через їхній вплив на окремі бізнес-процеси, правові умови реалізації та очікувані економічні результати.

1. Цифровізація управлінських процесів – використання ERP-систем, цифрової аналітики, електронного управління ресурсами та інформаційних панелей для підтримки управлінських рішень. Економічний ефект пов'язаний із скороченням часу на отримання та оброблення інформації, підвищенням обґрунтованості управлінських рішень і зменшенням дублювання інформаційних потоків.

Рис. 1. Взаємодія економічних і правових чинників у формуванні стратегічних пріоритетів цифровізації транспортного підприємства

Джерело: розроблено авторами

2. Цифровізація операційних процесів перевезення – цей напрям охоплює TMS, GPS-моніторинг, автоматизоване планування маршрутів, контроль використання транспортних засобів та цифровий облік параметрів перевезення. В результаті підприємство отримує можливість оперативніше реагувати на зміни умов перевезення, контролювати використання автопарку, скорочувати непродуктивні простої та оптимізувати витрати.

3. Цифровізація логістичної взаємодії – інтеграція інформаційних систем підприємства з цифровими платформами клієнтів,

постачальників та інших учасників логістичного ланцюга забезпечує безперервність обміну даними. Особливого значення набуває сумісність внутрішніх систем підприємства з цифровими платформами зовнішнього середовища, оскільки саме вона визначає можливість використання інформації не лише всередині підприємства, а й у міжорганізаційній взаємодії.

4. Цифровізація документальних та адміністративних процесів – перехід до е-ТТН, електронного документообігу, електронної ідентифікації та електронного підпису змінює порядок оформлення транспортних операцій. Тут правова складова безпосередньо поєднується з економічною: виконання нормативних вимог супроводжується скороченням витрат часу та ресурсів на створення, передавання, перевірку й зберігання документів.

5. Цифровізація сервісних процесів – CRM-системи, цифрові канали комунікації, автоматизоване інформування клієнтів та аналітика їх поведінки дають можливість підвищити якість обслуговування й оперативність взаємодії. Для транспортного підприємства це має значення не лише з позицій сервісу, а й у контексті утримання клієнтів, формування повторного попиту та підвищення конкурентоспроможності.

Виділені напрями охоплюють основні сфери функціонування транспортного підприємства, у яких цифрові рішення можуть змінювати порядок виконання операцій, інформаційної взаємодії та прийняття управлінських рішень. Водночас їх практична значущість відрізняється залежно від характеру бізнес-процесу, рівня нормативного регулювання, необхідних ресурсів і очікуваного економічного результату. Тому для комплексного зіставлення напрямів цифровізації доцільно визначити відповідні цифрові рішення, їх правові передумови та очікуваний вплив на економічні результати діяльності підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Стратегічні пріоритети цифровізації транспортних підприємств та очікувані економічні результати

Напрям	Основні цифрові рішення	Правова передумова	Очікуваний економічний результат
Управлінські процеси	ERP, цифрова аналітика, BI-системи	Вимоги до електронної інформації та її захисту	Скорочення часу прийняття рішень, підвищення продуктивності управління
Операційні процеси	TMS, GPS, автоматизація маршрутів, IoT	Вимоги до цифрового контролю та інформаційного обміну	Зниження простоїв, витрат пального та експлуатаційних витрат
Логістична взаємодія	Цифрові платформи, API, інтеграція систем	Вимоги до електронного обміну транспортною інформацією, eFTI	Зниження трансакційних витрат, прискорення інформаційного обміну
Документальні процеси	е-ТТН, ЕДО, електронний підпис	Законодавство про електронні документи та е-ТТН	Скорочення адміністративних витрат і часу оброблення документів
Сервісні процеси	CRM, цифрові канали комунікації, аналітика клієнтів	Вимоги щодо захисту персональних даних	Підвищення якості обслуговування та утримання клієнтів
Аналітичні та перспективні процеси	Big Data, AI, прогнозна аналітика	Вимоги до безпеки та використання даних	Підвищення адаптивності та обґрунтованості стратегічних рішень

Джерело: розроблено авторами

Отже, стратегічні орієнтири цифровізації транспортних підприємств формуються на перетині нормативних вимог і економічних інтересів підприємства. Саме правове регулювання визначає допустимі та необхідні параметри цифрової взаємодії, тоді як економічні критерії дають змогу визначити доцільність, послідовність і очікуваний результат цифрових змін. За таких умов цифровізація перестає бути сукупністю окремих технологічних заходів і набуває ознак цілеспрямованого процесу перебудови бізнес-процесів, у якому цифрові рішення мають оцінюватися за їх здатністю одночасно забезпечувати нормативну відповідність, економічну результативність та довгострокову адаптивність підприємства.

Висновки. Проведене дослідження показало, що цифровізація транспортних підприємств формується під впливом технологічних, економічних та нормативно-правових чинників і поступово переходить від автоматизації окремих операцій до системної перебудови бізнес-процесів. Її стратегічне значення визначається не лише можливістю впровадження нових технологій, а передусім їх здатністю забезпечувати економічну результативність діяльності підприємства та відповідати змінам регуляторного середовища.

Встановлено, що формування стратегічних орієнтирів цифровізації потребує одночасного врахування правової та економічної складових. Нормативно-правові вимоги визначають необхідні параметри цифрової взаємодії, тоді як економічні чинники характеризують доцільність цифрових змін через їх вплив на витрати, продуктивність, якість послуг та конкурентоспроможність підприємства. З огляду на це цифрові пріоритети доцільно розглядати як регуляторно необхідні, економічно доцільні та стратегічно перспективні, враховуючи при їх визначенні правову обумовленість, економічну результативність, значущість бізнес-процесу, цифрову сумісність, ризиковість та стратегічну перспективність.

Практична реалізація цифровізації охоплює управлінські, операційні, логістичні, документальні та сервісні бізнес-процеси. Використання ERP і TMS, цифрової аналітики, GPS та IoT, e-ТТН і електронного документообігу, CRM та цифрових платформ створює передумови для скорочення витрат, підвищення оперативності управління, по-кращення якості транспортного обслуговування та ефективнішого використання ресурсів. Водночас подальше поширення цифрових рішень має відбуватися з урахуванням вимог інформаційної безпеки, технологічної сумісності та поступового наближення України до європейського цифрового транспортного середовища.

Література

1. Яновська В.П., Медина А.П. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Економіка і управління*. 2023. Вип. 53. С. 40-48. DOI: https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-40-48.

2. Боняр С.М., Харчук О.Г. Діджиталізація процесів транспортного підприємства як основа його стратегічного планування. *Економічний вісник Дніпровського університету технологій*. 2023. № 1 (81). С. 133-138. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/81.133.

3. Корінь М.В., Остапюк Б.Б., Романюк А.В. Цифровий розвиток підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 63-72. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.84.301331

4. Комар А.М., Ремига Ю.С. Цифровізація управлінських рішень у транспортній галузі. Управління змінами та інновації. 2026. № 17. С. 173-178.

DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-27

5. Ремига Ю.С., Тонюк М.О. Новітній інструментарій стратегічного управління транспортним комплексом України в умовах діджиталізації. *Path of Science*. 2025. Vol. 11, No. 4. С. 6015-6024. DOI: https://doi.org/10.22178/pos.116-23

6. Воробйов Є.В., Паливода О.М., Тарновська І.В. Розроблення методичного підходу до визначення пріоритетів цифрової трансформації транспортного підприємства. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2026. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2026.351698.

7. Заяц О.В., Олійник А.С. Ризики цифрової трансформації у проєктах автомобільних перевезень. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 71-78. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.71-78.

8. Левіщенко, О., Муленко, В., Редько, Н. Особливості функціонування та адаптації малих і середніх підприємств транспортного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*, 2025 (9), 73-78. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-12

9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

10. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF

11. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15

12. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19

13. Про затвердження Порядку функціонування системи електронних товарно-транспортних накладних : наказ від 27.12.2024 № 1491. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0259-25

14. Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 on electronic freight transport information. URL:https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng

15. Деякі питання впровадження товарно-транспортної накладної в електронній формі у сфері внутрішніх вантажних перевезень : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2026 № 720. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/720-2026-%D0%BF#Text

16. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/ed20121220

17. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

18. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-IX#Text

19. Commission Implementing Regulation (EU) 2025/2243 of 6 November 2025 laying down detailed specifications regarding the functional requirements for eFTI platforms in accordance with Regulation (EU) 2020/1056. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2025/2243/oj/eng

References

1. Yanovska, V.P., & Medyna, A.P. (2023). Osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku transportnykh kompanii v umovakh tsyfrovizatsii. Ekonomika i upravlinnia, Issue 53, 40-48. DOI: https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-40-48 [1]

2. Boniar, S.M., & Kharchuk, O.H. (2023). Didzhytalizatsiia protsesiv transportnoho pidpryiemstva yak osnova ioho stratehichnoho planuvannia. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho universytetu tekhnolohii, 1(81), 133-138. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/81.133 [1]

3. Korin, M.V., Ostapiuk, B.B., & Romaniuk, A.V. (2023). Tsyfrovyi rozvytk pidpryiemstv zaliznychnoho transportu: stratehichnyi aspekt. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (84), 63-72. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.84.301331

4. Komar, A.M., & Remyha, Yu.S. (2026). Tsyfrovizatsiia upravlinskykh rishen u transportnii haluzi. Upravlinnia zminamy ta innovatsii, (17), 173-178. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-27

5. Remyha, Yu.S., & Toniuk, M.O. (2025). Novitnii instrumentarii stratehichnoho upravlinnia transportnym kompleksom Ukrainy v umovakh didzhytalizatsii. Path of Science, Vol. 11, No. 4, 6015-6024. DOI: https://doi.org/10.22178/pos.116-23

6. Vorobiov, Ye.V., Palyvoda, O.M., & Tarnovska, I.V. (2026). Rozroblennia metodychnoho pidkhodu do vyznachennia priorytetiv tsyfrovoi transformatsii transportnoho pidpryiemstva. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2026.351698

7. Zaiats, O.V., & Oliinyk, A.S. (2024). Ryzyky tsyfrovoi transformatsii u proiektakh avtomobilnykh perevezen. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, No. 60, 71-78. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.71-78

8. Levishchenko, O.S., Mulenko, V.M., & Redko, N.O. (2025). Osoblyvosti funktsionuvannia ta adaptatsii malykh ta serednikh pidpryiemstv transportnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys, (9), 73-78. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-12

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 No. 179. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z ii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2024 No. 1550. *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih: Zakon Ukrainy vid 22.05.2003 No. 851-IV. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 No. 2155-VIII. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19

13. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. (2024). Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia systemy elektronnoho dokumentoobihu elektronna tovarno-transportna nakladna: Nakaz vid 27.12.2024 No. 1491. *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0259-25

14. European Parliament and Council of the European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 on electronic freight transport information. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). Deiaki pytannia vprovadzhennia tovarno-transportnoi nakladnoi v elektronnii formi u sferi vnutrishnikh vantazhnykh perevezen: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.06.2026 No. 720. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/720-2026-%D0%BF#Text

16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/ed20121220

17. Verkhovna Rada of Ukraine. (1994). Pro zakhyst informatsii v informatsiino-komunikatsiinykh systemakh: Zakon Ukrainy vid 05.07.1994 No. 80/94-VR. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro publichni elektronni reiestry: Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 No. 1907-IX. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-IX#Text

19. European Commission. (2025). Commission Implementing Regulation (EU) 2025/2243 of 6 November 2025 laying down detailed specifications regarding the functional requirements for eFTI platforms in accordance with Regulation (EU) 2020/1056. EUR-Lex. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2025/2243/oj/eng

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DIGITALIZATION OF UKRAINIAN TRANSPORT ENTERPRISES: THE ECONOMIC AND LEGAL DIMENSIONS

A. P. Grechan, D.E., Professor, National Transport University,
R. V. Yarova, Ph. D (Legal.), Associate Professor, National Transport University,
D. V. Havrykov, Post-graduate Student, National Transport University

Methods. The methodological framework of the study was based on general scientific and specific methods, including the method of abstraction, used to determine the essence of digitalization of business processes of transport enterprises; the systems approach, applied to substantiate the economic, technological, and legal components of digitalization; methods of analysis, synthesis, and generalization, used to examine strategic regulatory documents and systematize the main areas of digitalization; the comparative method, applied to compare strategic and regulatory provisions in the field of transport digitalization; and the grouping method, used to distinguish strategic priorities according to their economic and legal components.

Results. The study established that the strategic guidelines for the digitalization of transport enterprises in Ukraine are determined by a combination of state strategic priorities, regulatory and legal requirements, and the economic needs of enterprises. The main areas of digitalization include electronic document management, digital logistics, transport process management, information interaction, and integration into the European digital environment. The study substantiates that the selection of digital solutions should take into account their regulatory and legal conditionality, economic effectiveness, significance of the respective business processes, digital compatibility, level of risk, and strategic prospects. Such an approach makes it possible to link digitalization measures with the objectives of enterprise economic development and to determine priorities based not only on technological capabilities but also on the expected economic and organizational outcomes. The systematization of digitalization areas, covering managerial, operational, logistical, documentary, and service business processes, demonstrated that their digital renewal creates opportunities to reduce administrative and transaction costs, increase productivity, and improve the quality of transport services.

Novelty. The scientific novelty of the research lies in improving the approach to the formation of strategic guidelines for the digitalization of Ukrainian transport enterprises through the integrated consideration of economic and legal factors. The proposed approach provides for the assessment of the regulatory conditionality of digital changes, their economic effectiveness, the significance of

business processes, digital compatibility, level of risk, and strategic prospects. Unlike approaches that primarily focus on the technological aspects of digital transformation, the proposed approach makes it possible to align the selection of digital solutions simultaneously with the requirements of the regulatory environment and the objectives of enterprise economic development.

Practical value. The practical significance of the obtained results consists in the possibility of their application by transport enterprises when developing and adjusting digitalization strategies, identifying priority areas for the digital renewal of business processes, and assessing the feasibility of implementing specific digital solutions. The proposed combination of economic and legal guidelines can be used to coordinate digitalization measures with regulatory requirements, the resource capabilities of enterprises, and expected economic results. Its application also creates organizational and methodological prerequisites for preparing transport enterprises for integration into the European digital transport environment.

Keywords: digitalization, digital transformation, transport enterprises, motor transport enterprises, business processes, regulatory and legal regulation, legislation, strategic guidelines, digital technologies, economic development, digital integration, electronic document management.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2026 р.
Прийнята до публікації 29.08.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 339.92(477):351.863:330.34 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.055

МІЖНАРОДНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФОРМУВАННІ СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

О. В. Ареф`єва, д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут», lena-2009-19@ukr.net, https://orcid.org/0000-0001-5157-9970,
С. Т. Пілецька, д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут», 86185@ukr.net, https://orcid.org/0000-0002-3638-3002

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: системного підходу – при дослідженні міжнародного економічного партнерства як чинника стійкості та адаптивності системи економічної безпеки України; структурно-функціонального аналізу – при визначенні взаємозв'язків між зовнішніми загрозами, форматами партнерства та безпековими спроможностями; класифікації та систематизації – при групуванні зовнішніх загроз і форматів партнерства; матричного методу – при виборі форматів партнерства залежно від типу загрози та горизонту реагування; узагальнення – при визначенні напрямів зміцнення економічної безпеки України.

Результати. Встановлено, що міжнародне економічне партнерство виступає системоутворювальним чинником стійкості та адаптивності системи економічної безпеки України. Уточнено зміст стійкості як здатності зберігати й відновлювати критичні функції економіки та адаптивності як спроможності змінювати структуру ресурсів, інституцій, логістики й управлінських рішень відповідно до зовнішніх загроз. Систематизовано зовнішні загрози та ключові формати міжнародного економічного партнерства. Запропоновано структурно-функціональну модель трансформації форматів партнерства у стабілізаційну, адаптивну та трансформаційну спроможності. Розроблено матрицю вибору форматів партнерства відповідно до типу загрози та горизонту управлінської реакції.

Новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад міжнародного економічного партнерства як механізму формування безпекових спроможностей держави. Обґрунтовано структурно-функціональний зв'язок «зовнішня загроза – формат міжнародного економічного партнерства – безпекова спроможність». Розвинуто принцип безпеково зумовленої відкритості, що поєднує міжнародну інтеграцію з диверсифікацією критичних залежностей, локалізацією знань і компетентностей та збереженням спроможності до стратегічного вибору. Запропоновано диференціацію інструментів партнерства за типом загрози та горизонтом реагування.

Практична значущість. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при формуванні державної політики економічної безпеки, програм відновлення та структурної модернізації, визначенні пріоритетів міжнародного економічного співробітництва, координації міжнародних проєктів та розвитку економічної дипломатії. Запропоновані положення можуть використовуватися для узгодження партнерських інструментів із характером зовнішніх загроз і горизонтом реагування.

Ключові слова: міжнародне економічне партнерство, економічна безпека України, стійкість, адаптивність, зовнішні загрози, економічна дипломатія, міжнародна фінансова підтримка, стратегічна автономія, диверсифікація, повоєнне відновлення.

© 2026. O. V. Arefieva, S. T. Piletska. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Сучасна система економічної безпеки України формується в умовах, коли зовнішні загрози мають не епізодичний, а тривалий і взаємопов'язаний характер. Воєнні руйнування, атаки на енергетичну та логістичну інфраструктуру, обмеження доступу до окремих ринків, дефіцит інвестиційного капіталу, міграційні втрати, технологічні залежності та геоекономічна фрагментація накладаються одна на одну. За таких обставин традиційне трактування міжнародного економічного співробітництва переважно як засобу розширення торгівлі або залучення іноземних ресурсів є недостатнім. Воно має розглядатися як складова національної спроможності протидіяти загрозам, підтримувати безперервність критичних економічних функцій і формувати нову якість розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена подвійністю міжнародної економічної взаємодії. З одного боку, зовнішнє фінансування, доступ до ринків, технологій, енергетичних ресурсів, транспортних коридорів та інституційної підтримки є критично важливими для функціонування української економіки. Водночас концентрація допомоги, імпорту чи технологічних рішень на обмеженій кількості джерел підвищує залежність від них і посилює потенційні ризики. Отже, предметом наукового аналізу має бути формування збалансованої конфігурації міжнародного партнерства, спрямованої на одночасне зміцнення зовнішньої підтримки та внутрішньої спроможності України до самостійного відтворення економічного потенціалу.

У цьому контексті міжнародне економічне партнерство доцільно інтерпретувати як систему довгострокових, інституційно закріплених і взаємовигідних зв'язків держави, бізнесу, міжнародних організацій, фінансових інституцій, наукових установ та інших учасників, спрямованих на мобілізацію ресурсів, зниження критичних ризиків, модернізацію економіки й узгодження стратегічних інтересів. На відміну від разової допомоги, партнерство передбачає спільне визначення цілей, розподіл відповідальності, прозорі правила реалізації проєктів і механізм оцінювання довгострокового безпекового ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі економічна безпека та стійкість економічних систем розглядаються через внутрішній потенціал, стратегічне управління та адаптацію до зовнішніх загроз. С. Ареф'єв зі співавторами [1] розкривають роль інтелектуального капіталу у забезпеченні економічної стабільності та адаптивності. О. Ареф'єва та співавтори [2; 3] досліджують адаптацію потенціалу підприємства до загроз економічній безпеці та змін конкурентного середовища та обґрунтовують інноваційні моделі розвитку як основу стратегічних рішень підприємства. С. Пілецька, С. Ареф'єв, С. Петровська та С. Колесников [9] досліджують стратегічне забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації.

Міжнародний вимір економічної стійкості представлено Н. Бугас [4], яка визначає роль міжнародного співробітництва у забезпеченні сталого зростання. Н. Васильєва, О. Джигора та М. Дергалюк [5] розкривають потенціал військово-техніч-ного співробітництва для технологічного розвитку та міжнародної інтеграції України. Г. Надоленко [8] досліджує трансформацію економічної дипломатії та інструментів захисту національних інтересів.

Економічну безпеку України в умовах воєнних викликів комплексно розглянуто в доповіді за редакцією Я. Жаліла [6], де систематизовано основні ризики та напрями зміцнення стійкості й повоєнного відновлення. А. Лісовий і В. Краєвський [7] акцентують увагу на виробничих, інвестиційних, бюджетних і боргових ризиках та ролі міжнародної підтримки.

У зарубіжній літературі Р. Болдвін і Р. Фрімен [10] систематизують ризики глобальних ланцюгів постачання та визначають роль диверсифікації, резервування й міжнародної координації у забезпеченні їх стійкості. У. Дадуш та Е. Домінгес Прост [11] досліджують геополітичну фрагментацію світової торгівлі та роль преференційних торговельних угод. Г. Джереффі, П. Пананонд, Ф. Телл і Т. Фан [12] аналізують трансформацію глобальних ланцюгів створення вартості, акцентуючи на промисловій політиці, стійкості та стратегічній автономії. С. Маріотті [13] розглядає відкриту стратегічну ав-

тономію як поєднання конкурентоспроможності, безпеки та міжнародної відкритості.

В OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 [14] економічний розвиток і відновлення України розглядаються через структурні реформи, інвестиційні потреби та довгострокове зростання. П.-Ю. Вердьє [15] досліджує геополітичний вимір міжнародних фінансів та використання фінансових і санкційних механізмів у реалізації економічної політики. Y. Yehorova, S. Chorna, Y. Petrushenko, F. Zhuravka, Kh. Potapenko, I. D'yakonova та O. Zamora [16] здійснюють комплексне оцінювання зовнішньоекономічної безпеки України та визначають фактори її формування.

Узагальнення праць [1–16] засвідчує комплексне дослідження економічної безпеки, стійкості, міжнародного співробітництва, глобальних ланцюгів постачання, стратегічної автономії, економічної дипломатії та міжнародних фінансів. Перспективним напрямом є обґрунтування міжнародного партнерства як інструменту забезпечення стійкості та економічної безпеки України, що інтегрує ресурсний, торговельний, інвестиційний, технологічний, інституційний і безпековий виміри.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри значний доробок, недостатньо розкритим залишається механізм перетворення різних форматів міжнародного економічного партнерства у конкретні безпекові спроможності держави. У наукових працях переважно окремо аналізуються зовнішнє фінансування, торговельна інтеграція, економічна дипломатія, інвестиційне співробітництво або стійкість ланцюгів постачання. Водночас бракує цілісної моделі, яка б пов'язувала тип зовнішньої загрози, відповідний формат партнерства, часовий горизонт реагування та кінцевий результат у вигляді стабілізаційної, адаптивної або трансформаційної спроможності системи економічної безпеки України.

Формулювання мети статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та структуризація міжнародного економічного партнерства у формуванні стійкості й адаптивності системи економічної безпеки України, а також розроблення моделі та матриці вибору партнерських інструментів відповідно до характеру зовнішніх загроз і горизонту управлінської реакції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідним положенням дослідження є розмежування категорій стійкості та адаптивності. Стійкість системи економічної безпеки доцільно визначати як її здатність зберігати критично необхідні функції, обмежувати масштаб втрат і відновлювати допустимі параметри функці-онування після зовнішнього шоку. Адаптивність означає здатність змінювати структуру ресурсів, інституційні правила, логіс-тичні маршрути, виробничі конфігурації та управлінські рішення відповідно до нової природи загроз. Якщо стійкість відповідає на питання, чи здатна система витримати та відновитися, то адаптивність відображає, чи здатна вона навчитися, перебудуватися та уникнути повторення критичної вразливості.

Міжнародне економічне партнерство впливає на обидві характеристики, однак через різні механізми. Для підтримання стійкості першочерговими є швидкий доступ до фінансових ресурсів, страхування ризиків, аварійне постачання обладнання, резервні логістичні маршрути, тимчасові торговельні преференції та підтримка критичного імпорту. Для формування адаптивності важливішими стають диверсифікація ринків і постачальників, інтеграція до європейських мереж, спільні інвестиційні проєкти, гармонізація стандартів, технологічний трансфер, підготовка кадрів і створення механізмів організаційного навчання. Трансформаційний рівень передбачає локалізацію стратегічного виробництва, формування міжнародних інноваційних альянсів, модернізацію енергетичної системи та включення українських підприємств до ланцюгів створення вартості з вищою доданою вартістю.

Зовнішні загрози економічній безпеці України доцільно систематизувати за сімома взаємопов'язаними групами. Перша група охоплює воєнно-деструктивні загрози, пов'язані з руйнуванням активів, інфраструктури та виробничих потужностей. Друга включає геоекономічні ризики, що виникають унаслідок фрагментації світового господарства, торговельних обмежень, санкційних протистоянь і зміни правил доступу до ринків. Третя група представлена макро-

фінансовими ризиками – дефіцитом зовнішнього фінансування, борговою залежністю, валютними коливаннями та зростанням вартості капіталу. Четверта охоплює торговельно-логістичні розриви, п'ята – енергетичні й інфраструктурні шоки, шоста – демографічні та кадрові втрати, сьома – технологічні залежності та обмеження доступу до критичних технологій.

Системний характер загроз означає, що один партнерський інструмент не може забезпечити достатній рівень безпеки. Наприклад, макрофінансова допомога підтримує бюджетну та валютну стабільність, але без відновлення експорту, виробництва та інвестицій може закріпити довгострокову залежність. Торговельні преференції розширюють доступ до ринків, однак без сертифікації, логістичних потужностей і фінансування модернізації підприємства не завжди здатні скористатися таким доступом. Технологічний трансфер без підготовлених кадрів і захисту інтелектуальної власності також не створює стійкого ефекту. Отже, міжнародне партнерство має формуватися як узгоджений пакет фінансових, торговельних, інвестиційних, інституційних, технологічних і кадрових рішень.

На рис. 1 представлено структурно-функціональну модель впливу міжнародного економічного партнерства на систему економічної безпеки України. Ліва частина моделі відображає сукупність зовнішніх загроз, які формують потребу у партнерській взаємодії. Центральна частина поєднує шість ключових форматів партнерства. Їх виділення ґрунтується на тому, що для протидії сучасним загрозам недостатньо лише фінансової підтримки або розширення торгівлі; необхідна одночасна взаємодія у фінансовій, логістичній, інвестиційно-технологічній, енергетичній, інституційній та людсько-капітальній сферах.

Рис. 1. Структурно-функціональна модель міжнародного економічного партнерства у формуванні стійкості та адаптивності системи економічної безпеки України

Джерело: розроблено авторами на основі [1–5; 11; 12].

Права частина моделі відображає три типи безпекових спроможностей. Стабілізаційна спроможність забезпечує підтримання ліквідності, бюджетної керованості, критичного імпорту та функціонування базової інфраструктури. Адаптивна спромож-

ність виявляється у диверсифікації потоків, зміні маршрутів, переналаштуванні виробництва та прискореному засвоєнні нових правил і технологій. Трансформаційна спроможність означає здатність змінити структуру економіки, підвищити частку високої доданої вартості, локалізувати критичні виробництва та сформувати довгострокові конкурентні переваги. Зворотний зв'язок у моделі підкреслює, що результати партнерства мають регулярно оцінюватися, а пріоритети – коригуватися відповідно до зміни загроз.

Ключовим принципом формування міжнародного економічного партнерства має стати безпеково зумовлена відкритість. Його зміст полягає у тому, що міжнародна інтеграція розглядається як джерело ресурсів, технологій і ринкових можливостей, але кожне рішення оцінюється з позицій впливу на критичні залежності, внутрішню виробничу спроможність і свободу стратегічного вибору. Такий принцип відріз-няється як від безумовної лібералізації, що може поглиблювати залежність, так і від економічного ізоляціонізму, який обмежує доступ до знань, капіталу та масштабних ринків.

Практична реалізація безпеково зумовленої відкритості передбачає дотримання кількох взаємопов'язаних принципів. Першим є диверсифікація, відповідно до якої критичне фінансування, постачання, експортні маршрути й технологічні рішення не повинні концентруватися в одному джерелі. Другим є взаємність, що передбачає баланс інтересів, участь українських суб'єктів у створенні доданої вартості та справедливий розподіл результатів. Третім є додатковість, за якої зовнішні ресурси доповнюють, а не витісняють внутрішні джерела інвестицій і підприємницьку ініціативу. Четвертий принцип – локалізація знань і компетентностей, тобто закріплення технологій, навичок та виробничих можливостей усередині країни. П'ятий – прозорість і підзвітність, без яких міжнародне фінансування не формує довіри й довгострокової інвестиційної репутації.

Особливого значення набуває критерій відтворюваності ефекту. Безпекова цінність партнерського проєкту має визначатися не лише обсягом залучених коштів або швидкістю відновлення окремого об'єкта, а здатністю проєкту створювати повторювану економічну спроможність. Наприклад, постачання готового обладнання забезпечує короткострокове відновлення, тоді як спільне виробництво, сервісне обслуговування, підготовка фахівців і локалізація компонентів формують довгострокову адаптивність. Аналогічно, бюджетне фінансування стабілізує поточний стан, але гарантії приватних інвестицій, страхування воєнних ризиків і розвиток ринку капіталу створюють умови для відновлення інвес-тиційного циклу.

Міжнародне партнерство повинно бути диференційованим за часовим горизонтом. На короткостроковому горизонті пріоритетом є безперервність функціо-нування та обмеження втрат. На середньостроковому – диверсифікація, відновлення ринків, зміцнення інституцій і зниження залежностей. На довгостроковому горизонті пріоритетними орієнтирами виступають структурна модернізація, технологічне оновлення, інтеграція у високотехнологічні ланцюги створення вартості та формування стратегічної автономії. Узгодження інструментів партнерства з часовим горизонтом передбачає трансформацію заходів екстреної підтримки у механізми розвитку шляхом їх доповнення інвестиційними та інституційними рішеннями.

Матриця вибору форматів міжнародного економічного партнерства, наведена на Рис. 2, поєднує чотири групи загроз із трьома горизонтами реагування. Її логіка полягає у переході від негайної стабілізації до адаптивної диверсифікації та структурної трансформації. Такий підхід дозволяє уникнути універсальних рішень і пов'язати конкретний інструмент з очікуваним безпековим результатом.

Для макрофінансових і боргових загроз негайними інструментами є бюджетна підтримка, гарантії та страхування ризиків. На адаптивному рівні необхідним є розподіл джерел фінансування й підвищення передбачуваності допомоги, а на трансформаційному – створення спільних інвестиційних фондів і розвиток внутрішнього ринку капіталу. Для торговельно-логістичних розривів першочерговими є тимчасові торговельні преференції та аварійні транспортні

коридори; надалі – диверсифікація маршрутів, портів і постачальників; у довгостроковому вимірі – включення до європейських ланцюгів створення вартості.

Енергетичні та інфраструктурні шоки потребують постачання резервного обладнання й критичних ресурсів, але адаптивність формується через синхронізацію мереж, розподілену генерацію та спільні резерви. Структурна трансформація передбачає модернізацію енергетики на засадах стійкості, енергоефективності та низьковуглецевого розвитку. У сфері технологічних і кадрових втрат короткостроковими інструментами є доступ до критичних технологій, навчання та експертна допомога; середньостроковими – спільні дослідницькі програми й мобільність; довгостроковими – інноваційні альянси, локалізація виробництва та відтворення технологічних компетентностей.

Рис. 2. Матриця вибору форматів міжнародного економічного партнерства відповідно до типів зовнішніх загроз і горизонту реагування

Джерело: розроблено авторами.

З позицій державного управління ефективність міжнародного економічного партнерства залежить від узгодження кількох рівнів. На стратегічному рівні необхідно визначити перелік критичних залежностей і національних пріоритетів, щодо яких партнерство має забезпечувати диверсифікацію або локалізацію. На програмному рівні міжнародні проєкти повинні бути об’єднані з державними програмами відновлення, промислової, енергетичної, інноваційної та регіональної політики. На операційному рівні потрібні прозорі процедури відбору проєктів, розподілу ризиків, моніторингу виконання та оцінювання результатів. На рівні підприємств важливими є здатність готувати інвестиційні проєкти, відповідати міжнародним стандартам, забезпечувати комплаєнс і демонструвати фінансову та управлінську надійність.

Окремим завданням є формування системи показників результативності партнерства. До стабілізаційних індикаторів можуть бути віднесені безперервність фінансування критичних видатків, достатність резервів, швидкість відновлення інфраструктури, доступність критичного імпорту та стабільність зовнішніх розрахунків. Адаптивні індикатори мають відображати ступінь диверсифікації ринків і постачальників, частку альтернативних логістичних маршрутів, швидкість переналаштування виробництва, кількість взаємосумісних стандартів і рівень підготовки кадрів. Трансформаційні індикатори повинні характеризувати обсяг локалізованого виробництва, частку технологічно складного експорту, залучення приватного капіталу, створення спільних підприємств, розвиток дослідницької інфраструктури та зниження критичних імпортних залежностей.

Важливо уникати ситуації, коли результативність міжнародного партнерства вимірюється переважно освоєнням коштів. Такий підхід стимулює короткострокову проєктну активність, але не гарантує посилення безпеки. Доцільно застосовувати логіку безпекового додаткового ефекту, за якою проєкт має доводити, що без міжнародної взаємодії відповідна спроможність не була б створена або була б сформована повільніше та дорожче. Одночасно потрібно оцінювати ризик заміщення внутрішньої ініціативи зовнішнім ресурсом, ризик концентрації залежності та ризик припинення підтримки після завершення програми.

Значну роль у забезпеченні результативності відіграє економічна дипломатія. Вона має перейти від переважно презентаційної функції до формування цільових партнерських портфелів за країнами, галузями та типами безпекових спроможностей. Для кожного стратегічного напряму доцільно визначати потенційних партнерів, їхні інтереси, можливі інструменти фінансування, регуляторні обмеження, очікуваний внесок України та критерії взаємної вигоди. Такий підхід дозволить поєднати політичну підтримку з конкретними інвестиційними, технологічними й торговельними результатами.

На корпоративному рівні міжнародне партнерство має бути інтегроване до систем управління ризиками та розвитку підприємств. Підприємство повинно оцінювати комерційну доцільність угоди разом із її впливом на критичні постачання, рівень технологічної залежності, доступ до даних, захист інтелектуальної власності, санкційні ризики та можливості локалізації компетентностей. Партнерські угоди доцільно доповнювати планами безперервності, умовами передачі знань, диверсифікації постачальників і спільного реагування на кризові події.

Узагальнюючи, міжнародне економічне партнерство має розглядатися як механізм керованої взаємозалежності. Його метою є формування збалансованої структури взаємозалежних зв’язків, за якої зовнішня взаємодія розширює економічні та стратегічні можливості України, одночасно зберігаючи її спроможність самостійно приймати й реалізовувати стратегічні рішення. Це означає поєднання інтеграції з диверсифікацією, підтримки з локалізацією, допомоги з відповідальністю та відкритості з безпековими обмеженнями.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що міжнародне економічне партнерство є не допоміжним, а системоутворювальним чинником економічної безпеки України в умовах тривалих зовнішніх загроз. Його безпекова результативність визначається масштабом залучених ресурсів, спроможністю підтримувати критичні функції економіки, скорочувати тривалість відновлення, диверсифікувати зовнішні залежності та формувати внутрішні передумови структурної модернізації.

Уточнено відмінність між стійкістю та адаптивністю системи економічної безпеки. Стійкість характеризує здатність збері-гати та відновлювати базові параметри функціонування, тоді як адаптивність відображає спроможність змінювати структуру ресурсів, інституцій, логістики та управлінських рішень відповідно до нових загроз. Міжнародне партнерство має одночасно формувати стабілізаційну, адаптивну та трансформаційну спроможності, оскільки концентрація лише на екстреній підтримці не забезпечує довгострокової безпеки.

Систематизовано ключові формати партнерства: макрофінансова підтримка і страхування ризиків, торговельно-логіс-

тична інтеграція, інвестиційно-технологічна взаємодія, енергетичне та інфраструктурне співробітництво, інституційна конвергенція й економічна дипломатія, науково-освітня і трудова кооперація. Запропонована структурно-функціональна модель показує, яким чином ці формати перетворюються на безпекові спроможності та формують стійкість і адаптивність системи економічної безпеки України.

Обґрунтовано принцип безпеково зумовленої відкритості, який передбачає поєднання міжнародної інтеграції з диверсифікацією критичних залежностей, взаєм-ністю, додатковістю зовнішніх ресурсів, локалізацією знань і компетентностей, прозорістю та відтворюваністю результату. Роз-роблена матриця вибору форматів партнерства дозволяє пов'язувати тип загрози з короткостроковими стабілізаційними, середньостроковими адаптивними та довгостроковими трансформаційними інструментами.

Практичне впровадження запропонованого підходу потребує створення єдиної системи координації міжнародних економічних проєктів із державними пріоритетами безпеки, застосування показників безпекового ефекту, розвитку проєктної спроможності органів влади та підприємств, а також посилення економічної дипломатії. Перспективи подальших досліджень пов'я-зані з розробленням інтегрального індексу результативності міжнародного економічного партнерства, кількісним оцінюванням його впливу на окремі складові економічної безпеки та апробацією запропонованої матриці на рівні стратегічних галузей і регіонів України.

Література

1. Ареф'єв С., Лелеченко А.П., Ареф'єва О., Пілецька С.Т. Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №36. С. 208-214. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36

2. Ареф'єва О.В. Теоретичні засади формування та адаптації потенціалу підприємства в контексті загроз економічній безпеці при недобросовісній конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2026. №2. С. 242-250. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-242-250

3. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Сімкова Т.О., Шабалтун М.М. Розробка і прийняття стратегічних рішень підприємства через формування інноваційних моделей розвитку при забезпеченні економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2024. № 4. С. 1-11. https://doi.org/10.35774/econa2024.04.001

4. Бугас Н.В. Сучасні тенденції міжнародного економічного співробітництва у досягненні сталого економічного зростання. *Економіка та суспіль-ство*. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-84.

5. Васильєва Н.Б., Джигора О., Дергалюк М. О. Економічні аспекти військово-технічного співробітництва: оцінка ефективності та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-142.

6. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: експертно-аналітична доповідь / за ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 71 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2024.08.

7. Лісовий А.В., Краєвський В.М. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-188.

8. Надоленко Г.О. Трансформація економічної дипломатії України в умовах повномасштабної війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.1.

9. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 181-190. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190

10. Baldwin R., Freeman R. Risks and Global Supply Chains: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Economics*. 2022. Vol. 14. Pp. 153-180. DOI: 10.1146/annurev-economics-051420-113737.

11. Dadush U., Dominguez Prost E. Preferential Trade Agreements, Geopolitics, and the Fragmentation of World Trade. *World Trade Review*. 2023. Vol. 22. №2. Pp. 278-294. DOI: 10.1017/S1474745623000022.

12. Gereffi G., Pananond P., Tell F., Fang T. Navigating industrial policy and global value chains in an era of disruptions. *Journal of International Business Policy*. 2025. Vol. 8. №3. Pp. 207-223. DOI: 10.1057/s42214-025-00223-9.

13. Mariotti S. «Open strategic autonomy» as an industrial policy compass for the EU competitiveness and growth: The good, the bad, or the ugly? *Journal of Industrial and Business Economics*. 2025. Vol. 52, No. 1. Pp. 1-26. DOI: 10.1007/s40812-024-00327-y.

14. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/940cee85-en.

15. Verdier P.-H. International Finance and the Return of Geopolitics. *American Journal of International Law*. 2025. Vol. 119. №2. Pp. 229-278. DOI: 10.1017/ajil.2025.8.

16. Yehorova Y., Chorna S., Petrushenko Y., Zhuravka F., Potapenko Kh., D'yakonova I., Zamora O. Assessing the foreign economic security of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22. №4. Pp. 382-396. DOI: 10.21511/ppm.22(4).2024.29.

References

1. Arefiev, S., Lelechenko, A.P., Arefieva, O., & Piletska, S.T. (2024). Intelektualnyi kapital i yoho znachennia dlia zabezpechennia ekonomichnoi stabilnosti ta natsionalnoi bezpeky. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, (36), 208-214. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36

2. Arefieva, O.V. (2026). Teoretychni zasady formuvannia ta adaptatsii potentsialu pidpryiemstva v konteksti zahroz ekonomichnii bezpetsi pry nedobrosovisnii konkurentsii. Biznes Inform, (2), 242-250. . DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-242-250

3. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., Simkova, T.O., & Shabaltun, M.M. (2024). Rozrobka i pryiniattia stratehichnykh rishen pidpryiemstva cherez formuvannia innovatsiinykh modelei rozvytku pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky. Ekonomichnyi analiz, (4), 1-11. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.001

4. Buhas, N.V. (2024). Suchasni tendentsii mizhnarodnoho ekonomichnoho spivrobitnytstva u dosiahnenni staloho ekonomichnoho zrostannia. Ekonomika ta suspilstvo, (67). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-84.

5. Vasylieva, N.B., Dzhyhora, O., & Derhaliuk, M.O. (2024). Ekonomichni aspekty viiskovo-tekhnichnoho spivrobitnytstva: otsinka efektyvnosti ta perspektyv rozvytku. Ekonomika ta suspilstvo, (69). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-142.

6. Zhalilo, Ya.A. (Ed.). (2024). Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh dovhotryvaloi viiny. Kyiv: NISD. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2024.08.

7. Lisovyi, A.V., & Kraievskyi, V.M. (2026). Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Ekonomika ta suspilstvo, (83). DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-188.

8. Nadolenko, H.O. (2024) Transformatsiia ekonomichnoi dyplomatii Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny. Efektyvna ekonomika, (5). DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.1.

9. Piletska, S.T., Arefiev, S.O., Petrovska, S.V., & Kolesnykov, S.O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv v konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. Problemy ekonomiky, (2), 181-190. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190

10. Baldwin, R., & Freeman, R. (2022). Risks and Global Supply Chains: What We Know and What We Need to Know. Annual Review of Economics, Vol. 14, 153-180. DOI: 10.1146/annurev-economics-051420-113737.

11. Dadush U., & Dominguez Prost E. (2023). Preferential Trade Agreements, Geopolitics, and the Fragmentation of World Trade. World Trade Review, Vol. 22, (2), 278-294. DOI: 10.1017/S1474745623000022.

12. Gereffi, G., Pananond, P., Tell, F., & Fang, T. (2025). Navigating industrial policy and global value chains in an era of disruptions. Journal of International Business Policy, Vol. 8, (3), 207-223. DOI: 10.1057/s42214-025-00223-9.

13. Mariotti, S. (2025). «Open strategic autonomy» as an industrial policy compass for the EU competitiveness and growth: The good, the bad, or the ugly? Journal of Industrial and Business Economics, Vol. 52, (1), 1-26. DOI: 10.1007/s40812-024-00327-y.

14. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/940cee85-en.

15. Verdier, P.-H. (2025). International Finance and the Return of Geopolitics. American Journal of International Law, Vol. 119, (2), 229-278. DOI: 10.1017/ajil.2025.8.

16. Yehorova, Y., Chorna, S., Petrushenko, Y., Zhuravka, F., Potapenko, Kh., D'yakonova, I., Zamora, O. (2024). Assessing the foreign economic security of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, Vol. 22, (4), 382-396. DOI: 10.21511/ppm.22(4).2024.29.

INTERNATIONAL ECONOMIC PARTNERSHIP IN BUILDING THE RESILIENCE AND ADAPTABILITY OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY SYSTEM UNDER EXTERNAL THREATS

O. V. Arefieva, D.E., Professor, National University «Kyiv Aviation Institute»,
S. T. Piletska, D.E., Professor, National University «Kyiv Aviation Institute»

Methods. The results were obtained using the following methods: the systems approach – to study international economic partnership as a factor in the resilience and adaptability of Ukraine's economic security system; structural and functional analysis – to identify the relationships between external threats, partnership formats, and security capabilities; classification and systematization – to group external threats and partnership formats; the matrix method – to select partnership formats depending on the type of threat and the response horizon; and generalization – to identify directions for strengthening Ukraine's economic security.

Results. It was established that international economic partnership acts as a system-forming factor in the resilience and adaptability of Ukraine's economic security system. Resilience was clarified as the ability to preserve and restore critical economic functions, while adaptability was defined as the capacity to modify the structure of resources, institutions, logistics, and managerial decisions in response to external threats. External threats and key formats of international economic

partnership were systematized. A structural and functional model for transforming partnership formats into stabilization, adaptive, and transformational capabilities was proposed. A matrix for selecting partnership formats according to the type of threat and the time horizon of managerial response was developed.

Novelty. The scientific novelty of the results lies in the development of theoretical and methodological foundations of international economic partnership as a mechanism for building the state's security capabilities. The structural and functional relationship «external threat – international economic partnership format – security capability» was substantiated. The principle of security-conditioned openness was further developed, combining international integration with the diversification of critical dependencies, localization of knowledge and competencies, and preservation of strategic decision-making capacity. A differentiation of partnership instruments by type of threat and response horizon was proposed.

Practical value of the results lies in their potential application in shaping state economic security policy, recovery and structural modernization programs, setting priorities for international economic cooperation, coordinating international projects, and developing economic diplomacy. The proposed provisions can be used to align partnership instruments with the nature of external threats and the required response horizon.

Keywords: international economic partnership, economic security of Ukraine, resilience, adaptability, external threats, economic diplomacy, international financial support, strategic autonomy, diversification, post-war recovery.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2026 р.
Прийнята до публікації 04.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 658.012.2:005.21:005.584.1 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.065

НАУКОВО МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ СТАНУ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

А. Г. Чернишенко, аспірант кафедри фінансових технологій та бізнесу,
Національний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ,
https://orcid.org/0009-0001-1822-9642

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: системного підходу – при дослідженні стану стратегування економічної поведінки підприємства; структурно-функціонального аналізу – при визначенні взаємозв'язків між стратегічними цілями, перспективами ЗСП та KPI; систематизації та групування – при формуванні показників за перспективами ЗСП; нормування – при приведенні показників до порівнянного вигляду; інтегрального оцінювання – при визначенні часткових оцінок перспектив та стану стратегування; порівняльного аналізу – при дослідженні динаміки результатів.

Результати. Обґрунтовано науково-методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства на основі ЗСП. Сформовано послідовність діагностики, що охоплює визначення мети, формування стратегічних критеріїв і KPI, встановлення цільових орієнтирів, оцінювання фактичних значень, аналіз відхилень, інтегральне оцінювання та формування управлінських рішень. Визначено чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Апробація підходу дозволила встановити динаміку стану стратегування, міжперспективні дисбаланси та напрями стратегічного коригування.

Новизна. Наукова новизна результатів полягає у розвитку науково-методичних засад діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства шляхом інтеграції ЗСП із динамічним оцінюванням стратегічних перспектив. Запропонований підхід поєднує фінансові та нефінансові показники, часткові оцінки перспектив та узагальнену оцінку стану стратегування, забезпечуючи виявлення проблемних зон і формування основи для коригування економічної поведінки.

Практична значущість. Практичне значення результатів полягає у використанні підходу для моніторингу стратегічних цілей, виявлення відхилень і міжперспективних дисбалансів, визначення проблемних зон та обґрунтування управлінських рішень. Його застосування сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, адаптивності та результативності стратегування в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: стратегування; стратегія; підприємство; економічна поведінка підприємства; діагностика; збалансована система показників; стратегічне, управління; ефективність; середовище.

Постановка проблеми. Результативність стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища визначається узгодженістю стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Досягнення стратегічних цілей потребує їх трансформації у систему взаємопов'язаних управлінських завдань, заходів і показників, що забезпечують реалізацію стратегії поточної діяльності підприємства.

За таких умов особливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволяє оцінювати результативність стратегування, своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є

© 2026. A. H. Chernyshenko. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

збалансована система показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном [18].

Її застосування забезпечує трансформацію стратегічних пріоритетів у систему кількісних і якісних індикаторів, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень адаптивності та результативність економічної поведінки підприємства. Порівняно з традиційними підходами, орієнтованими переважно на фінансові результати, збалансована система показників забезпечує комплексне оцінювання фінансових і нефінансових аспектів діяльності.

У контексті стратегування економічної поведінки підприємства збалансована система показників формує методичну основу діагностики стану реалізації стратегії. Вона дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних орієнтирів, ефективність управлінських рішень, своєчасність реагування на зміни зовнішнього середовища та ступінь реалізації стратегічних ініціатив, що створює підґрунтя для виявлення проблемних аспектів стратегування, визначення резервів розвитку та обґрунтування напрямів удосконалення економічної поведінки підприємства.

Практична цінність збалансованої системи показників полягає у комплексному оцінюванні діяльності підприємства за ключовими стратегічними перспективами та узгодженні фінансових і нефінансових показників із довгостроковими цілями розвитку. Водночас її результативність залежить від адаптації складу показників до галузевої специфіки, особливостей економічної поведінки підприємства, стратегічних цілей і рівня нестабільності середовища.

Таким чином, збалансована система показників доцільно розглядати як методичний інструмент оцінювання результативності стратегування економічної поведінки підприємства. Її використання забезпечує комплексний аналіз досягнення стратегічних цілей, оцінювання рівня адаптивності підприємства до динамічних змін середовища, виявлення причин відхилень від визначених стратегічних орієнтирів і формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності стратегування економічної поведінки підприємства, зміцненню його конкурентних переваг та забезпеченню довгострокової стійкості розвитку в умовах нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню підприємствами, недостатньо дослідженими залишаються теоретико-методичні засади стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища. Особливої актуальності набуває розроблення науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання результативності стратегування, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до стратегування зроблено О. В. Ареф'євою та її співавторами [1–4], у працях яких досліджено цифрове та інформаційне забезпечення стратегічного управління, формування конкурентних стратегій, детермінанти розвитку та механізми антикризового управління в умовах невизначеності й післявоєнної трансформації економіки. С. Т. Пілецька [10–12] розкриває взаємозв'язок стратегування, економічної безпеки, розвитку економічного потенціалу та конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації й економіки знань. Н. Ю. Брюховецька та Т. Ю. Коритько [5] акцентують увагу на ролі інноваційного розвитку у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та формуванні адаптивних стратегічних рішень в умовах зовнішніх обмежень.

Теоретичні засади на основі збалансованої системи показників розвинуті у працях І. І. Криштопи [9] та Н. Ю. Єршової [7], які запропонували методологічні підходи до побудови стратегічного обліку, бюджетування та оцінювання бізнес-процесів. С. К. Рамазанов, Г. О. Надьон, О. П. Степаненко та Л. А. Тимашова [13] розробили комплексну модель оцінювання ефективності діяльності підприємства за виробничими, фінансовими, інноваційними, маркетинговими, кадровими та конкурентними складовими.

М. Думенко, В. Садикова та Є. Прокопенко розглядають збалансовану систему показників як інструмент трансформації стратегічних цілей у систему оперативних показників діяльності підприємства [6].

У зарубіжних дослідженнях увагу приділено процесному управлінню та оцінюванню результативності діяльності підприємств. Burukhina O. S., Serbin S. A., Vartanyan S. V. та Maltceva I. N. [15] обґрунтовують необхідність інтеграції сучасних бізнес-процесів у систему управління. Kinash I. P., Arkhypova L. M., Polyanska A. S., Dzoba O. G., Andrusiv U. Y. та Iuras I. I. [18] пов'язують розвиток підприємств із впровадженням процесного підходу та оцінюванням конкурентоспроможності. Andrusiv U. та Galtsova O. [14] акцентують увагу на оцінюванні інноваційної активності підприємств як основі вдосконалення бізнес-процесів, тоді як Cherchata A. [16] обґрунтовує доцільність використання збалансованої системи показників для розмежування категорій «результативність» і «ефективність» під час оцінювання бізнес-процесів. Теоретичним підґрунтям цих досліджень є концепція збалансованої системи показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном [15], яка забезпечує трансформацію стратегічних цілей у взаємопов'язану систему фінансових і нефінансових показників.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проведений аналіз свідчить, що існуючі дослідження висвітлюють питання стратегічного управління, стратегічного обліку, конкурентоспроможності, економічної безпеки, цифровізації та застосування збалансованої системи показників. Водночас недостатньо розробленими залишаються науково-методичні підходи до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища, оцінювання впливу зовнішніх чинників на результативність стратегування та формування адаптивної системи показників, що визначає актуальність подальших досліджень

Формулювання мети статті. Обґрунтування та розроблення науково-методичного підходу до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємств на основі збалансованої системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збалансована система показників є дієвим інструментом діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства, який забезпечує формалізацію стратегічних цілей у систему взаємопов'язаних показників та створює інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу ресурсів і коригування стратегічних пріоритетів (рис. 1).

Концептуальною основою збалансованої системи показників є ключові показники ефективності, сформовані відповідно до стратегічних цілей підприємства та структуровані за визначеними стратегічними перспективами. Такий підхід забезпечує оцінювання результативності стратегування економічної поведінки підприємства, визначення ступеня досягнення стратегічних орієнтирів, своєчасне виявлення відхилень і формування управлінських рішень з урахуванням впливу нестабільного зовнішнього середовища.

У межах запропонованого науково-методичного підходу діагностика стану стратегування економічної поведінки підприємства базується на використанні збалансованої системи показників як інтегрованого інструменту оцінювання, що охоплює ключові сфери діяльності підприємства: фінансову, клієнтську, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу та організаційного потенціалу. Комплексне оцінювання зазначених складових дає змогу визначити рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, оцінити результативність реалізації стратегії економічної поведінки та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Запропонований науково-методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства ґрунтується на послідовній реалізації взаємопов'язаних етапів, що забезпечують комплексне оцінювання результативності стратегування на основі збалансованої системи показників (рис. 2). Логіка підходу передбачає поетапний перехід від визначення мети та об'єкта діагностики до формування системи страте-

гічних критеріїв і показників, встановлення їх цільових орієнтирів, оцінювання фактичних результатів, аналізу відхилень та інтегральної оцінки стану стратегування економічної поведінки підприємства. На завершальних етапах здійснюється інтерпретація отриманих результатів, виявлення проблемних зон і факторів, що впливають на реалізацію стратегії, а також формування управлінських рішень щодо її коригування.

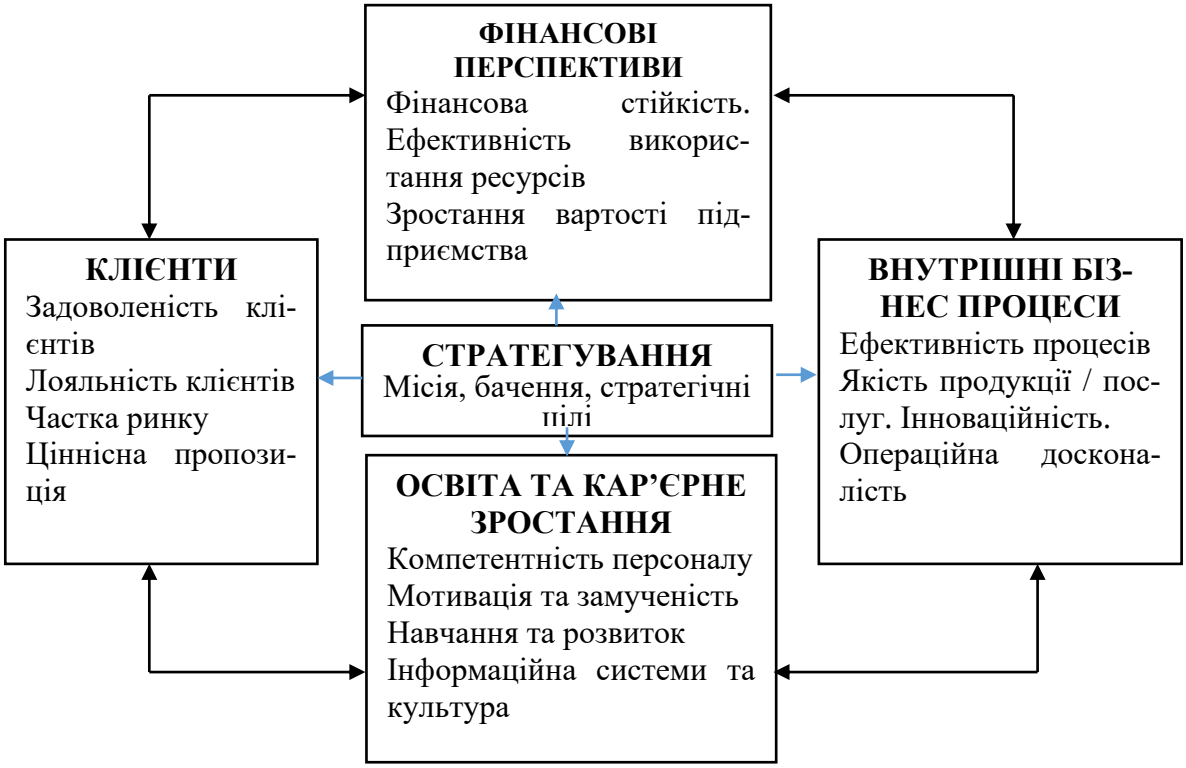

Рис. 1. Архітектура збалансованої системи показників для діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Діагностика стану стратегування економічної поведінки підприємства на основі збалансованої системи показників ґрунтується на комплексному оцінюванні результативності реалізації стратегічних цілей за основними напрямами діяльності підприємства. Використання концепції Balanced Scorecard забезпечує інтегровану оцінку чинників, що визначають довгострокову ефективність стратегування економічної поведінки.

Структурну основу такого оцінювання становлять чотири взаємопов'язані перспективи: фінансова, яка характеризує ефективність реалізації економічної поведінки, рівень прибутковості, фінансової стійкості та управління ризиками; клієнтська, що відображає здатність підприємства формувати споживчу цінність, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами; перспектива внутрішніх бізнес-процесів, яка характеризує ефективність ключових процесів, рівень операційної результативності та здатність підприємства реалізовувати стратегічні зміни; перспектива навчання та розвитку, що відображає розвиток людського капіталу, організаційного потенціалу, інноваційної активності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Вихідним етапом побудови збалансованої системи показників є визначення стратегічних цілей економічної поведінки підприємства. Їх розподіл за перспективами ЗСП забезпечує логічний взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами, ключовими факторами успіху та показниками оцінювання. Для кожної перспективи визначаються цільові орієнтири, які відображають очікувані результати стратегування та створюють основу для подальшої діагностики стану реалізації економічної поведінки підприємства.

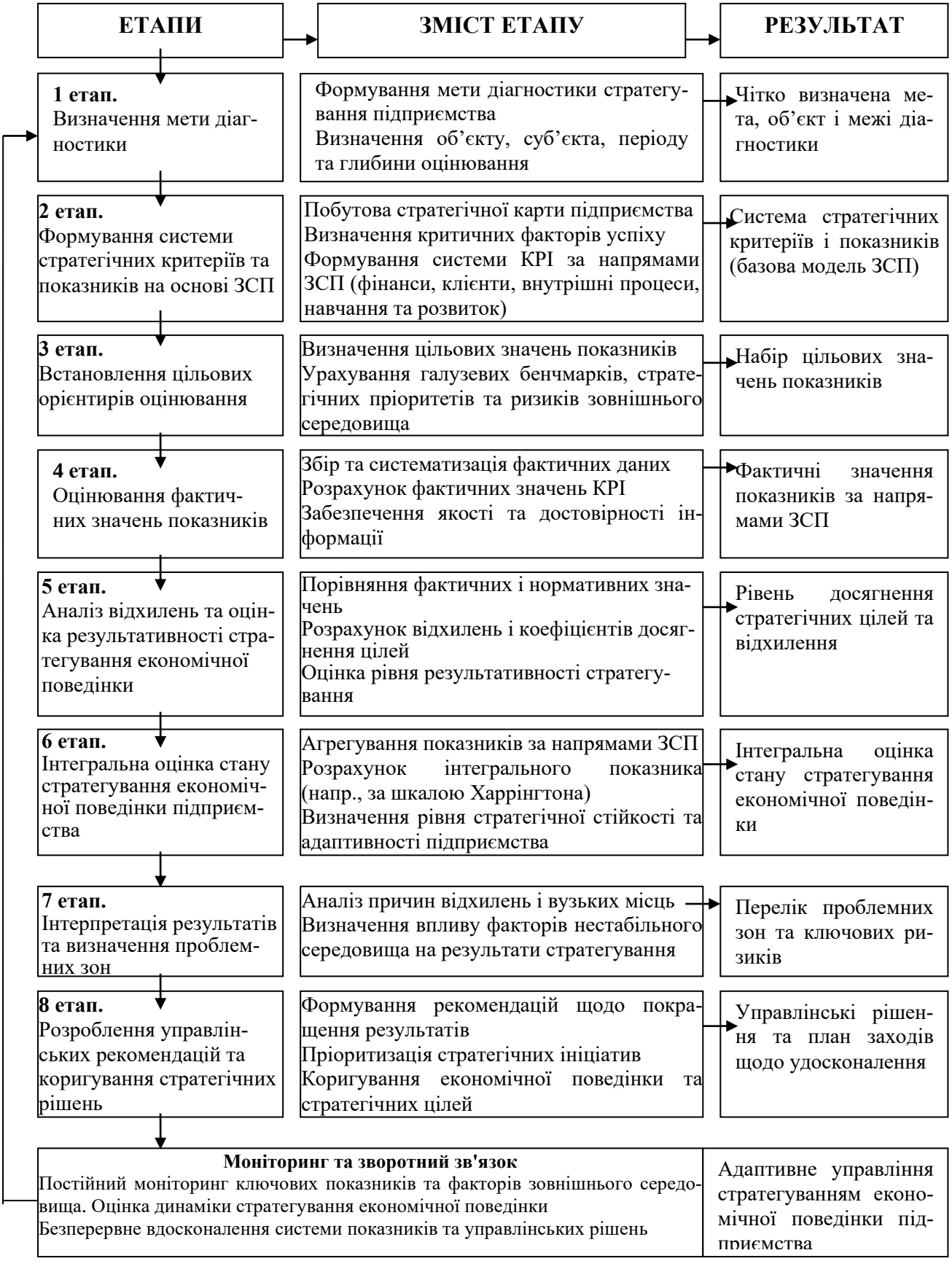

Рис. 2. Етапи діагностики стратегування економічної поведінки підприємства на основі збалансованої системи показників (ЗСП)

Джерело: розроблено автором

Водночас ефективність діагностики значною мірою залежить від оптимальної кількості стратегічних цілей і показників. Надмірна їх кількість ускладнює процес оцінювання, знижує інформативність результатів, розпорошує управлінську увагу та ускладнює визначення стратегічних пріоритетів. Тому система показників повинна бути достатньою для комплексної характеристики стану стратегування, але водночас лаконічною, релевантною та орієнтованою на ключові чинники, що визначають економічну поведінку підприємства.

Порівняння фактичних значень показників із цільовими дає змогу своєчасно виявляти стратегічні відхилення, оцінювати рівень досягнення поставлених цілей, визначати проблемні зони та обґрунтовувати необхідність коригування стратегічних управлінських рішень. Таким чином, збалансована система є методичною основою діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства та підвищення ефективності стратегічного управління.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція принципів збалансованої системи показників із процесом стратегічної діагностики, що дозволяє одночасно оцінювати фінансові результати, взаємодію з клієнтами, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, розвиток персоналу та організаційного потенціалу. Такий підхід забезпечує комплексне відображення стану стратегування економічної поведінки підприємства, дає можливість своєчасно виявляти стратегічні відхилення, оцінювати рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та обґрунтовувати напрями підвищення ефективності стратегічного управління.

Завершальним елементом запропонованого науково-методичного підходу є організація безперервного моніторингу та зворотного зв’язку, що забезпечують регулярне оновлення інформації про ступінь досягнення стратегічних цілей, оцінювання впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища на економічну поведінку підприємства, а також своєчасне коригування управлінських рішень, що створює передумови для формування адаптивної системи стратегування, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та результативності функціонування в умовах динамічного середовища.

Практична реалізація визначених положень здійснюється на основі результатів діагностики досліджуваних підприємств, що забезпечує перехід від сформованих методичних засад до обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням індивідуальної конфігурації стану стратегування. У цьому контексті результати оцінювання ПП «Проєкт-Буд» відображають характер змін окремих перспектив ЗСП та їх узгодженість у межах досліджуваного періоду.

Динамічний профіль ПП «Проєкт-Буд» характеризується переходом від сприятливої конфігурації перспектив ЗСП на початку досліджуваного періоду до посилення міжперспективних дисбалансів у наступні роки (табл. 1).

Таблиця 1

Показники ПП «Проєкт-Буд»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1. Часткові інтегральні оцінки перспектив ЗСП					
Фінанси	0,308	0,555	0,235	–0,379	–0,209
Клієнти та постачальники	0,561	0,467	–0,061	–0,197	–0,130
Внутрішні бізнес-процеси	1,000	–0,148	–0,153	–0,363	0,022
Навчання та розвиток персоналу	0,059	–0,084	0,152	–0,026	–0,145
2. Зважений показник стану стратегування економічної поведінки ($W_{ЗСП}$)	0,639	–0,194	0,133	–0,093	–0,046

Аналіз таблиці показує виражену зміну стану стратегування ПП «Проєкт-Буд» протягом 2020–2024 рр.: від сприятливої та відносно узгодженої динаміки на початку періоду до різноспрямованих змін перспектив і слабкої негативної результуючої динаміки наприкінці періоду. У 2020 р. сформувалася найбільш сприятлива конфігурація за весь досліджуваний період. Позитивна динаміка охоплювала всі чотири перспективи ЗСП, причому визначальний внесок забезпечували внутрішні бізнес-процеси, а також клієнтська та фінансова перспективи, що відповідало вираженій позитивній динаміці WЗСП і характеризувало узгоджене покращення стану стратегування. Уже у 2021 р. структура істотно змінилася: збереження позитивної динаміки фінансової та клієнтської перспектив поєднувалося з погіршенням внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу, що сформувало міжперспективний дисбаланс і негативну результуючу динаміку WЗСП.

У 2022 р. спостерігалося часткове відновлення стану стратегування. Позитивна динаміка фінансової перспективи та навчання і розвитку персоналу компенсувала слабкі негативні зміни клієнтської перспективи та внутрішніх бізнес-процесів, унаслідок чого WЗСП повернувся до позитивної зони. Водночас структура часткових оцінок свідчить про збереження різноспрямованості перспектив, тому позитивний результат цього року характеризує переважно компенсаційний ефект.

Найбільш несприятлива за структурою ситуація сформувалася у 2023 р., коли негативна динаміка охопила всі чотири перспективи. Найбільше погіршення припало на фінанси та внутрішні бізнес-процеси, клієнтська перспектива також зберігала негативну спрямованість, тоді як зміни у навчанні та розвитку персоналу були слабкими. Відповідна конфігурація відобразилася у негативному значенні $W_{ЗСП}$ та засвідчила одночасне накопичення проблем у декількох складових стратегування.

У 2024 р. простежується часткова стабілізація внутрішніх бізнес-процесів, динаміка яких перейшла до слабкої позитивної зони. Разом із цим фінансова, клієнтська та кадрова перспективи зберегли негативну спрямованість. WЗСП залишився поблизу нульового рівня з негативним знаком, що характеризує слабку результуючу динаміку, сформовану внаслідок взаємної компенсації різноспрямованих змін перспектив. Тому стан 2024 р. доцільно трактувати як часткове вирівнювання після погіршення 2023 р. за збереження проблемних складових, насамперед у фінансовій сфері, клієнтському контурі та навчанні й розвитку персоналу.

Динаміка $W_{ЗСП}$ ПП «Проєкт-Буд» характеризується переходом від виражено позитивного стану стратегування на початку досліджуваного періоду до нестійкої результуючої динаміки у наступні роки з чергуванням слабких негативних і позитивних змін. Після часткового відновлення у 2022 р. показник у 2023–2024 рр. зберігає негативну спрямованість, причому його наближення до нульового рівня у 2024 р. відображає компенсацію різноспрямованих змін перспектив ЗСП. Така траєкторія характеризує збереження внутрішньої незбалансованості стану стратегування та визначає необхідність спрямування стратегічних рішень на узгодження перспектив і зміцнення складових, що формують негативну результуючу динаміку.

Динамічний профіль ПП «Проєкт-Буд» характеризується переходом від виражено позитивного стану стратегування на початку досліджуваного періоду до посилення міжперспективних дисбалансів у наступні роки. Після одночасного погіршення всіх перспектив у 2023 р. у 2024 р. сформувалося часткове відновлення внутрішніх бізнес-процесів за збереження негативної динаміки фінансової, клієнтської та кадрової складових. Така конфігурація визначає пріоритетність відновлення фінансової стійкості та результативності, зміцнення клієнтської складової й розвитку кадрового потенціалу за одночасного закріплення позитивних змін внутрішніх бізнес-процесів. Слабка негативна результуюча динаміка $W_{ЗСП}$ наприкінці періоду відображає потребу у збалансуванні перспектив ЗСП та формує основу для обґрунтування стратегічних альтернатив економічної поведінки ПП «Проєкт-Буд».

Висновки. Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної

поведінки підприємства на основі збалансованої системи показників забезпечує комплексне оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, результативності бізнес-процесів, адаптивності підприємства та ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень. Інтеграція фінансових і нефінансових показників у єдину систему оцінювання дає змогу своєчасно виявляти стратегічні відхилення, визначати проблемні зони, оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища та формувати обґрунтовані напрями коригування економічної поведінки підприємства.

Ефективне використання збалансованої системи показників передбачає формування системи стратегічних критеріїв і ключових показників ефективності та постійний моніторинг, аналіз динаміки, оцінювання причин відхилень та своєчасне коригування стратегічних управлінських рішень, що забезпечує безперервний зворотний зв'язок між стратегічними цілями та результатами їх реалізації, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє адаптації економічної поведінки підприємства до змін зовнішнього середовища. Запропонований підхід дозволяє інтегрувати процес стратегування з системою оцінювання результативності діяльності підприємства, забезпечуючи своєчасне виявлення резервів розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних переваг та формування довгострокової стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Література

1. Ареф'єва О.В. Стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів інформаційного потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 126-134. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134

2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство.* 2022. №43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

3. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П. Ключові детермінанти стратегічного управління розвитком суб'єктів авіаційної галузі України в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Академічні візії*. 2026 № 54. DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.arefieva-o

4. Ареф'єва О.В., Сімкова Т.О. Механізми антикризового та стратегічного управління авіаційною галуззю в умовах деформації кризових впливів у післявоєнний період: інституційний аспект. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99

5. Брюховецька Н.Ю., Коритько Т.Ю. Інноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності в умовах зовнішніх обмежень. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2017. С. 12-20. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000913534

6. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*. 2019. № 3(81). С. 48-64. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437

7. Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в інноваційній економіці : дис… докт. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2019. 541 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_42

8. Коритько Т. Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. №1 (79). С. 56-62. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62

9. Криштопа І.І. Побудова стратегічного обліку об'єднаного бізнесу : дис… докт. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 578 с

10. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств у контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2(60). С. 181–190. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190

11. Пілецька С.Т. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34

12. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. № 9/2. С. 37-40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

13. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія. Луганськ – Київ. 2009. 480 с.

14. Andrusiv U., Galtsova O. Evaluation of innovation activity of construction enterprises. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №3(11). Pp. 204-215.

15. Burukhina O.S., Serbin S.A., Vartanyan S.V., Maltceva I.N. Modern tendencies in design of public spaces in term of sustainable development. IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. 2019. №. 012040

16. Cherchata A. Formation of Indicators of Resultativity and Effectiveness of Business Processes on the Basis of the Balanced Scorecard (BSC) *Concept. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*. 2016. №2(14). Pp. 37-143. DOI: https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.016

17. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard − Measures That Drive Performance. *Harvard*

Business Review. 1992. p. 72.

18. Kinash I.P., Arkhypova L.M., Polyanska A.S., Dzoba O.G., Andrusiv U.Y., Iuras I.I. Economic evaluation of tourism infrastructure development in ukraine. Paper presented at the IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. 2019. №012020.

References

1. Arefieva, O.V. (2025). Stratehichni napriamy rozvytku biznes-protsesiv informatsiinoho potentsialu enerhetychnykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii. Problemy ekonomiky, (3), 126-134. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134

2. Arefieva, O.V., Piletska, S.T. & Listrova, M.S. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia.. Ekonomika ta suspilstvo, (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

3. Arefieva, O.V., & Safonik, N.P. (2026). Kliuchovi determinanty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom subiektiv aviatsiinoi haluzi Ukrainy v umovakh pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky. Akademichni vizii, (54). DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.arefieva-o

4. Arefieva, O.V., & Simkova, T.O. (2025). Mekhanizmy antykryzovoho ta stratehichnoho upravlinnia aviatsiinoiu haluzziu v umovakh deformatsii kryzovykh vplyviv u pisliavoiennyi period: instytutsiinyi aspect. .Economy and Society, (77). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99

5. Briukhovetska, N.Yu., & Korytko, T.Yu. (2017). Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk konkurentospromozhnosti v umovakh zovnishnikh obmezhen. Stratehiia i mekhanizmy rehuliuvannia promyslovoho rozvytku, 2-20. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000913534

6. Dumenko, M., Sadykova, V., & Prokopenko, E. (2019). Zbalansovana systema pokaznykiv yak zasib stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu]. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, 3(81), 48-64. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437

7. Yershova, N.Yu. (2019). Stratehichnyi upravlinskyi oblik v innovatsiinii ekonomitsi. *Doctor's thesis.* Kyiv. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_42

8. Korytko, T.Yu. (2025). Mekhanizm upravlinnia ta formuvannia stratehii adaptatsii pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Economic Bulletin of Donbas, 1(79), 56-62. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62

9. Kryshtopa, I.I. (2016). Pobudova stratehichnoho obliku obiednanoho biznesu *Doctor's thesis.* Kyiv.

10. Piletska, S.T., Arefiev, S.O., Petrovska, S.V., & Kolesnykov, S.O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv u konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. Problemy ekonomiky, 2(60), 181-190. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190

11. Piletska, S.T. (2022). Ekonomichnyi potentsial rozvytku pidpryiemstva v systemi upravlinnia yoho bezpekoiu. Ekonomika ta suspilstvo, (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34

12. Piletska, S.T., & Anufriieva, M.O. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstva v umovakh ekonomiky znan: teoretychnyi pidkhid. Ekonomika. Finansy. Pravo, (9/2), 37-40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

13. Ramazanov, S.K., Nadyon, G.O., Stepanenko, O.P., & Tymashova, L.A. (2009). Innovatsiini tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy. Luhansk - Kyiv.

14. Andrusiv, U., & Galtsova, O. (2017). Evaluation of innovation activity of construction enterprises. Scientific bulletin of Polissia, 3(11), 204-215.

15. Burukhina, O.S., Serbin, S.A., Vartanyan, S.V., & Maltceva, I.N. (2019). Modern tendencies in design of public spaces in term of sustainable development. IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*, №. 012040.

16. Cherchata, A. (2016). Formation of Indicators of Resultativity and Effectiveness of Business Processes on the Basis of the Balanced Scorecard (BSC) Concept. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 2(14), 37-143. DOI: https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.016

17. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard − Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. p. 72.

18. Kinash I.P., Arkhypova L.M., Polyanska A.S., Dzoba O.G., Andrusiv U.Y., & Iuras I.I. (2019) Economic evaluation of tourism infrastructure development in Ukraine. Paper presented at the IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. № 012020.

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO DIAGNOSING THE STATE OF STRATEGIZING THE ECONOMIC BEHAVIOR OF ENTERPRISES BASED ON THE BALANCED SCORECARD

A. H. Chernyshenko,
Post-graduate Student of the Department of Financial Technologies and Business,
National University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine

Methods. The results were obtained using the following methods: a systems approach – to examine the state of strategizing the economic behavior of an enterprise; structural and functional analysis – to identify relationships between strategic objectives, Balanced Scorecard (BSC)

perspectives, and KPIs; systematization and grouping – to form indicators across the BSC perspectives; normalization – to transform indicators into a comparable form; integral assessment – to determine partial assessments of the perspectives and the state of strategizing; comparative analysis – to examine the dynamics of the results.

Results. A scientific and methodological approach to diagnosing the state of strategizing the economic behavior of an enterprise based on the BSC has been substantiated. A diagnostic sequence has been developed that includes defining the objective, forming strategic criteria and KPIs, establishing target benchmarks, assessing actual values, analyzing deviations, conducting an integral assessment, and formulating managerial decisions. Four perspectives have been identified: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The practical application of the approach made it possible to determine the dynamics of the state of strategizing, identify imbalances among the perspectives, and establish directions for strategic adjustment.

Novelty. The scientific novelty of the results lies in advancing the scientific and methodological foundations for diagnosing the state of strategizing the economic behavior of an enterprise by integrating the BSC with the dynamic assessment of strategic perspectives. The proposed approach combines financial and non-financial indicators, partial assessments of the perspectives, and an overall assessment of the state of strategizing, thereby enabling the identification of problem areas and providing a basis for adjusting economic behavior.

Practical value. The practical significance of the results lies in the application of the proposed approach to monitoring strategic objectives, identifying deviations and imbalances among the perspectives, determining problem areas, and substantiating managerial decisions. Its application contributes to enhancing the validity of managerial decisions, adaptability, and the effectiveness of strategizing in an unstable environment.

Keywords: strategizing; strategy; enterprise; economic behavior of an enterprise; diagnostics; Balanced Scorecard; strategic management; efficiency; environment.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2026 р.
Прийнята до публікації 02.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 343.341:341.4 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.075

ФОРМИ ПРОЯВУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ю. І. Пилипенко, д. е. н., професор, pylypenkoYI@gmail.com, orcid.org/0000-0002-4772-1492,
А. Д. Сусляєва, бакалавр, Susliaieva.A.D@nmu.one,
НТУ «Дніпровська політехніка»

Методологія дослідження. При виконанні дослідження було використано методи наукового узагальнення – при виокремленні основних форм прояву сучасної транснаціональної організованої економічної злочинності; аналізу та синтезу – при з'ясуванні механізмів реалізації тіньової економічної діяльності та їх соціально-економічних наслідків; логічного аналізу – при обґрунтуванні механізмів протидії тіньовій економічній діяльності.

Результати дослідження. У статті проаналізовано основні форми прояву сучасної транснаціональної організованої економічної злочинності, а також обґрунтовано механізми протидії тіньовій економічній діяльності на національному та міждержавному рівнях. Наведено сучасні приклади діяльності організованої економічної злочинності, підкреслено її транснаціональний характер. Узагальнено основні форми прояву економічної організованої злочинності на сучасному етапі розвитку світової економіки, розглянуто механізми реалізації тіньової економічної діяльності на основі використання новітніх технологій четвертої промислової революції.

Проаналізовано глобальні фінансові втрати від інтернет-шахрайства та застосування шкідливого програмного забезпечення. Підкреслено системний вплив на мікро-, макро- та мегаекономічних рівнях від діяльності організованої економічної злочинності. Проаналізовано динаміку розриву в надходженнях ПДВ у 2013-2022 рр. в ЄС та наголошено на критичному рівні щорічних втрат у бюджетах країн-учасниць з огляду на їх економічну безпеку. Досліджено динаміку нелегальних фінансових потоків у країнах Східної Європи, Центральної Азії, Балкан і Туреччини. Узагальнено форми прояву, механізми та соціально-економічні наслідки діяльності сучасної організованої економічної злочинності. Запропоновано механізми протидії тіньовій економічній діяльності на основі рекомендацій міжнародної групи з протидії відмиванню брудних грошей (FATF).

Новизна. Узагальнено новітні форми транснаціональної економічної злочинності та їх соціально-економічні наслідки, запропоновано механізми протидії тіньовій економічній діяльності.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані при розробці та реалізації державної політики протидії тіньовій економічній діяльності.

Ключові слова: тіньова економіка, організована економічна злочинність, форми тіньової економічної діяльності, цифровізація, промислова революція.

Постановка проблеми. У сучасному світі організована злочинність перестала бути локальною проблемою всередині держави або навіть цілого регіону, оскільки вона перетворилася на дестабілізуючий фактор для світової економіки, який завдає шкоди кожній сфері життя суспільства. Процеси міжнародної інтеграції, лібералізація торговельних бар'єрів та стрімкий розвиток цифрових технологій не лише відкрили нові можливості для легального бізнесу, а й сформували сприятливі умови для появи нових форм транснаціональної злочинності. Сьогодні транскордонний кримінал дедалі більше набуває ознак інтелектуальної та економічної діяльності, де класичне насильство та тероризм поступаються місцем складним фінансовим махінаціям.

© 2026. Yu. I. Pylypenko, A. D. Susliaieva. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Впровадження інструментів цифровізації та технологій останнього десятиліття, а саме: штучного інтелекту, блокчейну,криптовалюти та інших засобів автоматизації, створило сприятливі умови для прискорення проведення нелегальних фінансових операцій. У той час, як держави та міжнародні правоохоронні інституції обмежені бюрократією та розбіжностями у законодавствах, транскордонні кримінальні угрупування використовують сучасні інструменти без юридичних бар'єрів. Високий рівень анонімності цифрових активів (криптовалюти) і швидкість транскордонних операцій дозволяють злочинним організаціям виводити сотні мільярдів доларів із легального обігу, підриваючи національні економіки. Відтак виникає проблема в ідентифікації новітніх форм транскордонної економічної злочинності та потреба у пошуку потенційних механізмів протидії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика новітніх форм прояву транснаціональної економічної злочинності достатньо активно обговорюється вітчизняною та світовою економічною спільнотою. Так, наприклад, у вітчизняних наукових дослідженнях акцентується увага на цільових результатах такої злочинності та сферах її застосування. Підкреслюється, що найбільш розповсюдженою кінцевою метою скоєння злочину є відмивання грошей. О. Хороновський виділяє вісім сфер господарської діяльності – торгівлю та посередництво, транспорт і будівництво, інноваційно-інвестиційну сферу, фінансово-економічну та зовнішньоекономічну діяльність, де, на його думку, суб'єкти найчастіше вдаються до скоєння економічних злочинів [1]. О. Хороновський та В. Таціенко поділяють думку, що сфери скоєння злочину майже завжди переплітаються між собою, відбувається так звана допоміжна тіньова діяльність, коли основний злочин (викрадення чи вимивання грошей) приховується через кіберзлочинність, фіктивний документообіг, корупцію та інші види тіньової активності [1, 2].

Звіти міжнародної організації FATF підтверджують подібні тенденції, зазначаючи, що зараз головними фігурантами професійного відмивання грошей є юристи, фінансисти, бухгалтери та IT-спеціалісти, які мають доступ до конфіденційних файлів та баз даних компанії або іншої інституції, завдяки чому їм легше проникати у корпоративну структуру і витягувати звідси потрібну для тіньової схеми інформацію [3]. В аналітичних дослідженнях цієї та інших міжнародних організацій підкреслюється, що проблема відмивання грошей є одним з найзначніших факторів, які сповільнюють зростання економіки як у глобальному, так і в регіональному вимірі. Особливо подібні соціально-економічні наслідки внаслідок транснаціональної економічної злочинності відчутні в країнах Східної Європи та Центральної Азії [4].

Через нестійке положення деяких інституцій в апаратах управління та постійне проходження товарів через ускладнений митний контроль (з причини різних економічних зон або відсутності торгових угод між державами) створюються сприятливі умови для махінацій з деклараціями та інвойсами. Варто зазначити, що розвинуті країни також стикаються з проблемою недоотриманого бюджету. Аналіз баз даних Європейської Комісії у цифровому вимірі демонструє як діджиталізація фінансового сектору дозволяє злочинним організаціям набагато легше виводити капітал у тіньовий сектор [5].

У цілому міжнародна спільнота та провідні організації сьогодні виділяють тенденцію зростання відмивання грошей саме за допомогою кібертехнологій. Підкреслюється, що управління ризиками, пов'язаними з нелегальними фінансовими потоками, наразі є одним з ключових питань порядку денного багатьох держав, особливо тих, які повністю виводять з обігу готівку. Події останніх декількох років у Південно-Східній Азії є яскравим прикладом того, як організована злочинність може бути сконцентрована в одному місті, але завдавати економічної шкоди мільйонам людей по всьому світу. Наочним кейсом наразі є вже зруйнований скам-центр KK Park, що було збудовано на південному кордоні М'янми з Таїландом. Задля функціонування такого хабу були задіяні усі можливі інструменти тіньової діяльності: від корупції до торгівлі людьми [6].

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження основних форм прояву сучасної економічної організованої злочинності на транснаціональному рівні, а також

обґрунтування механізмів протидії тіньовій економічній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Четверта хвиля індустріалізації подарувала суспільству такі блага, як глобальну мережу інтернет, блокчейн та хмарні технології. Лише пів століття тому було важко повірити у те, що люди матимуть можливість контактувати один з одним на відстані в реальному часі. А сьогодні вже обертів набирає розробка штучного інтелекту, який підлаштовується під конкретні потреби, обробляючи запити, та виконує рутинні завдання. Як результат, кордони багатьох країн стали більш відкритими, міжнародна торгівля процвітає і обмеження на платежі між резидентами різних країн зменшуються. Здавалось би, що перешкод для ведення бізнесу та державного співробітництва мало б ставати менше і менше. Проте статистика останніх років говорить про те, що кількість нелегальних фінансових потоків тільки прогресує, бо кримінальний світ значно швидше адаптується до сучасних технологій.

У якості прикладу наведемо діяльність KK Park – відомого центру інтернет-шахрайства за останніх п’ять років у світі транснаціональної організованої злочинності. Це був величезний комплекс на півдні М’янми, неподалік від кордону із Таїландом, який функціонував під фасадом бізнес-центру для залучення інвестицій. Проте за цим офіційним прикриттям від самого початку ховався величезний скам-центр, де працівників добровільно чи насильно змушували займатися незаконною діяльністю – інтернет шахрайством. Були задіяні майже всі методи кіберзлочинності: від схеми «pig-butchering» до махінацій з реальними інвестиціями та кредитами, а викрадені кошти найчастіше виводилися через криптогаманці. До того ж, злочинцями у багатьох випадках могли бути такі ж самі жертви, яких обманним шляхом було викрадено до KK Park. Згідно зі звітами правозахисної організації Human Development Forum Foundation (HDFF), у комплексі примусово утримувалося близько 60 тисяч осіб, які під загрозою насильства займалися інтернет-шахрайством. Функціонував цей хаб з 2021 по 2025 рр. через нестабільну політичну ситуацію в регіоні, прикриття з боку китайських злочинних угрупувань та вдалому розташуванню [6]. У жовтні 2025 р. під жорстким тиском з боку Китаю, США та сусіднього Таїланду армія М'янми розпочала масштабну операцію та штурм комплексу. За даними незалежної британської організації Centre for Information Resilience, під час проведення цих заходів було знесено 635 будівель, в яких розміщувалися шахрайські центри та відбулась повна евакуація міста Ятай Нью-Сіті [7].

Головний парадокс KK Park був у тому, що будучи розташованим в Азійській частині світу його діяльність завдала шкоди майже по всіх континентах. Подібні закриті скам-центри заробляють у мільярдах, створюючи фінансові прогалини у державних бюджетах, банках та інших установах. Жертва шахрайської діяльності може перебувати за тисячі кілометрів від злочинця, але сучасні технології дозволяють переказувати гроші швидко та з мінімальними обмеженнями. Таким чином це перестає бути локальною загрозою, а створює прецедент по всьому світу.

Згідно з оприлюдненими оцінками, лише за 2025 рік глобальні фінансові втрати від шахрайства сягнули 442 мільярдів дол. США [8]. Причому існує думка, що реальний обсяг збитків може бути набагато більшим, оскільки багато злочинів можуть бути ще не розкритими або втрати досі незадекларовані. За даними аналітичних звітів Інтерполу, розвиток технології штучного інтелекту буде тільки збільшувати нелегальні прибутки – за попередніми прогнозами у 4,5 рази [8]. Нейромережа здатна набагато швидше обробляти потреби потенційних жертв, генерувати фішингові сторінки та дипфейки, роблячи кожну взаємодію більш переконливою.

Проте організована кіберзлочинність проявляє себе не лише через шахрайські скам-центри, які у більшості випадків орієнтовані на кошти фізичних осіб на невеликих підприємств. Транснаціональні корпорації стикнулися з іншою загрозою – Ransomware-as-a-Service (RaaS), що у перекладі може трактуватися як програми-вимагачі. Цей вид шкідливого програмного забезпечення проникає в мережі міжнародних корпорацій та фінансових установ, щоб повністю заблокувати їхні бази даних. Після зупинки операційної діяльності компанії-жертви транснаціональні злочинні синдикати вимагають сплату

багатомільйонного викупу (переважно в криптовалюті) за відновлення доступу до інформації. Таким чином, традиційне організоване вимагання трансформувалося у масштабну економічну загрозу, здатну дистанційно паралізувати глобальні ланцюги постачання.

За даними міжнародних організацій у 2023 році корпорації у цілому сплатили більше 1 млрд дол. США лише за викуп своїх вкрадених даних. Проте через простої у роботі, витрати на відновлення баз даних та подальшу сплату штрафів мікроекономічні наслідки можуть бути ще значнішими. Дослідження показують, що 66% організацій, постраждалих від програм-вимагачів, зазнали значного зниження доходів. Крім того, 53% компаній повідомили про шкоду, завдану іміджу їхнього бренду, тоді як 29% вдалися до звільнень, щоб компенсувати фінансові втрати [9]. Якщо ж розглядати макрорівень, то найвизначнішим прикладом є атака RaaS на систему центрального банку Лесото у 2024 році. Цей прецедент паралізував роботу усього фінансового сектору країни, поставивши під загрозу стабільність національної економіки. До того ж, за попередніми оцінками страхового ринку Lloyd's of London, подібні атаки шкідливих ПЗ на основні платіжні системи можуть призвести до збитків у розмірі 3,5 трлн дол. США протягом наступних п’яти років [9].

Транснаціональні кримінальні угрупування не обмежуються лише прямими кібератаками та шахрайством, що націлене на пересічних громадян. Паралельно з цим активно розвиваються схеми махінацій зі створенням фіктивних фірм, дробленням доходів, а також із залученням людей поза угрупуванням (зазвичай студентів) для відкриття банківських акаунтів на їх ім’я для подальшого перенаправлення фінансових потоків. Наслідкам цього є величезні недоотримання у державних бюджетах, при чому як і у бідних регіонах, так і у розвинених. На приклад, у Європейському Союзі подібні махінації стають основою для податкових каруселей – шахрайства з ПДВ. У таких схемах фіктивні компанії отримують від покупців суми з ПДВ, зникають без їх сплати до бюджету, після чого їхні партнери вимагають від держави відшкодування цього ПДВ. Наслідком таких махінацій є системний розрив у надходженнях ПДВ (VAT Gap) у ЄС, який щорічно складає десятки млрд євро на рік (див. рис. 1).

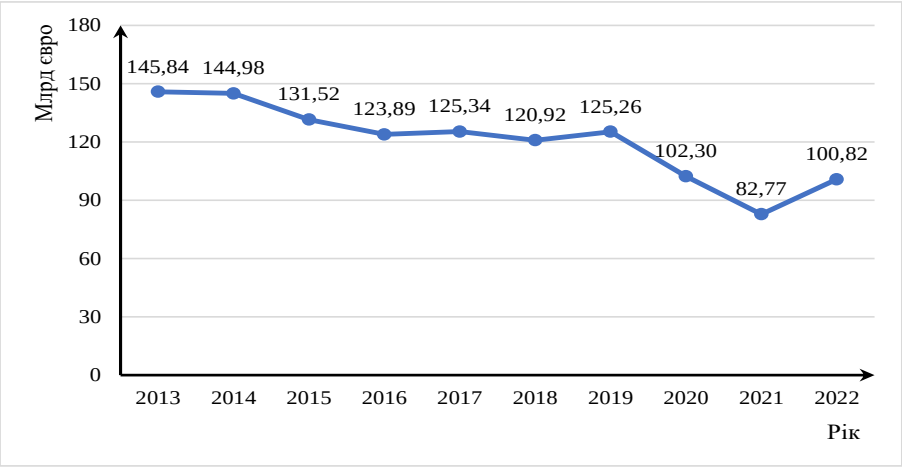

Рисунок 1. Динаміка розриву в надходженнях ПДВ у 2013–2022 рр. у ЄС, млрд євро [5]

Аналізуючи наведену статистику, можна стверджувати, що за останнє десятиліття недоплати ПДВ мали тенденцію до зниження. Якщо у 2018–2019 рр. щорічні втрати бюджетів країн ЄС перевищували 120 млрд євро, то у 2021–2022 рр. цей показник стабілізувався на рівні 80–100 млрд євро. Таке зниження є результатом посилення фінансового моніторингу, цифровізації податкового адміністрування та початку роботи Європейської прокуратури (EPPO). Проте, з точки зору економічної безпеки, навіть такий рівень щорічних втрат залишається критичним. Цей колосальний обсяг тіньового капіталу не лише вилучається з легального сектору та соціальних програм ЄС, але й стає фінансовою базою для транснаціональних злочинних організацій, забезпечуючи їхню здатність до корумпування інститутів влади та

подальшої інтеграції у легалізовану господарську діяльність.

Прямим підтвердженням масштабів проблеми ПДВ-каруселей є матеріали розслідування Європейської прокуратури під кодовою назвою «Адмірал» (Investigation Admiral). Розслідування розпочалося у 2021 році, коли португальська податкова висунула підозру невеликій компанії, яка займалася роздрібною торгівлею смартфонів та інших девайсів. Після початку діяльності Європейської прокуратури справу було передано туди, не зважаючи на те, що з точки зору контролю на національному рівні Португалії компанія пройшла попередню перевірку. Залучивши ресурси Європолу, місцевих прокуратур та Європейської прокуратури було встановлено зв'язок між вже згаданою португальською компанією та майже 9000 іншими юридичними особами, а також понад 600 фізичними особами, які були зареєстровані у 15 країнах ЄС. Усі вони були залучені до схеми ПДВ-каруселі [10].

Первинна оцінка збитків склала 2,2 млрд євро, що зробило розслідування найбільшим в історії ЄС. Згодом, у 2024 році відбулося ще одне проведення слідства – «Адмірал 2.0», під час якого було викрито діяльність іншої злочинної мережі, що базувалася в країнах Балтії. Зазначається, шо злочинці за час своєї діяльності продали техніку на суму 1,8 млрд євро через онлайн-маркетплейси, з яких вивели 297 млн євро податку. Таким чином загальна оцінка збитків від цієї транскордонної злочинної схеми зросла до 2,9 млрд євро [11]. Особливо показовим є висновок Європейської прокуратури про те, що нове кримінальне угрупування використовувало аналогічний алгоритм дій та частково ту саму організаційну схему, що й фігуранти зі справи «Адмірал». Це є прямим підтвердженням того, що карусельні схеми з ПДВ спираються на єдину інфраструктуру та ті ж самі інструменти фінансового сектору – заздалегідь створені мережі фіктивних компаній, необанків та підставних осіб, якими можуть паралельно користуватися різні транснаціональні злочинні угруповання для виведення та легалізації капіталу [12].

Якщо у ЄС одним з головних інструментів нелегального збагачення є схеми з несплати ПДВ, то для багатьох інших країн існує проблема маніпуляцій з інвойсами та митними деклараціями при проведенні експортно-імпортних операцій. На рисунку 2 відображено поступове збільшення за останнє десятиліття цінового розриву в торгівельних операціях у регіонах Східної Європи, Центральної Азії, Балкан і Туреччини. У даному випадку під ціновим розривом мається на увазі абсолютна розбіжність між вартістю товарів, задекларованою країною-експортером, та вартістю тих самих товарів, офіційно зафіксованою країною-імпортером. У межах даного дослідження цей розрив розглядається як цифрове відображення нелегальних фінансових потоків, що виникають внаслідок навмисного викривлення митної документації та платіжних квитанцій для прихованого переміщення капіталу.

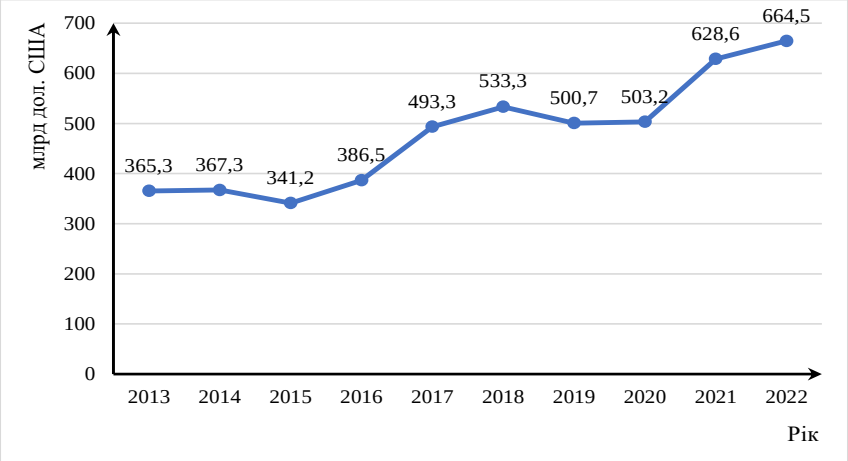

Рисунок 2. Динаміка нелегальних фінансових потоків у країнах Східної Європи, Центральної Азії, Балкан і Туреччини за 2013–2022 рр., млрд дол. США [4]

На графіку видно, що у 2022 р. ціновий розрив досяг свого піку в регіоні – 664,5 млрд дол. США. Це майже вдвічі більше, ніж на початку розглянутого періоду. Такий

масштаб торгівельних маніпуляцій становить загрозу для бюджету країн. Використання схем заниження вартості імпорту призводить до масового недоотримання митних зборів та ПДВ. У контексті транснаціональної економічної злочинності кожна четверта операція з розвиненими країнами (близько 24,4% обсягу торгівлі) має ознаки маніпуляцій, що свідчить про глибоку інтеграцію криміналу в легальні торговельні ланцюги.

Таке зростання може бути обумовлено розвитком криптовалютних інструментів, які виступають субститутом класичних банківських розрахунків. Кримінальні елементи використовують крипто-платежі задля приховання типових індикаторів ризиків, що встановлені валютним та податковим законодавством. Схема працює наступним чином: компанія-оболочка укладає імпортний контракт із нерезидентом та надає банківській установі супровідні документи із значно заниженою митною вартістю товару. На виконання цього інвойсу через банк перераховується лише незначна частина коштів, що дозволяє мінімізувати податкові платежі та пройти моніторинг. Основний же обсяг фінансово-торговельного розрахунку (незадекларована різниця ціни) здійснюється в обхід банків-ської системи напряму постачальнику за допомогою стейблкоїнів (USDT). У результаті митні органи бачать лише частину угоди, тоді як більша частка капіталу виводиться у тіньовий сектор. Найбільш привабливими для подібних схем є вільні економічні зони, великі логістичні хаби (зокрема такі порти, як Констанца у Румунії та Мерсін у Туреччині), а також сектори, у яких розповсюджена оплата у криптовалюті. До таких можна віднести торгівлю електронікою, автозапчастинами, дорогоцінними металами та агросектор. Для фінансового моніторингу майже неможливо відслідкувати такі платежі, бо вищеперераховані приклади утворюють сліпі зони для банківського нагляду [4].

Таким чином, в сучасних умовах глобальної цифровізації транснаціональна організована економічна діяльність набуває нових форм прояву на основі використання новітніх технологій нинішньої промислової революції. Це спричиняє не тільки збільшення обсягів такої злочинної діяльності, але й зростання негативних соціально-економічних наслідків як для окремих економічних суб'єктів, так і для національних економік та світового господарства у цілому (див. табл. 1).

Таблиця 1

Форми прояву, механізми та соціально-економічні наслідки діяльності сучасної організованої економічної злочинності

Форми прояву	Механізми	Соціально-економічні наслідки
Транскордонне шахрайство	Скам-центри, дипфейки, ШІ, фішингові платформи, криптовалюта	Мільярдні збитки громадян та малого/середнього бізнесу, торгівля людьми та примусова праця
Шкідливе ПЗ	Програми-вимагачі (Ransomware-as-a-Service), криптовалюта	Витік конфіденційних даних, зупинка роботи та величезні збитки крупних компаній
ПДВ-каруселі	Мережа фіктивних компаній, онлайн-банкінг, викривлення електронного документообігу	Системне недоотримання у бюджетах країн, створення дисбалансу у ціноутворенні на ринку
Махінації з митними деклараціями / інвойсами	Умисне викривлення ціноутворення (завищення / заниження вартості), повторне використання інвойсів, криптовалюта	Масштабний витік капіталу з країн, системне недоотримання митних зборів, легалізація доходів від тіньової діяльності

Джерело: узагальнено автором.

Як свідчить практика, без таких інновацій як штучний інтелект, цифровий банкінг та криптовалюти здійснення злочинів такого масштабу було б неможливим. Поодинокі випадки правопорушень перетворилися на складні кримінальні схеми із залученням людей з різних куточків землі. Шкідливе ПЗ, скам-фабрики, податкові каруселі та

маніпуляції з митною документацією – інструменти транснаціональної економічної злочинності, які функціонують виключно завдяки розробкам четвертої та п'ятої хвилі індустріалізації.

Висновки. Проведений аналіз форм прояву транснаціональної організованої економічної злочинності засвідчив зростання їх масштабів за рахунок використання технологічних досягнень сучасної промислової революції. Все це вимагає застосування національними урядами та відповідними міжнародними організаціями заходів по їх ефективній протидії, нагального вирішення питання щодо правильного реагування та механізмів скоординованих дій при виявленні підозрілих операцій. Силові заходи стовідсотково вже не є тим варіантом, який повністю зупинив би сучасну організовану злочинність. Доказом того є ліквідація вже згаданого KK Park, яка не призвела до бажаних результатів і не знищила шахрайську мережу. Місцеві волонтери повідомляють, що за декілька кілометрів від знесеного комплексу існує забудована територія, відома як парк Ціксонг, яка швидко розширюється і вже носить назву KK Park 2.0. Шахрайська індустрія М'янми вдалася до іншої стратегії та тепер ховає скамцентри глибоко в джунглях та горах [7].

Такий «ефект гідри» доводить, що спроби боротьби з сучасною транскордонною злочинністю локальними силовими методами є неефективними. Оскільки збагачення – основна ціль скоєння кримінальних діянь, то й заходи протидії мають бути проведені саме у системі врегулювання фінансового сектору на міжнародному рівні. З огляду на це, можна запропонувати таке рішення, як перегляд політики щодо рекомендацій FATF (FATF 40 Recommendations). На нашу думку, їх дотримання має бути не рекомендованим, а жорстко регульованим. Сьогодні Рекомендації FATF не є примусовими, що дозволяє державам по-різному інтерпретувати їх у національному законодавстві. Через ці розбіжності правоохоронці часто не можуть отримати дозвіл на арешт рахунків або видачу підозрюваного, оскільки юридичні підстави в різних країнах не уніфікованими.

Подоланню подібних правових розбіжностей та вирішенню проблеми неконт-рольованих фінансових потоків може, на наше переконання, сприяти імплантація в національну практику протидії тіньовим економічним операціям деяких рекомендацій FATF. Наприклад, рекомендація 1 («Оцінка ризиків та ризик-орієнтований підхід») передбачає, зокрема, створення єдиної інтегрованої бази даних ринкових цін для митних органів, підрозділів фінансової розвідки та банківської системи. Кожна з цих інституцій при перевірці платежів та супровідної документації зможе об'єктивно оцінювати вартість товарів та своєчасно виявляти відхилення від норми у митних інвойсах. Реалізація цієї рекомендації не передбачає створення нових бюрократичних ускладнень для легального бізнесу, а навпаки дасть можливість оперативніше реагувати на схеми відмивання коштів. Крім того, на сучасному етапі критично важливим є приєднання провайдерів віртуальних активів (VASP) до загальної системи фінансового моніторингу задля змоги відслідковувати кінцевих бенефіціарних власників.

Рекомендація 4 («Конфіскація та запобіжні заходи») вимагає розмежування процедур тимчасового запобіжного обмеження та остаточної конфіскації. Реалізація цієї рекомендації передбачає надання підрозділам фінансової розвідки та правоохоронним органам повноважень щодо негайного досудового заморожування банківських рахунків та криптогаманців для відвернення ризику виведення капіталу. При цьому остаточна конфіскація майна здійснюється виключно за рішенням суду із дотриманням презумпції невинуватості.

Рекомендація 9 («Закони про банківську таємницю») визначає, що закони про банківську таємницю не мають ставати перешкодою для розслідування злочинів та обміном інформацією між юрисдикціями. Впровадження цієї рекомендації не означає вільного доступу до персональних рахунків фізичних осіб, а передбачає створення порядку дій за наявності обґрунтованої підозри з боку місцевих прокуратур, Європейської прокуратури чи фінансової розвідки. Банківська таємниця не має слугувати юридичною підставою для відмови у наданні даних.

Рекомендація 15 («Нові технології») стосується попередньої ретельної перевірки відповідними державними службами безпеки нових продуктів чи фінансових установ

(наприклад, фінтех та необанки) перед їх виходами на ринки. Таким чином має бути обов'язкове ліцензування або реєстрація та повноцінний AML-нагляд за провайдерами вірту-альних активів – криптобіржами, обмінниками, P2P-платформами.

Рекомендації 37 і 40 («Взаємна юридична допомога та інші форми міжнародного співробітництва») спрямовані на усунення бюрократичних бар'єрів та складнощів, що пов'язані з розбіжностями у законодавствах різних країн. Задля ефективної протидії транскордонним кримінальним угрупуванням, впровадження цих рекомендацій на глобальному рівні допоможе перейти від тривалого реагування до прямого та оперативного обміну інформацією між підрозділами фінансової розвідки, митними органами та місцевими прокуратурами без посередників [13].

Література

1. Хороновський О.І. Функціональні характеристики сучасних транснаціональних організованих злочинних угрупувань, які функціонують на шкоду економічним інтересам держави. *Київський часопис права*. 2023. №4. С. 203-207. https://doi.org/10.32782/klj/2022.4.30
2. Таціенко В. Транснаціональне шахрайство та методика його розслідування. *Вісник Національної академії внутрішніх справ.* 2024. №2. С. 362-369. https://doi.org/10.32703/2663-6352/2024-2-16-362-369
3. Professional Money Laundering. Financial Action Task Force (FATF). 2018. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-gafi/en/publications/Methodsandtrends/Professional-money-laundering.html
4. Trade-Related Illicit Financial Flows in Developing Europe 2013-2022. Global Financial Integrity. 2024. URL: https://gfintegrity.org/report/trade-related-illicit-financial-flows-in-developing-europe-2013-2022/
5. VAT Compliance Gap in the EU. European Commission, Taxation and Customs Union. 2023. URL: https://webgate.ec.europa.eu/taxation_customs/redisstat/databrowser/view/vap_compl_gap/default/table
6. Human Development Forum Foundation (HDFF). KK Park: One of Southeast Asia's Largest Scam Centers. URL: https://hdff.org/kk-park-one-of-southeast-asias-largest-scam-centers/
7. Centre for Information Resilience. Investigation into the destruction of KK Park II. Myanmar Witness. 2025. URL: https://www.info-res.org/myanmar-witness/articles/investigation-into-the-destruction-of-kk-park-ii/
8. INTERPOL. Global Financial Fraud Threat Assessment. 2026. URL: https://www.interpol.int/News-and-Events/News/2026/INTERPOL-report-warns-of-increasingly-sophisticated-global-financial-fraud-threat
9. Azubuike C.F., Akinwumi O.I., Ezeamu E.O. Assessing the Global Economic Impact of Ransomeware Attacks and Strategic Global Response. *Nnamdi Azikiwe Journal of Political Science.* 2024. Vol. 9, No. 4. Pp. 1-17. URL: https://najops.org.ng/index.php/najops/article/view/276
10. EPPO. Operation Admiral: EPPO uncovers organised crime groups responsible for VAT fraud estimated at €2.2 billion. 2022. URL: https://www.eppo.europa.eu/media/news/operation-admiral-eppo-uncovers-organised-crime-groups-responsible-vat-fraud-estimated-eu22-billion-2022-11-29_en
11. European Public Prosecutor's Office (EPPO). Investigation Admiral 2.0: Europe's biggest VAT fraud links to organised crime. 2024. URL: https://www.eppo.europa.eu/media/news/investigation-admiral-20-europes-biggest-vat-fraud-links-organised-crime-2024-11-28_en
12. European Public Prosecutor's Office (EPPO). Investigation Admiral 2.0: Suspected ringleader of large-scale tax evasion and money laundering referred to court. 2025. URL: https://www.eppo.europa.eu/media/news/investigation-admiral-20-suspected-ringleader-large-scale-tax-evasion-and-money-laundering-referred-2025-06-10_en
13. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. FATF, Paris, France. 2026. URL: www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html

References

1. Khoronovskyi, O.I. (2023). Funktsionalni kharakterystyky suchasnykh transnatsionalnykh orhanizovanykh zlochynnykh uhrupovan, yaki funktsionuiut na shkodu ekonomichnym interesam derzhavy. Kyivskyi chasopys prava, (4), 203-207. https://doi.org/10.32782/klj/2022.4.30
2. Tatsiienko, V. (2024). Transnatsionalne shakhraystvo ta metodyka yoho rozsliduvannia. Visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav, (2), 362-369. https://doi.org/10.32703/2663-6352/2024-2-16-362-369
3. Financial Action Task Force. (2018). Professional money laundering. FATF. Retrieved from https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-gafi/en/publications/Methodsandtrends/Professional-money-laundering.html
4. Global Financial Integrity. (2024). Trade-related illicit financial flows in developing Europe 2013-2022. GFI. Retrieved from https://gfintegrity.org/report/trade-related-illicit-financial-flows-in-developing-europe-2013-2022/
5. European Commission. (2023). VAT compliance gap in the EU. Taxation and Customs Union. Retrieved from https://webgate.ec.europa.eu/taxation_customs/redisstat/databrowser/view/vap_compl_gap/default/table
6. Human Development Forum Foundation. (2024). KK Park: One of Southeast Asia's largest scam centers. HDFF. Retrieved from https://hdff.org/kk-park-one-of-southeast-asias-largest-scam-centers/
7. Centre for Information Resilience. (2025). Investigation into the destruction of KK Park II. Myanmar

Witness. Retrieved from https://www.info-res.org/myanmar-witness/articles/investigation-into-the-destruction-of-kk-park-ii/

8. INTERPOL. (2026). Global financial fraud threat assessment. Retrieved from https://www.interpol.int/News-and-Events/News/2026/INTERPOL-report-warns-of-increasingly-sophisticated-global-financial-fraud-threat

9. Azubuike, C.F., Akinwumi, O.I., & Ezeamu, E.O. (2024). Assessing the global economic impact of ransomeware attacks and strategic global response. Nnamdi Azikiwe Journal of Political Science, Vol. 9 (4), 1-17. Retrieved from https://najops.org.ng/index.php/najops/article/view/276

10. European Public Prosecutor's Office. (2022). Operation Admiral: EPPO uncovers organised crime groups responsible for VAT fraud estimated at €2.2 billion. EPPO. Retrieved from https://www.eppo.europa.eu/media/news/operation-admiral-eppo-uncovers-organised-crime-groups-responsible-vat-fraud-estimated-eu22-billion-2022-11-29_en

11. European Public Prosecutor's Office. (2024). Investigation Admiral 2.0: Europe's biggest VAT fraud links to organised crime. EPPO. Retrieved from https://www.eppo.europa.eu/media/news/investigation-admiral-20-europes-biggest-vat-fraud-links-organised-crime-2024-11-28_en

12. European Public Prosecutor's Office. (2025). Investigation Admiral 2.0: Suspected ringleader of large-scale tax evasion and money laundering referred to court. EPPO. Retrieved from https://www.eppo.europa.eu/media/news/investigation-admiral-20-suspected-ringleader-large-scale-tax-evasion-and-money-laundering-referred-2025-06-10_en

13. Financial Action Task Force. (2026). International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation. FATF, Paris, France. Retrieved from www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html

FORMS OF MANIFESTATION OF TRANSNATIONAL ECONOMIC CRIME IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION

Yu. I. Pylypenko, D.E., Professor,
A. D. Susliaieva. Bachelor Student, Dnipro University of Technology

Methods. The study employs scientific generalization to identify the main forms of contemporary transnational organized economic crime; analysis and synthesis to examine the mechanisms of shadow economic activity and the socio-economic consequences; logical analysis to substantiate the mechanisms for countering shadow economic activity.

Results. This study analyzes the key forms of modern transnational organized economic crime and substantiates the mechanisms for countering shadow economic activity at both national and international levels. It provides contemporary case studies of organized economic crime, highlighting its transnational nature. Furthermore, it synthesizes current patterns of organized economic crime in the global economy and examines the mechanisms of shadow activities driven by advanced Industry 4.0 technologies.

Global financial losses from online fraud and malicious software implementation are analyzed. The systemic impact of organized economic crime at the micro-, macro- and mega-economic levels is emphasized. It evaluates the EU VAT gap dynamics for the 2013–2022 period, highlighting the critical level of annual revenue losses in the budgets of member states in terms of their economic security. Additionally, the dynamics of illicit financial flows in the countries of Eastern Europe, Central Asia, the Balkans and Turkey are examined. The research summarizes the forms of manifestation, mechanisms and socio-economic consequences of modern organized economic crime. Mechanisms for combating the shadow economy are proposed, based on the recommendations of the Financial Action Task Force (FATF).

Novelty. The paper conceptualizes emerging forms of transnational economic crime and their socio-economic consequences, offering targeted strategies to combat the shadow economy.

Practical value. The findings of this study can be used in developing and implementing public policy aimed at countering shadow economic activities.

***Keywords*:** shadow economy, organized economic crime, forms of shadow economic activity, digitalization, Industry 4.0.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2026 р.
Прийнята до публікації 05.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 334.722:004.738.5:338.246.025.2(477) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.084

ДЕСТРУКТИВНЕ ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ФОРМУВАННІ СИСТЕМНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ

Ю. В. Кіндзерський, д. е. н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу інноваційної політики, економіки та організації високих технологій ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Kindzerskyi@nas.gov.ua, orcid.org/0000-0002-4432-6526

Методологія дослідження. Застосовано інституційний, системний і порівняльний підходи, причинно-наслідковий аналіз та метод аналітичної типологізації. Деструктивність цифрової бізнес-моделі оцінено за структурою приватного стимулу, способом екстерналізації суспільної шкоди та здатністю створювати системну незамінність; резильєнтність – за спроможністю економіки, суспільства і держави зберігати критичні функції, адаптуватися та відновлюватися після шоку.

Результати. Уточнено зміст деструктивного цифрового підприємництва та відмежовано його від технологічного ризику, цифрового розриву, кримінальної діяльності й зовнішньої залежності. Систематизовано механізми ринкової влади, інформаційної асиметрії, поведінкової експлуатації, екстерналізації ризику, регуляторного арбітражу і технологічного замикання. Розкрито їх вплив на економічну, технологічну, соціальну та інформаційну резильєнтність. Порівняно підходи ЄС і США та визначено критичні для України цифрові ризики воєнного часу і повоєнної відбудови. Показано, що висока приватна ефективність цифрової моделі не гарантує суспільної стійкості, якщо разом зі зниженням поточних витрат звужуються альтернативи, резерви, компетентності й канали відновлення. Визначено межу між керованою взаємозалежністю та рентною незамінністю постачальника.

Новизна. Запропоновано наскрізну конструкцію переходу від приватного стимулу через бізнес-практику і негативний зовнішній ефект до системної вразливості та зниження резильєнтності економіки. Обґрунтовано, що цифрову автономію України доцільно розуміти не як автаркію, а як керованість критичних залежностей і збереження свободи критичного рішення.

Практична значущість. Сформовано орієнтири для конкурентної, закупівельної, інноваційної, соціальної, інформаційної та безпекової політики. Запропоновано діагностичний тест для регулятора й державного замовника, побудований на оцінюванні незамінності постачальника, переносимості даних, можливості оскарження, розподілу вартості помилки, резервування та безперервності критичної функції.

Ключові слова: деструктивне підприємництво, цифрові бізнес-моделі, резильєнтність, системна вразливість, національна безпека, технологічна залежність, цифрові платформи, штучний інтелект, державне регулювання, повоєнна відбудова.

Постановка проблеми. У сучасній економічній теорії підприємництво переважно пов’язується з пошуком нових можливостей, інноваціями, створенням ринків і підвищенням продуктивності. Проте така інтерпретація є неповною, якщо результат підприємницької діяльності оцінювати не лише за приватною дохідністю, а й за тим, яким способом ця дохідність формується та які витрати при цьому покладаються на інших учасників суспільства. В. Баумоль [1] показав, що підприємницький талант є ресурсом, напрям використання якого визначається інституційними стимулами: за одних правил він спрямовується на створення нової цінності (продуктивне підприємництво), за

© 2026. Yu. V. Kindzerskyi. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

інших – на пошук ренти, перерозподіл (непродуктивне підприємництво) або діяльність, що прямо зменшує суспільний добробут (деструктивне підприємництво).

Для цифрової економіки ця постановка набуває особливої ваги, оскільки цифрова бізнес-модель може одночасно охоплювати мільйони користувачів, впливати на конкуренцію, інформаційне середовище, поведінку споживачів, трудові відносини й навіть на функціонування державних та оборонних систем.

Водночас для аналізу стійкості бізнесу у воєнно-повоєнний період критерію суспільної шкоди недостатньо. Важливо простежити, як конкретна деструктивна практика переходить у системну вразливість і знижує резильєнтність економіки. У цьому зв'язку доцільно розглядати наскрізну причинну конструкцію: приватний стимул формує бізнес-практику; практика породжує негативний зовнішній ефект; якщо він концентрується у критичній функції, виникає системна вразливість; накопичення такої вразливості послаблює здатність підприємства, суспільства або держави протистояти шоку, адаптуватися і відновлюватися. Звідси випливає важливе розрізнення трьох типів цифрових моделей. Продуктивна модель поєднує приватну ефективність, позитивний суспільний ефект і зростання резильєнтності. Потенційно вразлива модель може створювати позитивний поточний ефект, але одночасно зменшувати резерви, альтернативність і здатність до відновлення. Деструктивна модель характеризується тим, що її дохідність безпосередньо спирається на створення або екстерналізацію шкоди. Такий підхід не ототожнює крихкість із деструктивністю, але показує, коли приватна оптимізація стає джерелом системної небезпеки [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інституційна постановка проблеми походить від розмежування В. Баумолем продуктивного, непродуктивного й деструктивного підприємництва [1]. У цифровій площині її розвинув В. Науде, який систематизував суспільні ризики цифрової трансформації та показав можливість їх підприємницького масштабування [3]. Дослідження цифрової залежності користувача, інформаційної екосистеми, психосоціальної вразливості, продуктивності праці та перепідготовки розкривають окремі канали впливу цифрових бізнес-моделей [4–8].

Наукові праці ОЕСР, Стенфордського інституту людиноцентричного штучного інтелекту та Світового банку висвітлюють концентрацію обчислювальної інфраструктури, ринкову владу у ланцюгах створення штучного інтелекту, зовнішню технологічну залежність і вимоги до цифрової безпеки [9–13]. Проте в наявних дослідженнях недостатньо розмежовано деструктивну бізнес-модель, структурну вразливість і власне технологічний ризик, а їх зв'язок з резильєнтністю економіки країни не зведено в єдину причинну конструкцію. Для вразливої і ослабленої через війну економіки України уникнення ризиків деструктивного цифрового підприємництва набуває особливої гостроти у воєнно-повоєнний період.

Формулювання мети статті. Метою статті є уточнення змісту деструктивного цифрового підприємництва, розкриття механізму його перетворення на системну вразливість та обґрунтування орієнтирів державної політики щодо збереження резильєнтності й національної безпеки України під час війни та повоєнної відбудови.

Методологія дослідження. Методологічною основою є інституційний і системний підходи. Причинно-наслідковий аналіз використано для переходу від приватного стимулу до системної вразливості; типологізацію – для класифікації механізмів деструктивності; порівняльний аналіз – для зіставлення регуляторних підходів ЄС і США та визначення релевантних для України інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Деструктивне цифрове підприємництво доцільно визначати не за видом технології і не за знаком сукупного суспільного результату, а за структурою економічного стимулу. Бізнес-модель є деструктивною тією мірою, якою її приватна дохідність систематично залежить від створення, посилення або перенесення на інших істотної суспільної шкоди. Це визначення передбачає п'ять взаємопов'язаних ознак: існування приватного економічного стимулу; стійкий зв'язок прибутковості з певною практикою;

наявність істотних негативних зовнішніх ефектів; можливість суб'єкта не нести повної вартості створеної ним шкоди; залежність вигоди саме від механізму, який цю шкоду породжує або посилює. Тому корисна в цілому цифрова платформа може містити деструктивний компонент, якщо окрема частина її доходу залежить, наприклад, від нав'язування незамінності, прихованого використання даних або алгоритмічного підсилення конфліктного вмісту. І навпаки, негативний наслідок технології ще не доводить наявності деструктивного підприємництва, якщо він не пов'язаний із відповідною моделлю отримання приватної вигоди.

Таке розмежування принципове. Технологія сама по собі не є підприємницькою практикою; цифровий розрив є структурним станом економіки; психологічне погіршення добробуту – можливим соціальним наслідком; державний нагляд – формою здійснення публічної влади; кіберзлочинність – переважно кримінальною діяльністю; залежність держави від зовнішньої цифрової інфраструктури – характеристикою її виробничо-технологічної структури. Усі ці явища можуть бути пов'язані з деструктивним підприємництвом, але не є його рівнозначними формами. Предметом дослідження мають залишатися ті приватні або змішані бізнес-моделі, у яких ринкова влада, інформаційна асиметрія, поведінкова експлуатація, перенесення ризику, використання регуляторних прогалин або технологічне замикання перетворюються на джерело доходу. Саме таке звуження поняття дозволяє уникнути ситуації, коли до деструктивного підприємництва відносяться майже всі небажані наслідки цифровізації.

Під резильєнтністю розуміється здатність економічної та суспільної системи зберігати критично важливі функції під час шоку, поглинати його наслідки, адаптуватися до зміни умов і відновлюватися без втрати базових можливостей розвитку. Такий підхід дозволяє відрізнити резильєнтність від безпеки: безпека концентрується передусім на загрозах і захисті від них, тоді як резильєнтність – на спроможності системи продовжувати функціонувати, перебудовуватися і відновлюватися після реалізації загрози. У цифровій економіці ці два виміри дедалі тісніше переплітаються, оскільки порушення роботи цифрового посередника, хмарної інфраструктури, системи даних або алгоритмічного сервісу здатне одночасно породити економічні, соціальні, інформаційні та безпекові наслідки. Саме тому цифрову безпеку доцільно оцінювати не лише як технічний захист інформаційних систем, а як управління економічними й соціальними ризиками, що забезпечує безперервність критичних функцій і довіру до цифрового середовища.

Для аналізу деструктивного цифрового підприємництва доцільно виділити чотири взаємопов'язані складові резильєнтності. Економічна резильєнтність характеризує здатність підтримувати виробництво, обмін, зайнятість, фінансові потоки та конкурентне середовище під час шоків. Технологічна – здатність зберігати доступ до критичних технологій, даних, обчислювальних ресурсів, програмного забезпечення та кваліфікацій, замінювати втрачені елементи і відновлювати технологічні функції. Соціальна – здатність суспільства зберігати довіру, згуртованість, людський капітал, справедливий доступ до базових послуг та можливість адаптації різних соціальних груп. Інформаційна – здатність інформаційного середовища забезпечувати доступ до достовірних відомостей, зберігати автономність суджень громадян і стійкість суспільної комунікації до маніпуляцій. Зовнішня економічна, технологічна та політична залежність не становить окремої п'ятої складової, а є наскрізним параметром усіх чотирьох: вона визначає, якою мірою підтримання критичних функцій залежить від рішень, ресурсів і правил, що формуються поза межами країни.

Такий підхід уточнює критерій деструктивності. Висока приватна ефективність не є достатньою підставою вважати бізнес-модель продуктивною з позицій суспільства. Якщо зростання її ефективності одночасно зменшує різноманітність постачальників, ліквідовує резервні можливості, концентрує критичні дані й компетенції в одному вузлі, підвищує витрати переходу або підриває довіру та людські навички, то система може ставати дешевшою і продуктивнішою у звичайному режимі, але крихкішою під час кризи. Водночас сама крих-

кість ще не робить бізнес-модель деструктивною. Деструктивна складова виникає тоді, коли приватна дохідність систематично пов'язана саме з нарощуванням такої крихкості або з перенесенням вартості її наслідків на споживачів, конкурентів, державу чи майбутні покоління.

Звідси випливає, що деструктивне цифрове підприємництво знижує резильєнтність не одним універсальним способом, а через кілька каналів. Воно може концентрувати критичні функції та звужувати резерви; перетворювати інформаційну асиметрію на джерело ренти; робити залежність користувача економічно вигідною для постачальника; екстерналізувати витрати помилок і кібервразливостей; послаблювати здатність людей до автономного рішення через поведінкову експлуатацію; підривати довіру та соціальну згуртованість; а також трансформувати нормальну міжнародну взаємозалежність у асиметричну залежність, за якої зміна зовнішніх комерційних або політичних умов здатна порушити критично важливі функції. У мирній економіці частина цих наслідків може тривалий час залишатися прихованою, тоді як війна різко підвищує ціну одиничної точки відмови, інформаційної маніпуляції, втрати доступу до сервісу чи технологічної незамінності.

Цифрова економіка створює особливо сприятливі умови для масштабування деструктивних стимулів. По-перше, мережеві ефекти та накопичення даних можуть швидко перетворювати перевагу великого учасника на самопосилювану ринкову владу. По-друге, алгоритмічне посередництво робить механізм впливу на користувача малопомітним: людина або підприємство бачить результат рекомендації, ранжування, оцінювання чи ціноутворення, але часто не може перевірити логіку його формування. По-третє, цифрові екосистеми дозволяють пов'язувати дані, програмні засоби, канали збуту і додаткові послуги так, що витрати переходу до іншого постачальника стають непропорційно високими. По-четверте, транснаціональний масштаб дозволяє використовувати відмінності між юрисдикціями, тоді як регуляторні повноваження залишаються переважно національними. По-п'яте, цифровий продукт має надзвичайно низьку граничну вартість масштабування, тому як корисний, так і шкідливий ефект може поширюватися значно швидше, ніж у традиційній промисловості. Сучасні дослідження конкуренції у сфері штучного інтелекту підтверджують, що концентрація може формуватися одразу на кількох рівнях – обчислювальної інфраструктури, даних, базових моделей і доступу до кінцевого користувача [9; 10].

На рівні конкретних механізмів деструктивність цифрових бізнес-моделей доцільно систематизувати не за окремими технологіями, а за способом перетворення суспільної вразливості на приватну вигоду (табл. 1). Така типологія дозволяє звести різнорідні явища до шести економічно однорідніших механізмів і водночас чітко визначити, за якою ознакою виникають підстави для регуляторного втручання.

Таблиця 1

Механізми деструктивності цифрових бізнес-моделей

Механізм деструктивності	Типова бізнес-практика	Джерело приватної вигоди	Суспільна шкода	Критерій регуляторного втручання
Ринкова влада	Надання переваг власним послугам, контроль доступу до ринку, нав'язування пов'язаних сервісів	Рента від інфраструктурної позиції	Придушення конкуренції, зменшення інноваційної різноманітності	Незамінність посередника, високі бар'єри входу або переходу
Інформаційна асиметрія	Непрозоре ранжування, профілювання, автоматизоване оцінювання	Монетизація даних і перевага від неперевірюваності	Дискримінація, помилки, обмеження можливості захистити право	Неможливість перевірки, відтворення або оскарження рішення

Механізм деструктивності	Типова бізнес-практика	Джерело приватної вигоди	Суспільна шкода	Критерій регуляторного втручання
Поведінкова експлуатація	Маніпулятивний дизайн, максимізація утримання уваги, використання вразливостей	Монетизація часу, реклами та поведінкових даних	Втрата добробуту, поляризація, залежність, погіршення інформаційного середовища	Прибуток систематично зростає разом з експлуатацією вразливості
Екстерналізація ризику	Перенесення наслідків помилки, вразливості або небезпечного застосування на користувача чи державу	Скорочення витрат на безпеку, перевірку і компенсацію шкоди	Соціальні, фінансові, кібернетичні та безпекові втрати	Основну вартість шкоди сплачує третя сторона
Регуляторний арбітраж	Використання прогалин між правовими режимами або заперечення статусу, що тягне зобов'язання	Економія на податках, праці, безпеці, захисті споживача	Нерівна конкуренція, послаблення загальних правил	Систематична вигода від уникнення зобов'язань
Технологічне замикання	Несумісні формати, непереносимість даних, залежність від одного постачальника або комплексу послуг	Рента від залежності й високих витрат виходу	Втрата автономії, системна вразливість, зростання майбутніх витрат	Непропорційна вартість зміни постачальника або відсутність реальної альтернативи

Джерело: складено за [1; 3; 9; 10]

.

Така систематизація дозволяє негативні прояви цифровізації, які В. Науде називає цифровими дистопіями (табл. 2), розглядати як групи суспільних ризиків, частина яких безпосередньо породжується деструктивними бізнес-моделями, а частина – посилюється ними [3]. Це пов'язує підходи В. Баумоля і В. Науде: перший пояснює, як інститути спрямовують підприємницькі стимули, другий показує, до яких негативних результатів може приводити цифрова трансформація, коли ці стимули налаштовані на приватне привласнення вигід без належного врахування суспільних витрат [1; 3].

Співвідношення між цифровими дистопіями, підприємницькими механізмами та складовими резильєнтності доцільно поєднати в одній матриці (див. табл. 2). Вона показує, що одна й та сама дистопія може впливати відразу на кілька складових стійкості, а одна й та сама деструктивна бізнес-практика – породжувати різні види системної вразливості. Тому розподіл у таблиці не є жорсткою взаємовиключною класифікацією, він лише виокремлює домінуючий канал впливу [3].

Таблиця 2

Цифрові дистопії у координатах резильєнтності та національної безпеки

Дистопія / ризик	Підприємницький механізм	Основна складова резильєнтності	Канал зниження резильєнтності	Зовнішня залежність / безпековий вимір
Цифровий платформний капіталізм	Ринкова влада, технологічне замикання, самоперевага власних сервісів	Економічна; технологічна	Звуження конкуренції та резервних каналів збуту; залежність підприємств від правил одного посередника	Зовнішня економічна і технологічна залежність за домінування іноземних платформ
Технологічна винятковість	Регуляторний арбітраж, уникнення загальних зобов'язань	Економічна; соціальна	Перенесення витрат праці, безпеки та захисту споживача на суспільство; нерівні умови конкуренції	Послаблення спроможності держави встановлювати однакові правила для транснаціональних суб'єктів

Дистопія / ризик	Підприємницький механізм	Основна складова резильєнтності	Канал зниження резильєнтності	Зовнішня залежність / безпековий вимір
Держава цифрового нагляду – у підприємницькому вимірі комерціалізація масового спостереження	Надмірне накопичення і монетизація персональних та поведінкових даних	Соціальна; інформаційна	Ерозія приватності й довіри, розширення можливостей профілювання і маніпуляції	Політична вразливість, якщо критичні масиви даних і засоби аналізу контролюються зовнішніми суб'єктами
Цифрова пастка бідності	Інформаційна асиметрія, непрозоре автоматизоване оцінювання	Соціальна; економічна	Закріплення нерівності, помилкове виключення з кредиту, страхування чи допомоги, зниження здатності домогосподарств адаптуватися до шоку	Залежність від зовнішніх моделей оцінювання може посилювати непридатність рішень до українського контексту
Цифрові розриви	Монополізація доступу, завищені витрати переходу, недостатня конкуренція у критичних цифрових послугах	Соціальна; технологічна; економічна	Нерівний доступ до цифрових можливостей, ослаблення людського капіталу та продуктивності регіонів і груп	Посилення зовнішньої технологічної залежності через відсутність власних компетенцій і альтернатив
Втрата смислоутворення	Монетизація уваги, алгоритмічне підсилення емоційного та поляризуючого вмісту	Інформаційна; соціальна	Зниження якості інформаційного середовища, поляризація, втрата довіри та здатності до колективного рішення	Підвищення вразливості до зовнішнього інформаційного впливу
Цифрова залежність користувача	Поведінкова експлуатація, маніпулятивна архітектура взаємодії	Соціальна; інформаційна	Втрата часу, концентрації та автономності поведінки; послаблення критичного мислення	Залежність від правил і алгоритмів платформ, що не підконтрольні національній юрисдикції
Цифрова депресія та інші психосоціальні наслідки	Прибутковість, пов'язана з максимізацією залучення без урахування вразливості окремих груп	Соціальна	Погіршення психосоціального добробуту, зниження навчальної та трудової спроможності, послаблення згуртованості	Непряма: зовнішні платформи можуть масштабувати наслідки без достатньої локальної підзвітності
Кіберзлочинність – граничний випадок	Комерціалізація викрадених даних, шкідливих програм, шахрайських сервісів	Технологічна; економічна; інформаційна	Порушення безперервності критичних функцій, фінансові втрати, компрометація даних і довіри	Може поєднуватися з зовнішнім кримінальним або ворожим впливом, але виходить за межі легального підприємництва
Небезпечне використання штучного інтелекту	Прискорення профілювання, маніпуляції, автоматизації рішень, кібератак і технологічного замикання	Усі складові	Масштабування помилок і зовнішніх ефектів, концентрація обчислювальної та інформаційної влади	Залежність від моделей, обчислень, даних, програмного забезпечення та правил доступу зовнішніх постачальників

Джерело: складено автором за [3–13]

.

Перший блок ризиків пов'язаний із платформним капіталізмом і технологічною винятковістю. Платформна влада є найбільш безпосереднім випадком деструктивної цифрової бізнес-моделі тоді, коли посередник одночасно встановлює правила ринку, контролює дані про його учасників і конкурує з ними. Небезпека полягає не в самому великому розмірі компанії, а у використанні інфраструктурної позиції для надання переваг власним послугам, ускладнення переходу до конкурента, нав'язування невигідних

умов або придбання потенційних конкурентів до того, як вони перетворяться на реальну альтернативу. Технологічна винятковість є іншим боком того самого механізму: новизна продукту використовується як аргумент для перенесення на працівників, споживачів чи державу витрат, які традиційний бізнес мав би нести сам [3; 9; 10]. В обох випадках деструктивність визначається не інноваційністю, а тим, що прибуткова перевага формується завдяки послабленню конкуренції чи уникненню зобов'язань.

Другий блок стосується того, що В. Науде називає державою цифрового нагляду та цифровою пасткою бідності. У першому випадку підприємницьким механізмом є не державний нагляд як такий, а комерціалізація надмірного накопичення, об'єднання та монетизації персональних і поведінкових даних. Постачальник має стимул збирати більше даних, ніж потрібно для основної послуги, оскільки вони розширюють можливості профілювання, реклами, оцінювання ризиків або продажу аналітичних продуктів. Держава може стати користувачем цієї інфраструктури, однак це вже наступний рівень проблеми. У цифровій пастці бідності деструктивність виникає тоді, коли автоматизоване кредитне, страхове, кадрове або соціальне оцінювання дає постачальнику економію на витратах, тоді як вартість помилки чи упередження несе людина, яка часто не має реальної можливості перевірити дані й оскаржити рішення [3; 13]. Отже, спільним механізмом є інформаційна асиметрія та екстерналізація ризику, а не сама автоматизація.

Третій блок охоплює цифрові розриви та зовнішню технологічну залежність. Цифровий розрив сам по собі не є підприємницькою практикою: він може виникати через різницю у доходах, освіті, інфраструктурі, міжнародній спеціалізації чи державній політиці. Деструктивна підприємницька складова з'являється тоді, коли сильніший учасник перетворює вже наявну асиметрію на джерело ренти: обмежує переносимість даних, створює несумісні формати, пов'язує критичну послугу з додатковими продуктами, встановлює непропорційно високі витрати виходу або використовує односторонє право змінювати умови доступу [3; 12; 13]. Отже, залежність не дорівнює деструктивному підприємництву. Вона стає його середовищем лише тоді, коли постачальник використовує незамінність як економічний актив і отримує дохід від звуження свободи клієнта.

Четвертий блок – втрата смислоутворення та цифрова залежність користувача – найбільш чітко демонструє поведінкову природу деструктивності. Рекламна модель створює стимул збільшувати тривалість і частоту взаємодії користувача із сервісом. Якщо емоційний, конфліктний або неправдивий вміст утримує увагу краще за нейтральний і достовірний, алгоритмічна оптимізація може систематично посилювати поляризацію, не ставлячи такої мети прямо. Сучасні дослідження інформаційної екосистеми показують, що цифрові платформи та штучний інтелект змінюють відносну вартість створення, поширення і перевірки інформації, а отже – структуру стимулів для виробників вмісту. Додатково експериментальні дослідження користування соціальними мережами виявляють ознаки проблем самоконтролю та звички: обмеження користування може давати стійкий ефект, що свідчить про відмінність між формально добровільним вибором і поведінкою, яку цілеспрямовано формує дизайн цифрового продукту [4; 5]. Деструктивність тут виникає там, де прибуток безпосередньо зростає разом із використанням вразливості уваги.

П'ятий блок – цифрова депресія та інші психосоціальні наслідки – слід трактувати ще обережніше. Поки що немає достатньо підстав проголошувати будь-яке користування соціальними мережами шкідливим з точки зору формування негативного психічного стану. Водночас є підстави говорити про можливу деструктивну бізнес-практику, коли платформа свідомо використовує механізми соціального порівняння, невизначеної винагороди, нав'язливих повідомлень чи персоналізованого утримання для збільшення часу користування, хоча має достатні дані про непропорційний ризик для вразливих груп. Як підтверджують дослідження, тимчасове припинення користування соціальними мережами може підвищувати суб'єктивний добробут людини, оскільки мережі мають певні механізми впливу на

погіршення її психічного здоров'я [6]. Відповідно об'єктом регулювання має бути не «поганий психологічний результат» як такий, а економічна модель, яка систематично робить експлуатацію вразливості прибутковою.

Шостий блок – кіберзлочинність – є граничним випадком. Він показує, наскільки цифрові технології знижують вартість масштабування шахрайства, вимагання, торгівлі викраденими даними і шкідливими програмами, але основна частина такої діяльності вже лежить поза межами легальної економіки. Тому кіберзлочинність не варто ставити в центр деструктивного підприємництва; значно важливіше виявляти легальний бізнес, який отримує приватну вигоду завдяки перенесенню суспільних витрат. Разом із тим межа між легальним і нелегальним цифровим ринком може бути проникною: рекламні мережі, хмарні послуги, платіжні інструменти та засоби автоматизації можуть ненавмисно або через слабкі стимули до перевірки підтримувати злочинну інфраструктуру [2; 3]. У такому разі питання полягає вже не в самому злочині, а в тому, чи має легальний посередник економічну мотивацію належно управляти системним ризиком, який виникає на його інфраструктурі.

Нарешті, небезпечний штучний інтелект у класифікації В. Науде доцільно розглядати не як окрему бізнес-модель, а як технологічний прискорювач майже всіх названих механізмів. Він може підвищувати точність профілювання, автоматизувати створення переконливого вмісту, здешевлювати шахрайство, посилювати асиметрію інформації, змінювати ринок праці та збільшувати залежність від обмеженої кількості постачальників. Водночас емпіричні дані підтверджують і значний продуктивний потенціал: у дослідженні масового застосування генеративного штучного інтелекту в обслуговуванні клієнтів продуктивність у середньому зросла, причому найбільший ефект отримали менш досвідчені працівники [7; 8]. Саме тому технологію не можна оцінювати як апріорі деструктивну. Деструктивність виникає там, де комерційне застосування робить вигідним непрозоре перенесення ризику, дискримінаційне рішення, маніпуляцію, зниження безпеки або технологічне замикання.

Узагальнення дистопій В. Науде через механізми деструктивності дозволяє перейти від опису окремих негативних явищ до аналізу того, як вони змінюють здатність країни протистояти шокам. У цьому ракурсі центральною стає не сама наявність цифрового ризику, а його здатність накопичувати системну вразливість. Одна бізнес-модель може одночасно послаблювати кілька складових резильєнтності, а межі між ними є проникними: економічна концентрація створює технологічну залежність; технологічна залежність може породжувати політичну вразливість; інформаційна маніпуляція руйнує соціальну довіру; соціальна нерівність звужує кадрову та економічну базу відновлення. Саме цей взаємний перехід ризиків пояснює, чому деструктивне цифрове підприємництво в умовах війни має оцінюватися не лише як проблема ринку чи захисту споживача, а як чинник національної резильєнтності.

Деструктивні практики у координатах резильєнтності

Найбезпосередніше деструктивні цифрові бізнес-моделі впливають на економічну резильєнтність через концентрацію ринкової влади та перерозподіл доходів на користь інфраструктурного посередника. Платформа (на кшталт, Amazon чи Temu), яка контролює доступ до аудиторії, дані про попит і правила ранжування, може підвищувати ефективність обміну, але водночас робити виробника залежним від одного каналу збуту. Якщо умови доступу можуть бути односторонньо змінені, а накопичена репутація, клієнтські дані чи історія транзакцій не переносяться, підприємство втрачає частину власної здатності реагувати на шок. Для малого й середнього бізнесу це особливо важливо: формально незалежна фірма може фактично перетворитися на функціонально залежного учасника чужої цифрової екосистеми. Деструктивність проявляється тоді, коли рента посередника зростає саме разом із цією незамінністю, а витрати зміни каналу збуту або сервісу несуть користувачі.

Для технологічної резильєнтності ключовим є не походження технології, а можливість зберегти критичну функцію у

разі відмови, припинення постачання, кібератаки, зміни ліцензійних умов або політичного рішення в іншій юрисдикції. Це особливо важливо для енергетики, зв'язку, банків, оборонних виробництв, логістики та державних реєстрів. Тому показником стійкості має бути не максимальна частка національних компонентів, а відсутність некерованих одиничних точок відмови: наявність резерву, альтернативного маршруту, доступу до власних даних і конфігурацій, можливості заміни постачальника, внутрішніх компетенцій для аварійного режиму. Сучасні міжнародні підходи до цифрової безпеки дедалі більше виходять саме з безперервності критичних функцій, а не лише з технічного захисту окремих активів [2].

Інформаційна резильєнтність є сферою, де зв'язок між приватним стимулом і національною безпекою проявляється найбільш безпосередньо. Якщо дохід платформи залежить від кількості переглядів, тривалості взаємодії та інтенсивності реакції, алгоритмічна система отримує економічний стимул підсилювати вміст, що найкраще утримує увагу. За відсутності компенсаторних механізмів це може знижувати частку якісної інформації, збільшувати поляризацію та здешевлювати поширення неправдивого вмісту. Дж. Стігліц і М. Вентура-Болет показують, що платформи й штучний інтелект можуть одночасно підвищувати ефективність передавання інформації та погіршувати рівноважну якість інформаційного середовища, якщо економічні стимули виробництва й поширення правдивого та неправдивого вмісту залишаються неврегульованими [5].

Особливого значення ця суперечність набуває через концентрацію інфраструктури штучного інтелекту. Індекс штучного інтелекту Стенфордського університету 2026 року фіксує, що понад 90 % значущих передових моделей у 2025 р. створила приватна індустрія [11; 12]. США мають найбільшу у світі концентрацію центрів обробки даних, а виробництво найсучасніших мікросхем залишається географічно й корпоративно дуже концентрованим. Сама концентрація не доводить деструктивності. Вона стає небезпечною тоді, коли ринкова влада на одному рівні – обладнання, обчислення, базові моделі чи хмарні послуги – використовується для обмеження альтернатив на іншому. Дослідження ОЕСР також наголошують, що інфраструктура штучного інтелекту характеризується високими бар'єрами входу і можливістю посилення вертикальної інтеграції [9; 10]. Для невеликих відкритих економік це означає, що питання конкуренції дедалі більше переплітається з питанням технологічної безпеки.

Тому для України коректніше говорити не про максимальну технологічну незалежність, а про керованість критичної технологічної залежності [12]. Її зміст полягає у відсутності одиничних точок відмови, наявності альтернативних постачальників або резервних режимів, технічній можливості перенесення даних, володінні критичними ключами й документацією, збереженні національних компетентностей для підтримки системи та здатності держави продовжувати виконання життєво важливих функцій за зовнішнього обмеження. Така автономія не означає автаркії. Навпаки, міжнародна спеціалізація і союзницька кооперація залишаються економічно необхідними, але мають будуватися так, щоб взаємозалежність не перетворювалася на односторонню незамінність. Світовий банк також наголошує, що країнам, які розвиваються, не обов'язково відтворювати весь технологічний ланцюг, однак простого імпорту готових рішень недостатньо без локальних даних, кадрів, адаптації та спроможності безпечно інтегрувати технології [13].

Така постановка особливо важлива, оскільки глобальні цифрові екосистеми дедалі виразніше стають елементом геоекономічної конкуренції. Європейський Союз у 2026 р. прямо пов'язав технологічну суверенність із конкурентоспроможністю, резильєнтністю та зменшенням структурних залежностей у напівпровідниках, хмарних послугах, штучному інтелекті й відкритому програмному забезпеченні. Американська політика, зі свого боку, розглядає лідерство у штучному інтелекті як складову економічної конкурентоспроможності й національної безпеки та передбачає просування за кордон комплексних американських технологічних рішень – від обладнання і моделей до програмного забезпечення та стандартів [14; 15;

16]. Для України це не аргумент на користь дистанціювання від союзників, а підстава усвідомлювати, що технологічний вибір має довгострокову інституційну й політичну траєкторію. Резильєнтна інтеграція означає диверсифіковану взаємозалежність із партнерами, а не безумовну прив'язаність до одного приватного або юрисдикційного центру.

У регуляторній політиці Європейського Союзу і США сформувалися різні способи відповіді на ці проблеми. Європейський підхід більшою мірою орієнтований на попереднє обмеження системної ринкової влади та ризикових практик: для найбільших цифрових посередників установлюються спеціальні обов'язки, що мають зменшувати самопідсилення ринкової влади, а для суспільно значущих цифрових і алгоритмічних систем застосовується диференціація вимог залежно від ризику [15]. Американська модель більше акцентує на швидкість інновацій, приватні інвестиції, інфраструктуру, глобальне технологічне лідерство і національну безпеку, зберігаючи значну роль загального конкурентного, споживчого, кримінального й галузевого права. Водночас федеральні правила використання штучного інтелекту державними установами не відмовляються від захисту прав, приватності та підзвітності [16].

Ці моделі не варто спрощувати до протиставлення «жорстке регулювання» і «свобода інновацій». Вони по-різному розподіляють вагу між попередженням шкоди та нарощуванням технологічної спроможності. Для аналізу деструктивного підприємництва доцільно порівнювати їх за однаковими критеріями (табл. 3). Європейський підхід сильніший там, де проблема вже пов'язана з інфраструктурною ринковою владою, непрозорим посередництвом і високими ризиками для прав людини. Американський – там, де регуляторна мета безпосередньо поєднується з конкурентоспроможністю, обчислювальною інфраструктурою та безпековою перевагою.

Для України найважливіше не механічно поєднати два набори правил, а визначити, який інструмент змінює конкретний деструктивний стимул за найменших втрат для продуктивного підприємництва.

Таблиця 3

Підходи ЄС і США до обмеження деструктивних цифрових практик та висновки для України

Критерій	Європейський Союз	США	Висновки для України
Ринкова влада платформ	Сильніший попередній контроль системно важливих посередників і спеціальні обов'язки	Переважно загальне конкурентне право та галузеве правозастосування	Поєднати загальне конкурентне право з раннім аналізом цифрових вузьких місць
Алгоритмічні ризики	Формалізована диференціація вимог за рівнем ризику та захистом фундаментальних прав	Більш розосереджене галузеве регулювання; окремі федеральні вимоги для державного використання	Високовпливові рішення – підзвітність і людський перегляд; малоризикові – мінімальний тягар
Швидкість інновацій	Більше попередніх обов'язків, що можуть збільшувати витрати відповідності	Виразний акцент на усуненні бар'єрів, швидкому впровадженні й приватних інвестиціях	Не переносити цивільну тривалість процедур на критичні воєнні випробування
Інфраструктурна спроможність	Поєднання регулювання з розвитком спільної цифрової та обчислювальної інфраструктури	Сильний акцент на центрах обробки даних, енергетиці, мікросхемах і приватному капіталі	Нарощувати критичні обчислювальні та кадрові спроможності без автаркії
Національна безпека	Безпека інтегрується з правами, стійкістю мереж і захистом критичної інфраструктури	Безпека і технологічне лідерство є одними з центральних мотивів політики	Спеціальний швидкий, але підзвітний режим для оборонних і критичних систем

Критерій	Європейський Союз	США	Висновки для України
Витрати регулювання для малих підприємств	Ризик значного адміністративного навантаження компенсується пропорційністю окремих режимів	Менше загальних попередніх вимог, але вища невизначеність галузевого правозастосування	Диференціювати обов'язки за масштабом потенційної шкоди, а не за самим фактом використання ШІ
Технологічна автономія	Акцент на стратегічній автономії та спільних європейських спроможностях	Акцент на національному лідерстві, інфраструктурі й експорті технологічної екосистеми	Керованість критичних залежностей, сумісність із партнерами та свобода критичного рішення

Джерело: складено за [14; 15; 16].

Ключові ризики для України та інститути їх уникнення

В українському регуляторному полі вже існують окремі елементи, здатні впливати на деструктивні цифрові практики, але вони залишаються фрагментованими. Загальне конкурентне законодавство дозволяє реагувати на зловживання ринковою владою, а Антимонопольний комітет уже застосовує його до цифрових сервісів і хмарного ринку [17; 18]. У 2026 р. Комітет, зокрема, встановив зловживання домінуючим становищем у міській цифровій платформі та, розглядаючи концентрацію у сфері хмарних послуг, виявив обмежену можливість споживачів змінювати постачальника, наклавши відповідні виконавчі приписи. Це важливий сигнал: наявні інструменти не є безсилими. Проте вони переважно реагують на вже сформовану проблему, тоді як цифрові ринки потребують також раннього виявлення вузьких місць, оцінювання витрат переходу, доступу до даних і взаємозв'язку між різними рівнями цифрової екосистеми.

Найбільш наочним прикладом є державні цифрові закупівлі. Під час війни й відбудови держава буде одним із найбільших покупців хмарних послуг, систем управління даними, алгоритмічних засобів, рішень для енергетики, транспорту, медицини, освіти та безпеки. Загальні правила закупівель передбачають конкурентні процедури і не допускають штучного звуження конкуренції [19], але для цифрової інфраструктури цього недостатньо. Дешевша ціна на момент укладення договору може приховувати високу майбутню вартість виходу: неможливість перенести дані, залежність від закритого формату, відсутність документації, прив'язку до одного постачальника оновлень або хмарних обчислень. Тому оцінювання закупівлі має включати не лише початкову ціну, а й повну вартість життєвого циклу залежності. Саме через закупівельні вимоги держава може зробити сумісність, переносимість даних, модульність і резервування економічно вигідними характеристиками продукту.

Для воєнної України деструктивне цифрове підприємництво має кілька особливо небезпечних каналів, але їх потрібно аналізувати через конкретні економічні механізми, а не через загальний перелік усіх ризиків цифровізації (табл. 4). Перший канал – комерційна архітектура інформаційного посередництва. Російські інформаційні операції, мережі неавтентичних облікових записів, вербування або шахрайство самі по собі не є підприємницькою діяльністю платформи. Деструктивний компонент виникає там, де платформа, знаючи про системний ризик, продовжує отримувати вигоду від алгоритмічного підсилення небезпечного вмісту, прихованої реклами або непрозорих механізмів взаємодії, бо саме вони збільшують дохід. Тоді приватний стимул платформи і безпековий інтерес держави входять у прямий конфлікт.

Другий канал – технологічне замикання критичних функцій на одному зовнішньому постачальнику. Для українського бізнесу використання іноземних хмарних, програмних або алгоритмічних сервісів часто є найбільш раціональним способом швидко підвищити продуктивність. Проблема виникає не через іноземне походження технології, а через відсутність реального виходу. Якщо дані неможливо перенести, альтернативне рішення несумісне, а постачальник має право односторонньо змінити ціну, географію доступу або умови використання, залежність стає джерелом приватної ренти й одночасно системної вразливості. Для оборонного підприємства, банку, енергетичної

компанії чи органу державної влади це вже не звичайний комерційний ризик, а питання безперервності критичної функції. Саме тут технологічна залежність переходить у поле деструктивного підприємництва.

Третій канал – високовпливові алгоритмічні рішення у фінансах, соціальній політиці та відбудові. Масове використання автоматизованого оцінювання може бути продуктивним, якщо воно скорочує час опрацювання заяв, допомагає виявляти шахрайство і зменшує адміністративні витрати. Але після війни вітчизняні дані будуть особливо неповними, – переміщене населення, знищені чи втрачені документи, дані з територій, що були під окупацією, офіційна нерівномірність доходів через неформальну зайнятість створюватимуть нетипові профілі, які система може трактувати як ризикові. Якщо постачальник отримує вигоду від автоматизації, але не несе достатньої відповідальності за помилкову відмову у компенсації, кредиті, страхуванні чи соціальній підтримці, виникає класичний механізм екстерналізації ризику. Тому право на людський перегляд, перевірюваність даних і можливість оскарження є не формальною процедурою, а способом повернути частину вартості помилки тому, хто створює і продає систему.

Таблиця 4

Ключові ризики деструктивного цифрового підприємництва в Україні

Ризикова ситуація	Механізм деструктивності	Інституційна прогалина	Потенційний системний ефект	Цільова зміна політики
Залежність від глобальних платформ у торгівлі та інформаційному посередництві	Ринкова влада, інформаційна асиметрія, поведінкова експлуатація	Загальне конкурентне право діє переважно реактивно; обмежена прозорість системних ризиків	Втрата доступу до ринку, монетизація дезінформації, інформаційна вразливість	Посилення аналізу цифрових ринків, вимоги до системних ризиків і переносимості бізнес-даних
Критична функція залежить від одного хмарного або алгоритмічного постачальника	Технологічне замикання	У закупівлях і договорах не завжди враховується повна вартість виходу та безперервність	Переривання державних, оборонних або бізнес-процесів під час кризи	Вимоги до сумісності, експорту даних, резервних сценаріїв, документації та альтернативного постачальника
Автоматизовані рішення щодо кредиту, компенсації, соціальної підтримки чи страхування	Інформаційна асиметрія та екстерналізація ризику	Фрагментовані вимоги до перевірки даних, пояснення та оскарження	Закріплення вразливості, дискримінація, втрата довіри до відбудови	Людський перегляд, незалежне випробування, право оскарження, відповідальність за помилку
Військові та подвійного призначення системи штучного інтелекту	Екстерналізація ризику та технологічна непрозорість	Потреба одночасно забезпечити швидкість випробувань і персоніфіковану відповідальність	Помилки з незворотними наслідками, витік даних, залежність від зовнішньої системи	Прискорені процедури, випробування в умовах протидії, журналювання, межі автономності та договірна відповідальність
Цифрові проєкти повоєнної відбудови	Регуляторний арбітраж і технологічне замикання	Терміновість закупівель може переважати вимоги до сумісності та майбутньої конкуренції	Закріплення приватного вузького місця на роки, відтік ренти й даних	Оцінка життєвого циклу залежності, модульна архітектура, права на дані й критичну документацію
Масштабна автоматизація початкових професійних функцій	Можливий зовнішній ефект, але не автоматично деструктивне підприємництво	Недостатні стимули до спільного фінансування нових траєкторій підготовки	Відкладений дефіцит досвідчених кадрів і послаблення технологічної спроможності	Співфінансування навчання, наставництва, перепідготовки та нових професійних сходинок

Джерело: складено за [17–20].

Четвертий канал – військові та подвійного призначення системи штучного інтелекту. Тут особливо небезпечно змішувати технологію і спосіб її застосування. О. Костенко слушно наголошує, що одна й та сама система розпізнавання може використовуватися і для перехоплення ворожого безпілотника, і для наведення ударної системи; отже, вирішальними є контекст, суб'єкт рішення, правила застосування і розподіл відповідальності [20]. Деструктивна підприємницька практика може виникнути, якщо розробник приховує відомі обмеження, перебільшує точність, ухиляється від випробувань у ворожому середовищі або перекладає весь ризик помилки на державного замовника, хоча саме невизначеність системи є частиною комерційної пропозиції. Війна обґрунтовує прискорення випробувань і закупівель, але не усунення відповідальності. Україна вже експериментує зі спеціальними режимами розвитку військових товарів у сфері штучного інтелекту [21], що створює можливість поєднати швидкість із чіткими умовами доступу, сумісності та перевірки.

П'ятий канал – повоєнна цифровізація відбудови. Вона створить великий і привабливий ринок для постачальників систем управління будівництвом, земельними даними, компенсаціями, логістикою, міською інфраструктурою, охороною здоров'я, освітою та енергетикою. Саме масштаб і терміновість можуть посилити регуляторний арбітраж: під гаслом швидкості замовник погоджується на закриту архітектуру, довгий строк ексклюзивної підтримки, передачу ключових даних постачальнику або відсутність технічної документації. Приватно такий контракт може бути вигідним обом сторонам у короткостроковому періоді, але суспільство отримує майбутні витрати виходу, обмеження конкуренції і зовнішню залежність. Отже, у відбудові деструктивність може формуватися не через «погану технологію», а через контрактну архітектуру, яка робить незамінність постачальника джерелом майбутнього прибутку.

Напрями державної політики уникнення ризиків деструктивного цифрового підприємництва

З таблиці 4 слідує, що для України не потрібен окремий орган для регулювання деструктивного підприємництва. Необхідно змінити логіку роботи вже існуючих інститутів так, щоб вони бачили не лише формальне порушення норми, а й механізм накопичення системної шкоди. Антимонопольне регулювання має оцінювати не лише ціну та частку ринку, а й контроль над даними, витрати переходу і вертикальне замикання. Захист персональних даних повинен враховувати не тільки правову підставу обробки, а й економічний стимул до надмірного накопичення. Кібербезпекова політика має оцінювати безперервність і залежність від одного постачальника. Державний замовник – майбутню вартість виходу з цифрової системи. Галузеві регулятори – можливість алгоритмічної помилки у високовпливових рішеннях. Такий міжсекторальний підхід не розмиває відповідальність, якщо кожному органу поставити конкретну функцію у спільному ланцюгу ризику.

З огляду на це перший системний напрям політики має полягати у підтриманні конкуренції й запобіганні перетворенню цифрового посередництва на приватне вузьке місце. Для системно важливих платформ та інфраструктурних постачальників ключовими є можливість переходу, переносимість даних, заборона штучного пов'язування критичної послуги з непотрібними додатковими сервісами, контроль практик надання переваг власним продуктам і підвищена увага до концентрацій, які можуть ліквідувати майбутню конкуренцію. Для України важливо не копіювати весь європейський адміністративний апарат, а нарощувати технічну спроможність Антимонопольного комітету аналізувати цифрові екосистеми, взаємозалежність ринків і роль даних.

Другий напрям – алгоритмічна підзвітність і захист людини там, де рішення має істотні правові, економічні або соціальні наслідки. Метою не має бути вимога розкрити весь програмний код чи пояснити кожну внутрішню операцію складної моделі. Важливіше забезпечити перевірюваність результатів, документування даних і мети використання, незалежне випробування, журналювання ключових подій, можливість встановити причинний зв'язок після інциденту та право на ефективний перегляд рішення людиною. Індекс штучного інтелекту

Стенфордського університету 2026 року фіксує, що кількість задокументованих інцидентів зі штучним інтелектом зростає, а прозорість провідних розробників щодо даних, обчислювальних ресурсів і наслідків після розгортання залишається недостатньою [22]. У такому середовищі економічна перевага не повинна виникати з неможливості перевірити шкоду.

Третій напрям – технологічна резильєнтність і керованість критичних залежностей. Для державних органів, оборонних підприємств, банків, енергетики, зв'язку, транспорту і великих систем відбудови мають бути обов'язковими карти критичних залежностей, резервні сценарії, сумісні формати, можливість експорту даних, договірно визначені строки й умови припинення послуги, тестування роботи у деградованому режимі та документована процедура переходу до альтернативного постачальника. Відкритість і переносимість при цьому не можуть бути абсолютними: для оборонних і критичних даних вони мають поєднуватися з розмежуванням доступу, криптографічним захистом і спеціальними режимами зберігання. Отже, суперечність між автономією і безпекою розв'язується не відмовою від сумісності, а її контрольованою реалізацією. Світовий банк формулює близький підхід як необхідність вбудовувати довіру та безпеку у цифрові системи ще на етапі проєктування [23].

Четвертий напрям – інформаційна, кібернетична й оборонна безпека, зорієнтована на економічні стимули. У сфері інформаційних платформ держава не повинна регулювати «правильність думки», але має вимагати управління системними ризиками, прозорості суспільно значущої реклами, протидії координованій неавтентичній поведінці та можливості незалежного дослідження агрегованих даних про поширення небезпечного вмісту. У кіберсфері необхідно створювати для постачальників стимули інвестувати у безпеку продукту протягом його життєвого циклу, а не перекладати вартість вразливостей на користувача. В оборонних застосуваннях регулювання має бути ризик-орієнтованим і функціональним: швидке випробування і закупівля мають поєднуватися з перевіркою в умовах навмисної протидії, чіткими межами автономності, журналами критичних рішень та персоніфікованою відповідальністю. Воєнна необхідність може змінювати допустимий рівень ризику, але не повинна усувати сам принцип відповідальності.

П'ятий напрям – суспільна віддача від цифровізації, державної підтримки та відбудови. Якщо держава фінансує дослідження, обчислювальну інфраструктуру, випробувальні полігони або гарантує попит через великі закупівлі, умови підтримки мають запобігати перетворенню суспільного ризику на приватну незамінність. Практичними інструментами можуть бути права держави на використання результатів у критичних цілях, вимоги до сумісності, збереження ключової документації, доступ українських виробників до створених за публічні кошти інфраструктурних ресурсів, зобов'язання щодо кібербезпеки, підготовки кадрів та підтримки продукту в кризових умовах. Там, де автоматизація створює довгостроковий ризик дефіциту компетентностей, частину приросту продуктивності доцільно спрямовувати на перепідготовку і нові траєкторії професійного становлення. Це не покарання за інновацію, а спосіб зменшити зовнішні витрати, які інакше оплачуватиме суспільство.

Особливого значення набуває узгодженість цих політик. Якщо конкурентна політика вимагає переносимості даних, а безпекова – їх обмеженого поширення, рішення повинно залежати від критичності функції та категорії даних. Якщо швидкість оборонної інновації конфліктує з попередньою перевіркою, доцільні прискорені випробування й поетапне нарощування автономності замість відмови від підзвітності. Якщо розвиток національної спроможності дорожчий за імпорт, питання має вирішуватися через ціну потенційного переривання критичної функції, а не лише через поточну закупівельну ціну. Такий підхід відповідає логіці пропорційного управління ризиком: не все в цифровій економіці повинно мати однаковий рівень резервування і контролю, але для системно важливих функцій допустимий рівень залежності має бути нижчим, ніж для звичайних комерційних сервісів [24].

Для практичного виявлення деструктивної цифрової бізнес-моделі доцільно використовувати простий аналітичний тест. Регулятор, державний замовник або великий корпоративний клієнт мають з'ясувати: чи зростає дохід постачальника разом із залежністю користувача; чи має користувач реальну можливість перейти до альтернативи без непропорційних втрат; чи створює бізнес-практика шкоду, яку оплачує третя сторона; чи може постраждалий перевірити й оскаржити результат; чи несе постачальник частину витрат у разі помилки або зловживання; чи зберігається критична функція під час зовнішнього обмеження. Негативна відповідь на кілька таких питань ще не є доказом деструктивності, але сигналізує про необхідність поглибленої оцінки. Перевага такого тесту полягає в тому, що він концентрується на економічному механізмі, а не на ярлику «небезпечна технологія».

Звідси випливає і більш точне розуміння цифрової незалежності України. Вона не має вимірюватися часткою національного походження кожного компонента і не повинна перетворюватися на політику технологічної самоізоляції. Її зміст – у збереженні свободи критичного рішення. Людина повинна мати можливість оскаржити важливий алгоритмічний висновок; підприємство – змінити платформу чи постачальника без втрати власних даних і ринку; держава – зберегти контроль над критичними даними та продовжити надання життєво важливих послуг; оборонна система – функціонувати за втрати окремого зовнішнього сервісу. Саме така керована взаємозалежність є економічно реалістичним змістом технологічної автономії під час війни і відбудови.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави уточнити саму природу деструктивного цифрового підприємництва. Його не можна визначати ані за технологічною новизною, ані за наявністю будь-якого негативного наслідку, ані за іноземним походженням цифрового продукту. Деструктивність є характеристикою структури економічного стимулу: приватна дохідність систематично залежить від створення, посилення або перенесення на суспільство істотної шкоди, а суб'єкт має можливість не нести її повної вартості. Цифрове середовище робить цей механізм особливо небезпечним, оскільки мережеві ефекти, контроль даних, алгоритмічне посередництво, масштабованість програмних рішень і високі витрати переходу дозволяють одночасно збільшувати приватну ренту та поширювати зовнішній ефект на великі групи користувачів, ринки й навіть державні системи.

Розгляд деструктивного підприємництва крізь призму резильєнтності дозволяє виявити наслідок, який не видно з традиційного аналізу ефективності. Бізнес-модель може бути дешевою, інноваційною і зручною, але поступово зменшувати кількість альтернатив, резервів, компетенцій і каналів відновлення. Саме в цьому полягає розрив між приватною ефективністю і суспільною стійкістю. Економічна деструктивність проявляється у перетворенні посередницької влади на ренту й залежність підприємств; технологічна – у замиканні критичних функцій на незамінних постачальниках і закритих технологічних комплексах; соціальна – в комерційному використанні нерівності, поведінкової вразливості та інформаційної асиметрії; інформаційна – у такій економіці уваги, за якої неправдивий, поляризуючий або маніпулятивний вміст може мати вищу приватну дохідність, ніж суспільно корисна інформація.

Для України ключовим є наскрізний вимір зовнішньої залежності. Міжнародна спеціалізація і використання передових іноземних технологій є необхідними для воєнної економіки та відбудови. Небезпека виникає тоді, коли взаємозалежність стає асиметричною: критична функція не має резерву; дані неможливо перенести; постачальника практично неможливо замінити; власні фахівці не здатні підтримати систему; або доступ до технології залежить від зовнішнього рішення, яке Україна не може передбачити чи компенсувати. Деструктивне підприємництво здатне поглиблювати таку залежність, якщо постачальник свідомо робить незамінність джерелом ренти. Тому технологічна автономія України не повинна означати самоізоляцію. Її практичний зміст – керованість критичних залежностей, диверсифікація, резервування та збереження свободи критичного рішення.

Відповідно, метою державної політики має бути не максимальне регулювання цифрової сфери, а формування такого інституційного середовища, в якому прибутковість бізнесу узгоджується зі стійкістю суспільства. Практичним критерієм якості політики є те, чи зменшує вона можливість заробляти на незамінності, непрозорості, поведінковій вразливості та перенесенні ризику; чи зберігає конкуренцію і можливість виходу; чи підтримує резерви, людські компетенції й достовірне інформаційне середовище; чи не створює непропорційного тягаря для продуктивних інновацій. За такого підходу резильєнтність стає не додатковою темою поряд із регулюванням деструктивного підприємництва, а інтегральним критерієм оцінки його суспільної небезпеки та результативності державної відповіді.

Література

1. Baumol W. J. Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98, No. 5, Part 1. Pp. 893-921. DOI: 10.1086/261712.

2. OECD. Economic Security in a Changing World. Paris : OECD Publishing, 2025. Ch. 6. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/09/economic-security-in-a-changing-world_78f3b129/full-report/building-stronger-defences-for-a-digital-future-the-role-of-cybersecurity_484bcb90.html

3. Naudé W. Destructive Digital Entrepreneurship. *IZA Discussion Paper*. 2023. No. 16483. 56 p. URL: https://docs.iza.org/dp16483.pdf

4. Allcott H., Gentzkow M., Song L. Digital Addiction. *American Economic Review*. 2022. Vol. 112, No. 7. Pp. 2424-2463. DOI: 10.1257/aer.20210867.

5. Stiglitz J.E., Ventura-Bolet M. The Impact of AI and Digital Platforms on the Information Ecosystem. *NBER Working Paper*. 2025. No. 34318. DOI: 10.3386/w34318.

6. Orben A., Meier A., Dalgleish T., Blakemore S.-J. Mechanisms Linking Social Media Use to Adolescent Mental Health Vulnerability. *Nature Reviews Psychology*. 2024. Vol. 3. Pp. 407-423. DOI: 10.1038/s44159-024-00307-y.

7. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, No. 2. Pp. 889-942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.

8. Hyman B.G., Lahey B., Ni K., Pilossoph L. How Retrainable are AI-Exposed Workers? *NBER Working Paper*. 2025. No. 34174. Revised May 2026. DOI: 10.3386/w34174.

9. OECD. Competition in the Age of AI: Initial Evidence from Microdata. *OECD Artificial Intelligence Papers*. 2026. No. 64. DOI: 10.1787/6f88a1ea-en.

10. OECD. Competition in Artificial Intelligence Infrastructure. *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*. 2025. No. 330. DOI: 10.1787/623d1874-en.

11. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. *AI Index Report 2026*. Stanford University, 2026. URL: https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026.pdf

12. Костенко О. Як штучний інтелект змінює уявлення про незалежність держав: що показав Stanford AI Index 2026. *ZN.UA*. 22.08.2026. URL: https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/jak-shtuchnij-intelekt-zminjuje-ujavlennja-pro-nezalezhnist-derzhav-shcho-pokazav-stanford-ai-index-2026.html

13. World Bank. *World Development Report 2026: The Promise of Artificial Intelligence*. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2026

14. European Commission. Communication on European Tech Sovereignty, accompanied by an EU Open Source Strategy. COM(2026) 503. 03.06.2026. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-european-tech-sovereignty-accompanied-eu-open-source-strategy

15. Regulation (EU) 2022/2065 on a Single Market for Digital Services; Regulation (EU) 2022/1925 on contestable and fair markets in the digital sector; Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence. URL: https://eur-lex.europa.eu

16. The White House. Winning the AI Race: America's AI Action Plan. 23.07.2025. URL: https://www.whitehouse.gov/releases/2025/07/white-house-unveils-americas-ai-action-plan/

17. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14

18. Антимонопольний комітет України. АМКУ дозволив ПрАТ «Київстар» набути контроль над ТОВ «ГІГАКЛАУД» за умови виконання зобов'язань. URL: https://amcu.gov.ua/news/amku-dozvolyv-prat-kyivstar-nabuty-kontrol-nad-tov-hihaklaud-za-umovy-vykonannia-zoboviazan

19. Про публічні закупівлі : Закон України від 27.05.2026 № 4888-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4888-20

20. Костенко О. Щит має бути дешевшим за меч: як війна змінює філософію штучного інтелекту. *ZN.UA*. 06.08.2026. URL: https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/shchit-maje-buti-deshevshim-za-mech-jak-vijna-zminjuje-filosofiju-shtuchnoho-intelektu.html

21. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо розвитку товарів військового призначення у сфері технологій штучного інтелекту. : постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2026 № 310. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2026-%D0%BF

22. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. *AI Index Report 2026. Chapter 3: Responsible AI*. Stanford University, 2026. URL: https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/responsible-ai

23. World Bank. Trust by Design: Securing Digital Development. 09.06.2026. URL:

https://www.worldbank.org/en/results/2026/06/09/trust-by-design-securing-digital-development

24. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024. Vol. 2: Strengthening Connectivity, Innovation and Trust*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/3adf705b-en.

References

1. Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. Journal of Political Economy, *98*(5), Part 1, 893-921. https://doi.org/10.1086/261712

2. OECD. (2025). *Economic security in a changing world* (Chapter 6: Building stronger defences for a digital future). OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2025/09/economic-security-in-a-changing-world_78f3b129/full-report/building-stronger-defences-for-a-digital-future-the-role-of-cybersecurity_484bcb90.html

3. Naudé, W. (2023). Destructive digital entrepreneurship. IZA Discussion Paper, 16483. https://docs.iza.org/dp16483.pdf

4. Allcott, H., Gentzkow, M., & Song, L. (2022). Digital addiction. American Economic Review, 112(7), 2424-2463. https://doi.org/10.1257/aer.20210867

5. Stiglitz, J. E., & Ventura-Bolet, M. (2025). The impact of AI and digital platforms on the information ecosystem. NBER Working Paper, 34318. https://doi.org/10.3386/w34318

6. Orben, A., Meier, A., Dalgleish, T., & Blakemore, S.-J. (2024). Mechanisms linking social media use to adolescent mental health vulnerability. Nature Reviews Psychology, (3), 407-423. https://doi.org/10.1038/s44159-024-00307-y

7. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889-942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

8. Hyman, B. G., Lahey, B., Ni, K., & Pilossoph, L. (2025). How retrainable are AI-exposed workers? NBER Working Paper, 34174 (rev. May 2026). https://doi.org/10.3386/w34174

9. OECD. (2026). Competition in the age of AI: Initial evidence from microdata. OECD Artificial Intelligence Papers, 64. https://doi.org/10.1787/6f88a1ea-en

10. OECD. (2025). Competition in artificial intelligence infrastructure. OECD Roundtables on Competition Policy Papers, 330. https://doi.org/10.1787/623d1874-en

11. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2026). AI Index Report 2026. Stanford University. Retrieved from https://hai.stanford.edu/assets/files/ai_index_report_2026.pdf

12. Kostenko, O. (2026, August 22). Yak shtuchnyi intelekt zminiuie uiavlennia pro nezalezhnist derzhav: shcho pokazav Stanford AI Index 2026. ZN.UA. Retrieved from https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/jak-shtuchnij-intelekt-zminjuje-ujavlennja-pro-nezalezhnist-derzhav-shcho-pokazav-stanford-ai-index-2026.html

13. World Bank. (2026). *World Development Report 2026: The promise of artificial intelligence*. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2026

14. European Commission. (2026, June 3). *Communication on European tech sovereignty, accompanied by an EU Open Source Strategy* (COM(2026) 503). Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-european-tech-sovereignty-accompanied-eu-open-source-strategy

15. European Parliament and Council of the European Union. (2022–2024). Digital Services Act (EU) 2022/2065; Digital Markets Act (EU) 2022/1925; Artificial Intelligence Act (EU) 2024/1689. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu

16. The White House. (2025, July 23). *Winning the AI race: America's AI Action Plan*. Retrieved from https://www.whitehouse.gov/releases/2025/07/white-house-unveils-americas-ai-action-plan/

17. Verkhovna Rada of Ukraine. (2001). Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii. (Law No. 2210-III) Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14

18. Antymonopolnyi komitet Ukrainy. (2026). AMKU dozvolyv PrAT «Kyivstar» nabuty kontrol nad TOV «HIHAKLAUD» za umovy vykonannia zoboviazan. Retrieved from https://amcu.gov.ua/news/amku-dozvolyv-prat-kyivstar-nabuty-kontrol-nad-tov-hihaklaud-za-umovy-vykonannia-zoboviazan

19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026). Pro publichni zakupivli [On public procurement] (Law No. 4888-IX). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4888-20

20. Kostenko, O. (2026, August 6). Shchyt maie buty deshevshym za mech: yak viina zminiuie filosofiiu shtuchnoho. *ZN.UA*. Retrieved from https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/shchit-maje-buti-deshevshim-za-mech-jak-vijna-zminjuje-filosofiju-shtuchnoho-intelektu.html

21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). Deiaki pytannia realizatsii eksperymentalnoho proektu shchodo rozvytku tovariv viiskovoho pryznachennia u sferi tekhnolohii shtuchnoho intelektu. (Resolution No. 310). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2026-%D0%BF

22. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2026). AI Index Report 2026: Responsible AI. Stanford University. Retrieved from https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/responsible-ai

23. World Bank. (2026, June 9). Trust by design: Securing digital development. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/results/2026/06/09/trust-by-design-securing-digital-development

24. OECD. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024: Strengthening connectivity, innovation and trust* (Vol. 2). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3adf705b-en

DESTRUCTIVE DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN SHAPING THE SYSTEMIC VULNERABILITY OF UKRAINE'S ECONOMY: CHALLENGES TO RESILIENCE AND DEVELOPMENT SECURITY

Yu. V. Kindzerskyi, D.E., Department of Innovation Policy, Economy and Organization of High Technologies, Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine

Methods. The institutional, systemic and comparative approaches, causal analysis and analytical typology are applied. Destructiveness is assessed through the structure of private incentives, the externalisation of social harm and the ability of a digital business model to create systemic indispensability. Resilience is considered as the capacity of the economy, society and the state to preserve critical functions, adapt and recover after a shock.

Results. The meaning of destructive digital entrepreneurship is specified and distinguished from technological risk, digital divides, criminal activity and external dependence as such. The mechanisms of market power, information asymmetry, behavioural exploitation, risk externalisation, regulatory arbitrage and technological lock-in are systematised. Their effects on economic, technological, social and informational resilience are disclosed. EU and US approaches are compared, and the risks that are critical for Ukraine during the war and post-war digital reconstruction are identified. Private efficiency does not guarantee resilience when lower costs are accompanied by fewer alternatives, reserves and key recovery channels. The boundary between manageable interdependence and supplier indispensability is defined.

Novelty. A cross-cutting causal framework is proposed: private incentive generates a business practice; the practice produces a negative externality; its concentration in a critical function creates systemic vulnerability and reduces resilience. Ukraine's digital autonomy is substantiated not as autarky, but as the manageability of critical dependencies and preservation of the freedom of critical decision-making.

Practical value. Guidelines are formulated for competition, procurement, innovation, social, information and security policies. A diagnostic test for regulators and public purchasers is proposed. It focuses on supplier indispensability, data portability, contestability of high-impact decisions, allocation of error costs, redundancy and continuity of critical functions.

Keywords: destructive entrepreneurship, digital business models, resilience, systemic vulnerability, national security, technological dependence, digital platforms, artificial intelligence, government regulation, post-war reconstruction.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2026 р.
Прийнята до публікації 10.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 658.7 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.102

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАСОБІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Т. В. Дудка, доцент кафедри економіки, Національний Транспортний Університет, tvdudka58@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-7365-2403,
Г. І. Лаврик, старший викладач кафедри економіки, Національний Транспортний Університет, lavrik.anna7@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-9554-5040,
С. В. Кривошеєва, старший викладач кафедри економіки, Національний Транспортний Університет, s.kryvosheieva@ntu.edu.ua, https://orcid.org/0000-0002-9779-8746,
І. О. Манжос, студентка, Національний транспортний Університет, irinamanzos566@gmail.com, https://orcid.org/0009-0006-9968-0350

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження стали методи: аналізу та синтезу. Методами, використаними в статті для проведення досліджень, є: аналіз, синтез, системний підхід, процесний підхід та теоретичне узагальнення – для узагальнення пропозицій формування послідовності особливостей використання виробничих засобів транспортних підприємств; структурно-логічний підхід – до оцінювання ефективності використання виробничих засобів в умовах сучасних реалій діяльності транспортних підприємств в контексті змін та невизначеності через військову агресію та окупацію.

Результати. У статті досліджено особливості використання виробничих засобів транспортних підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Ефективне використання основних засобів транспортних підприємств України в умовах воєнного стану має критично важливе значення. Транспортна система забезпечує не лише економічні процеси, а й виконує оборонні функції: евакуацію населення, перевезення гуманітарних вантажів, військової техніки, боєприпасів, засобів забезпечення та підтримки критичної інфраструктури. Саме тому підтримання працездатності основних засобів – це не просто виробниче завдання, а елемент національної безпеки країни. В сучасних умовах воєнного стану показники дозволяють оцінити не лише економічну віддачу активів, а й їхню стійкість у надзвичайних умовах : інтенсивну експлуатацію запасних частин і т. д.

Новизна. З початком повномасштабної збройної агресії транспортні підприємства опинилися в умовах різкого погіршення зовнішнього і внутрішнього економічного середовища. У таких умовах ефективність використання основних засобів (рухомого складу, ремонтних баз, обладнання) безпосередньо впливає на можливість транспортних підприємств продовжувати діяльність, виконувати перевезення, забезпечувати суспільні, виробничі та оборонні потреби країни. Одночасно управління оборотними засобами ускладнюється нестабільністю постачання, коливанням цін, необхідністю оперативного перерозподілу запасів, а також зростанням ризику невчасного надходження коштів до бюджету через затримки маршрутів, тимчасову окупацію окремих територій та інші фактори воєнного характеру.

Практична значущість. Полягає у створенні системи аналізу використання основних засобів та підвищення ефективності їх експлуатації в умовах воєнного стану.

© 2026. T. V. Dudka, H. I. Lavryk, S. V. Krivosheieva, I. O. Manzhos. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

***Ключові слова*:** виробничі засоби, транспортна система, ефективність використання основних засобів, економічне відновлення, таксономічний аналіз, динаміка пасажирообігу, прискорені методи амортизації, оптимізація рухомого складу, інвестиції, логістика автоперевезень.

Постановка проблеми. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення особливостей використання основних і оборотних засобів транспортних підприємств в умовах воєнного стану в Україні, а також розроблення підходів до підвищення ефективності їх використання.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: дослідити показники технічного стану та ефективності використання основних засобів в умовах воєнного стану, визначити специфіку використання основних засобів у воєнних умовах, охарактеризувати показники оборотності оборотних засобів та вплив воєнного стану на їх використання, запропонувати практичні шляхи підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів під час війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки та ефективного використання основних засобів транспортних підприємств розкрито в роботах Т. Мулика, О. Материнської та О. Пльонсака [16], які досліджують показники аналізу та методи оцінювання техніко-економічного стану активів. Методологічні підходи до комплексного оцінювання ресурсів, зокрема таксономічні методи, подані у дослідженні А. Крисак [7]. Практичну інформацію щодо стану та використання основних засобів у реальних умовах війни містять офіційні матеріали ДП «Укрводшлях» та Міністерства інфраструктури України, які відображають функціонування транспортної інфраструктури з 2022 року [4, 9,13,14].

Попри наявність досліджень, проблема управління основними засобами саме в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури та підвищених ризиків залишається недостатньо розкрита, що визначає актуальність подальших наукових розвідок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні засоби транспортних підприємств – це матеріальні активи з терміном використання понад один рік, які забезпечують процес надання транспортних послуг. До них належать транспортні засоби (вантажні автомобілі, автобуси, спецтехніка), будівлі, споруди, технічне обладнання, ремонтні бази, засоби навантаження та зберігання. Це підтверджується нормативним визначенням терміну «основні засоби». [1]

У структурі транспортних підприємств найбільшу частку займає саме рухомий склад (рах. 105 «Транспортні засоби»), що зумовлює домінуючу роль технічного стану машин у якості та безпеці перевезень. [3]

Повномасштабна війна створила унікальні умови для функціонування транспортних підприємств. Основні засоби опинилися в умовах: підвищеного ризику фізичного знищення або пошкодження (обстріли, диверсії, замінування доріг); обмеженості пересування через блокпости, заборонені зони, небезпечні напрямки; ускладненого доступу до пального, мастил, запасних частин; зростання навантаження на транспорт через евакуації, військові перевезення, гуманітарні рейси; часткової мобілізації водіїв і механіків, що вплинуло на кадровий ресурс.

За НП(С)БО 7 підприємства зобов’язані вести облік основних засобів, їх оцінки, зносу та амортизації навіть в особливих умовах [2].

Війна створює специфічні проблеми, такі, як : прискорений фізичний знос через інтенсивну експлуатацію; неможливість проведення своєчасних капітальних ремонтів; потреба у тимчасовому переведенні транспорту в режим «консервації» в небезпечних регіонах; ризики повного знищення активів і потреба фіксації втрат в обліку (акти списання, ліквідації).

Ефективне використання основних засобів транспортних підприємств України в умовах воєнного стану має критично важливе значення. Основні засоби транспортних підприємств включають рухомий склад (автомобілі, локомотиви, вантажні судна), техніку для навантаження та розвантаження, дорожньо-будівельні машини, ремонтне обладнання, будівлі, склади, гідротехнічні споруди, навігаційні системи, ІТ-інфраструктуру та засоби диспетчеризації. У довоєнний період їхня структура аналізувалася пере-

важно з позиції економічної ефективності, тоді як у воєнний час на перший план виходять критерії стійкості, надійності, мобільності та здатності забезпечувати безперебійність логістичних операцій.

Прикладом адаптації транспортних підприємств до роботи у воєнних умовах є діяльність ДП «Укрводшлях», яке у 2022 році зберегло функціонування гідротехнічних споруд, забезпечення судноплавства та обслуговування навігаційного обладнання, незважаючи на високі ризики та бойові дії на окремих ділянках водних шляхів [4]. Дані фінансової звітності Міністерства інфраструктури України підтверджують, що підприємство зберегло основні фонди та забезпечувало операційні процеси, необхідні для захисту та підтримання безпеки водного транспорту [5].

Топ 15 пасажирських перевізників в Україні

15 найбільших за виручкою компаній пасажирських перевізників в Україні

Суб'єкт господарської діяльності	Виручка 2024, млн грн	Виручка 2023, млн грн	Виручка 2022, млн грн	Виручка 2021, млн грн
КП "КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН"	1 630,5	1 589,9	1 085,5	2 189,4
КП "КИЇВПАСТРАНС"	1 317,1	1 082,1	615,1	1 596,6
ЛЬВІВСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО № 1	884,8	572,0	424,2	296,1
ЛЬВІВСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛЬВІВЕЛЕКТРОТРАНС"	697,1	570,7	464,5	332,4
ТОВ "ААЗ ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС"	586,0	552,0	358,4	167,4
КП "ШВИДКІСНИЙ ТРАМВАЙ"	554,2	552,0	516,9	15,3
ТОВ "ЛЬВІВСЬКЕ АТП-14631"	409,0	367,8	309,9	167,2
ПрАТ "АТП 16329"	386,7	282,0	157,6	90,4
КП "МІСЬКИЙ ТРОЛЕЙБУС"	337,6	330,5	328,2	12,8
КП "ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ"	316,5	258,9	115,6	66,5
КП "ВІННИЦЬКА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ"	293,2	390,4	117,7	186,8
ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЕЛЕКТРОТРАНС"	264,0	226,7	188,0	124,3
КП "ДНІПРОВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТ" ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	239,7	215,6	201,7	185,9
КП "ЧЕРНІГІВСЬКЕ ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ" ЧЕРНІГІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	226,5	193,9	134,8	139,6
КП "ЕЛЕКТРОТРАНС" КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	208,6	201,9	156,6	154,3

Джерело: YC Market (станом на 16.12.2025 р.)

YC MARKET

Рисунок 1. Топ 15 пасажирських перевізників в Україні за 2022–2024 роки

Для оцінювання ефективності використання основних засобів під час війни важливо застосовувати сучасні методики економічного аналізу.

Важливим методологічним інструментом для оцінювання стану та ефективності управління основними засобами є таксономічний аналіз, запропонований Крисак [7]. Він дозволяє визначити рівень збалансованості системи управління активами, виявити слабкі місця та сформувати пріоритети відновлення ресурсів [7]. У воєнних умовах це є ключовим для вибору оптимальних напрямів інвестування в основні засоби.

Динаміка пасажирообігу за видами транспорту дозволяє поглянути на ринок з точки зору реального обсягу мобільності, який він забезпечує, а не лише через кількість зареєстрованих фірм. Порівняння показників 2020–2021 рр. та 2024–2025 років показує, що відувається не просто «відновлення» у кла-сичному сенсі, а переформатування балансу між різними видами перевезень.

Автомобільний транспорт (насамперед автобусні та автоперевезення) упродовж усього періоду зберіг провідну роль у загальному пасажирообігу і продемонстрував найбільш впевнену траєкторію відновлення після різкого «просідання» на початку 2022 року, Рисунок 1.

Уже до кінця 2024 року його місячні обсяги перевезень майже наблизилися до довоєнних пікових значень 2020–2021 років – за оцінками, відновилося понад 90% довоєнного пасажирообігу в кількісному вимірі, однак за іншої структури попиту та маршрутів. Така стійкість свідчить про високу адаптивність автомобільних перевезень до змін географії попиту, появи нових маршрутів та децентралізації потреб у переміщенні населення, Рисунок 2.

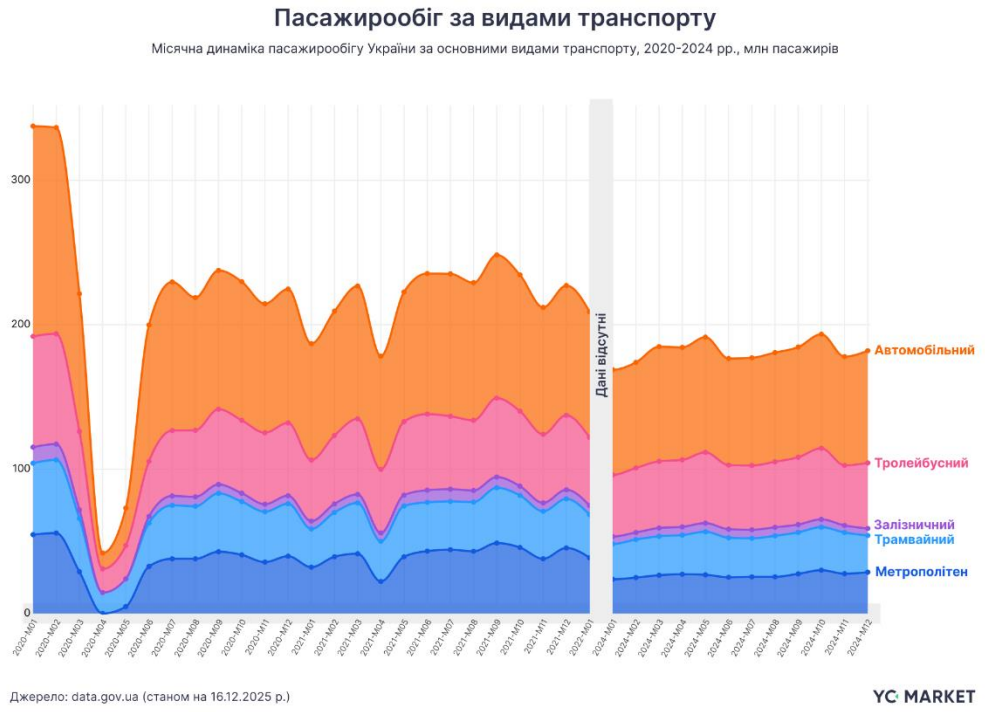

Рисунок 2. Пасажирообіг за видами транспорту

Особливої уваги у воєнний період необхідно приділити увагу зносу та амортизації основних засобів. З 1 серпня 2024 року до закінчення року, в якому буде припинено воєнний стан, прискорений метод амортизації в податковому обліку може застосовуватися не тільки під час введення в експлуатацію нових основних засобів, а й вживаних, тобто таких, які раніше були у використанні.

Згідно з Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» під час військового стану для задоволення потреб Збройних сил України можуть бути тимчасово залучені транспортні засоби, які належать підприємствам, установим чи організаціям. Їх залучення під час мобілізації здійснюється територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, центральним управлінням або регіональними органами Служби безпеки України, відповідним підрозділом Служби зовнішньої розвідки України на підставі рішень місцевих Служби зовнішньої розвідки України на підставі рішень місцевих державних адміністрацій, що оформлюються відповідними розпорядженнями. Приймання-передача транспортних засобів, залучених під час мобілізації, та їх повернення після оголошення демобілізації здійснюються на підставі актів приймання-передачі, в яких зазначаються відомості про власників, технічний стан, залишкову (балансову) вартість та інші необхідні відомості, що дають змогу ідентифікувати транспортні засоби. Через підвищені навантаження, відсутність своєчасного сервісу, перебої в постачанні запчастин та руйнування об’єктів інфраструктури темпи фізичного та морального зносу значно збільшуються. Це вимагає переходу до прискорених методів амортизації, що дозволяє формувати фінансові ресурси для оперативного ремонту та відновлення техніки.

Також актуальним стає застосування систем моніторингу фактичного технічного

стану, що дозволяє приймати рішення щодо продовження ресурсу машин та планування ремонту з мінімальними втратами.

У воєнних умовах ефективність використання основних засобів визначається такими ключовими факторами:

– оперативність переходу техніки в режим підвищеного навантаження. Транспортні підприємства повинні забезпечувати безперервну роботу рухомого складу та стратегічних об'єктів інфраструктури, оптимізація ремонтних робіт. Через руйнування об'єктів і труднощі логістики ремонти мають бути швидкими, мобільними й маловитратними.

– розосередити основних засобів для зменшення ризику втрат від обстрілів. Наприклад, водний транспорт зберігає судна та обладнання в різних акваторіях для мінімізації ризиків [4].

– цифровізація контролю активів. GPS-моніторинг, цифрові журнали технічного стану та системи обліку простоїв дозволяють підвищити фондовіддачу навіть під час бойових дій.

– перенаправлення інвестицій у критчні активи. Таксономічний аналіз дозволяє визначити найважливіші елементи інфраструктури, від яких залежить стабільність транспортної системи країни [7].

Станом на 8 червня 2022 року внаслідок воєнних дій зазнали руйнувань різного характеру близько 23,9 тис. км автомобільних доріг загального користування державного значення у Волинській, Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Київській, Луганській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях. Також зруйновано 304 мости та мостові переходи.

За даними голови Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури С. Сухомлина, щороку фінансування доріг в Україні скорочують, а бюджет для цього становить 10–15% від мінімальної потреби на повноцінне утримання: у 2023 році закладали 42 мільярди гривень;

–у 2024 році виділяли 21,5 мільярда гривень;

–у 2025 році спрямовували 18,6 мільярда гривень, зокрема вперше 1,8 мільярда гривень – на місцеві дороги;

–у 2026 році передбачили 12,6 мільярда гривень, але з них на поточний ремонт та утримання доріг витратять тільки 8,6 мільярда гривень.

До повномасштабної війни ремонти доріг фінансували з дорожнього фонду, який наповнювався завдяки акцизному податку на пальне. Його продовжують збирати, однак кошти спрямовують до загального фонду бюджету, а звідти – на потреби оборони.

У зв'язку з продовженням бойових дій на окремих територіях нашої країни, загальний остаточний обсяг руйнувань автомобільних доріг загального користування наразі встановити неможливо. [8]

З початку воєнного стану дорожня інфраструктура виконувала надважливі функції: забезпечення можливості евакуації та переміщення населення, переміщення військової техніки та гуманітарних вантажів, забезпечення функціонування економіки, соціальної сфери та галузей промисловості.

Згідно з Проєктом Плану відновлення України у разі затягування активних військових дій план був скоригований у 4-му кварталі 2022 р., відповідно дана фаза (з плануванням основних заходів та їх фінансуванням) була продовжена на 2023 рік та наступні роки. Заплановано проведення обстеження та визначення мінімально необхідного обсягу робіт з нового будівництва, реконструкції, поточного ремонту, поточного середнього ремонту та утримання на автомобільних дорогах (в тому числі на ділянках, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій) з метою забезпечення безперебійного функціонування мережі доріг, а також виконання мінімально необхідного обсягу таких робіт на автомобільних дорогах (в тому числі на ділянках, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій) і проєктних робіт та формування планів для реалізації середньострокового (на 2023–2025 роки), і довгострокового (на 2026–2032 роки) планів робіт [8].

Неможливість виконання транзиту територією країни-агресора та її союзника білорусії вплинуло на логістику автоперевезень у міжнародному сполученні. Також необхідні заходи для диверсифікації постачання палива із країн Заходу. Наразі імпорт палива здійснюється в основному із Польщі,

Румунії, Словаччини, Молдови та Угорщини, а показники його обсягу постійно зростають. Також, на сьогоднішній день внаслідок російської агресії Україна зазнала проблем із експортом української продукції, зокрема агропромислової продукції. Для цього необхідно розробляти альтернативні маршрути доставки вантажу до країн ЄС та інших ринків через Європу. Скасування адміністративного бар'єру у вигляді дозволів, який є стримуючим фактором для вільного ринку, є необхідним та важливим для забезпечення інтенсифікації економічних процесів, особливо в умовах воєнного часу. У перспективі необхідно продовжувати співпрацю у напрямку лібералізації вантажних перевезень, робота над якою була розпочата ще до початку війни.

Висновки. Виходячи з цього існує необхідність перегляду підходу стосовно реалізації поточної редакції програми, а нові виклики, які постали перед дорожньою галуззю вимагають зміни підходів до проєктування та виконання ремонтно-будівельних робіт, зміни стратегічних планів стосовно розвитку окремих маршрутів, з огляду на втрату їх актуальності.

Ключові напрями розвитку транспортної інфраструктури та інтеграції України до європейської логістичної системи:

- підвищення технологічної спроможності організації мультимодальних перевезень (у тому числі розвиток транспортно-логістичних терміналів для пасажирських та вантажних перевезень), забезпечення злагодженого функціонування всіх частин ланцюга поставок з використанням декількох видів транспорту;
- встановлення чіткої координації роботи з країнами ЄС з питань організації перевезень та розвитку мережі TEN-T;
- підвищення ефективності роботи пунктів пропуску через державний кордон, синхронізація роботи з митними та прикордонними органами країн ЄС та реалізація проєктів з розвитку інфраструктури пунктів пропуску, збільшення їх пропускної спроможності, перехід на безпаперові технології, використання сучасного обладнання та зниження корупційних ризиків;
- оновлення обладнання та рухомого складу для забезпечення ефективної взаємодії різних видів транспорту;
- перехід до сталої та розумної мобільності відповідно до Європейського зеленого курсу;
- залучення приватних інвестицій, у тому числі прямих іноземних інвестицій в інфраструктурні об'єкти України шляхом гармонізації галузевого законодавства та стандартів з ЄС;
- можливості реформування та покращення інвестиційного клімату в довгостроковій перспективі шляхом запровадження додаткових стимулів, можливість використання значних ресурсів країн-донорів для підтримки розвитку України, можливість залучення роздрібних (портфельних) інвестицій або пожертвувань на відновлення країни;
- імплементація європейських підходів в ціноутворенні, що дозволить спростити форми звітної документації для підвищення конкуренції на ринку дорожніх робіт та послуг, зменшення тиску контролюючих органів на бізнес, стимулювання впровадження інновацій.

В умовах воєнного стану ефективне використання виробничих засобів транспортних підприємств перетворюється з економічного завдання на стратегічний напрям національної безпеки, що вимагає модернізації, адаптації методів управління та впровадження інноваційних підходів до оцінювання й експлуатації активів.

Отже, в умовах воєнного стану значення основних засобів транспортних підприємств суттєво зростає. Вони виступають не лише як матеріальна база для здійснення перевезень, а й як важливий елемент забезпечення стабільності економіки та функціонування держави загалом. Транспортні підприємства виконують критично важливі завдання, зокрема перевезення гуманітарних вантажів, евакуацію населення та забезпечення потреб оборонного сектору.

Дослідження показало, що війна негативно вплинула на стан основних засобів: спостерігається їх фізичне знищення, прискорений знос, труднощі з ремонтом та обслуговуванням, а також нестача ресурсів і кваліфікованих кадрів. У таких умовах підприємства змушені адаптувати підходи до

управління активами, зокрема застосовувати прискорену амортизацію, впроваджувати сучасні методи контролю технічного стану та оптимізувати використання наявних ресурсів.

Важливо зазначити, що ефективність використання основних засобів у воєнний період визначається не лише економічними показниками, а й здатністю забезпечувати безперервність транспортних процесів, їх надійність і мобільність. Саме тому особливого значення набуває застосування сучасних методів аналізу, які дозволяють комплексно оцінити стан підприємств і визначити пріоритетні напрями їх розвитку.

Крім того, суттєві руйнування транспортної інфраструктури та зміна логістичних маршрутів вимагають перегляду підходів до організації перевезень. Втрата традиційних напрямків сприяє розвитку нових логістичних коридорів у напрямку країн Європейського Союзу, що відкриває можливості для подальшої інтеграції України до європейської транспортної системи.

У перспективі важливими напрямами розвитку є модернізація основних засобів, цифровізація управління, розвиток мультимодальних перевезень та залучення інвестицій. Таким чином, ефективне використання та відновлення основних засобів транспортних підприємств є необхідною умовою не лише економічного відновлення України, а й її подальшого сталого розвитку

Література

1. Постанова правління Національного банку України №480 від 20.12.2005р. ULR https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-06/ed20190308#n1468/

2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» No92 від 27.04.2000 р. Міністерство фінансів України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00.

3. Податковий Кодекс України: за станом на 16 червня 2026 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

4. Бухгалтерський облік: навч. посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка. [Н.В. Довгопол, Т.В. Полозова, М.О. Радченко]. Х.: ХНУРЕ, 2021. 300 с.

5. Васільєва Л.М., Бугай Т.О. Узагальнення наукових підходів до сутності поняття «основні засоби» як об'єкта бухгалтерського обліку. *Бізнес Інформ.* 2023. No9. С. 186-191.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-186-191

6. Колісник, О.П., Приходько К.К.. Облік і контроль основних засобів в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. Вип. 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03

7. Крисак А.І. Таксономічний аналіз як методологічний прийом оцінювання ефективності регулювання земельних відносин. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17, № 1. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17(1)__12.

8. Пчелинська Г.В. Особливості обліку вибуття основних засобів в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-13

9. Проєкт Плану відновлення України. Кабінет Міністрів України. Липень 2022р. URL:https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/justice.pdf

10. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби». URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/929_014#Text

11. Щодо питань, пов'язаних з порядком списання підприємствами знищеного або зіпсованого майна у зв'язку із російською збройною агресією проти України. Лист Міністерства фінансів України від 10.10.2022 № 41010-06-62/23254 URL: https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/629143.html

12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» № 817 від 24.12.2004 р. Міністерство фінансів України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05

13. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2025-2027 роках: проєкт постанови Кабінету Міністрів. URL: https://mtu.gov.ua/news/35763.html.

14. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

15. Паливода О.М. Стратегії розвитку транс портних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2023. № 8. С. 185-192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023_8-185-192

16. Мулик Т., Материнська О., Пльонсак О. Аналіз господарської діяльності. Київ: ЦНЛ. 2019. 400 с.

References

1. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy №480 vid 20.12.2005r. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-06/ed20190308#n1468/

2. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 «Osnovni zasoby» №92 vid 27.04.2000 r. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ z0288-00

3. Podatkovyi Kodeks Ukrainy: za stanom na 16 chervnia 2026 r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755- 17#Text

4. Dovgopol, N.V., Polozova, T.V., & Radchenko, M.O. (2021). Bukhhalterskyi oblik. 051 Ekonomika. Kharkiv: KhNURE.

5. Vasilieva, L.M., & Buhaj, T.O. (2023). Uzahalnennia naukovykh pidkhodiv do sutnosti poniattia «osnovni zasoby» yak obiekta bukhhalterskoho obliku. Biznes Inform, (9), 186-191. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-186-191

6. Kolisnyk, O.P., & Prykhodko, K.K. (2023). Oblik i kontrol osnovnykh zasobiv v umovakh voiennoho stanu. Problemy suchasnykh transformatsii, Ser.: Ekonomika ta upravlinnia, Vyp. 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03

7. Krysak, A.I. (2014). Taksonomichnyi analiz yak metodolohichnyi pryiom otsiniuvannia efektyvnosti rehuliuvannia zeme-lnykh vidnosyn. Ekonomichnyi analiz, T.17, (1), 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17(1)__12..

8. Pchelynska H.V. (2023). Osoblyvosti obliku vybuttia osnov-nykh zasobiv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvoiu, Vyp.51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-13

9. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Kabinet Ministriv Ukrainy. Lypen 2022 r. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recov-eryrada/ua/justice.pdf

10. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 16 «Osnovni zasoby». Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/929_014#Text

11. Shchodo pytan, poviazanykh z poriadkom spysannia pidpryiemstvamy znyshchenoho abo zipsovanoho maina u zviazku iz rosiiskoiu zbroinoiu ahresiieiu proty Ukrainy. Lyst Ministerstva finansiv Ukrainy vid 10.10.2022 No 41010-06-62/23254 Retrieved from https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/629143.html

12. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 28 «Zmenshennia korysnosti aktyviv» No 817 vid 24.12.2004 r. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05

13. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: proiekt postanovy Kabinetu Ministriv. Retrieved from https://mtu.gov.ua/news/35763.html.

14. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

15. Palyvoda, O.M. (2023). Stratehii rozvytku transportnykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii ta viiny. BIZNESINFORM, (8), 185-192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459 2023-8-185-192

16.. Mulyk T., Materynska O., & Plonsak O. (2019). Analiz hospodarskoi diialnosti. Kyiv: TsNL.

SPECIFICS OF THE USE OF FIXED AND CURRENT ASSETS OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

T. V. Dudka, Associate Professor of the Department of Economics, National Transport University,
H. I. Lavryk, Senior Lecturer of the Department of Economics, National Transport University,
S. V. Krivosheieva, Senior Lecturer of the Department of Economics, National Transport University,
I. O. Manzhos, Student, National Transport University

Methods. The methodological basis of the research comprises the methods of analysis and synthesis. The methods used in the article for conducting research are: analysis, synthesis, system approach, process approach and theoretical generalization - to generalize proposals for forming a sequence of features of the use of production facilities of transport enterprises; structural-logical approach - to assess the effectiveness of the use of production facilities in the conditions of modern realities of the activities of transport enterprises in the context of changes and uncertainty due to military aggression and occupation.

Results. The article examines the specific features of the use of production facilities of transport enterprises under martial law in Ukraine. The effective use of fixed assets of transport enterprises of Ukraine under martial law is of critical importance. The transport system provides not only economic processes, but also performs defense functions: evacuation of the population, transportation of humanitarian cargo, military equipment, ammunition, means of providing and supporting critical infrastructure. That is why maintaining the operability of fixed assets is not just a production task, but an element of the country's national security. In modern conditions of martial law, indicators allow us to assess not only the economic return on assets, but also their stability in emergency conditions: intensive operation of spare parts, etc.

Novelty. With the beginning of full-scale armed aggression, transport enterprises found themselves in conditions of a sharp deterioration in the external and internal economic environment. In such conditions, the efficiency of using fixed assets (vehicle fleet, repair bases, equipment) directly affects the ability of transport enterprises to continue their activities, perform transportation, and provide for the country's social, production, and defense needs. At the same time, the management of

working capital is complicated by the instability of supply, price fluctuations, the need for operational redistribution of stocks, as well as the increased risk of untimely receipt of funds to the budget due to route delays, temporary occupation of certain territories, and other factors of a military nature.

Practical value. It consists in creating a system for analyzing the use of fixed assets and increasing the efficiency of their operation in conditions of martial law.

Keywords: production facilities, transport system, efficiency of fixed assets use, economic recovery, taxonomic analysis, passenger traffic dynamics, accelerated depreciation methods, investments, road transport logistics.

Стаття надійшла до редакції 23.08.2026 р.
Прийнята до публікації 05.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 657:339.7(477) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.111

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Г. Є. Павлова, д. е. н., професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, halynapavlova@ukr.net, orcid.org/000-0002-1400-7348,
К. І. Вергун, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП Облік і оподаткування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 12877736@student.dsau.dp.ua, orcid.org/0009-0000-5527-9043,
Т. В. Остапчук, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП Облік і оподаткування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 12877741@student.dsau.dp.ua, orcid.org/ 0009-0000-3685-3361

Методологія дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні системного, комплексного та аналітичного підходів, методів порівняння, узагальнення, групування та економічного аналізу для оцінювання стану, руху й ефективності використання запасів, а також обґрунтування напрямів удосконалення їх обліково-аналітичного та контрольного забезпечення.

Результати. Систематизовано основні складові обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами підприємства, зокрема бухгалтерський облік, аналітичне забезпечення, внутрішній контроль, управлінський облік та цифрові інструменти. Визначено їх функціональне призначення та взаємозв'язок у формуванні інформаційної основи управлінських рішень. Запропоновано систему показників для комплексного оцінювання стану, структури, динаміки, оборотності, забезпеченості та ефективності використання запасів, що дає змогу виявляти надлишкові, дефіцитні та неліквідні ресурси.

Обґрунтовано напрями удосконалення обліково-аналітичного та контрольного забезпечення, що передбачають поглиблення аналітичного обліку, формування електронного реєстру операцій із запасами, автоматизацію облікових і аналітичних процедур, запровадження контролю мінімального, оптимального та критичного рівнів запасів, посилення внутрішнього контролю та систематичний моніторинг їх оборотності. Доведено доцільність інтеграції облікової, аналітичної, контрольної та цифрової інформації в єдину систему управління запасами, що сприятиме підвищенню оперативності інформаційного забезпечення, оптимізації ресурсів та обґрунтованості управлінських рішень.

Новизна Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичних підходів до формування обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами підприємства на основі інтеграції бухгалтерського обліку, економічного аналізу, внутрішнього контролю, управлінського та цифрового забезпечення. Систематизовано взаємозв'язок зазначених складових як єдиної інформаційної системи, орієнтованої на підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів підприємствами для удосконалення обліку, аналізу та внутрішнього контролю запасів. Розроблені рекомендації щодо деталізації аналітичного обліку, формування електронного реєстру операцій, контролю рівня запасів та автоматизації аналітичних процедур сприятимуть підвищенню оперативності й достовірності інформації про запаси.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, контрольне забезпечення, управління, виробничі запаси, підприємство, методичні аспекти, удосконалення.

© 2026. H. Ye. Pavlova, K. I. Vergun, T. V. Ostapchuk. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Ефективне управління запасами є важливою передумовою забезпечення безперервності господарської діяльності підприємства, раціонального використання ресурсів та підтримання належного рівня його фінансової стійкості. Запаси формують значну частину оборотних активів підприємств, а тому їх надлишкове накопичення або недостатній обсяг можуть зумовлювати додаткові витрати, уповільнення оборотності капіталу, перебої у виробничому процесі та погіршення фінансових результатів. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах нестабільності економічного середовища, коливання цін, ускладнення логістичних процесів та зростання ризиків постачання.

Важливу роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо формування та використання запасів відіграє система обліково-аналітичного і контрольного забезпечення. Саме бухгалтерський облік формує інформаційну основу щодо наявності, руху та оцінки запасів, аналіз забезпечує оцінювання їх структури, динаміки й ефективності використання, а контроль спрямований на забезпечення їх збереження, достовірності облікових даних та дотримання встановлених норм і процедур [7].

Разом із тим сучасна практика управління запасами характеризується недостатньою взаємодією облікових, аналітичних і контрольних процедур, що обмежує оперативність отримання інформації та знижує її практичну цінність для управлінських потреб. Існує потреба в удосконаленні методичних підходів до оцінки запасів, їх аналітичного забезпечення, визначення показників ефективності використання та організації внутрішнього контролю. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами підприємства й пошуку напрямів його методичного удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку системи обліково-аналітичного і контрольного забезпечення управління запасами підприємств посідає важливе місце у сучасних дослідженнях з бухгалтерського обліку, економічного аналізу та внутрішнього контролю. Теоретичні, методичні та організаційні засади обліку запасів, їх оцінки, документального оформлення та відображення у фінансовій звітності досліджували Гончарук С. М., Бойко О. О. [1], Жуль В. О., Матюха М. М. [2] , Ізмайлов Я. О., Свірко С. В. [3], Пушкарь І. В., Шишкіна А. П. [4], Колісник О. П., Мазурок О. Р. [5], Скаско О. І., Шандарівський Ю. Т. [6], Орлова В. М., Мазіашвілі А. Р., Шепель К. К. [7] та інші науковці.

Значна увага у наукових працях приділяється проблемам аналітичного забезпечення управління запасами, зокрема оцінюванню їх структури та динаміки, визначенню показників оборотності, оптимізації обсягів, аналізу ефективності використання та впливу запасів на фінансові результати підприємства. Окремий напрям досліджень становлять питання внутрішнього контролю запасів, що охоплюють перевірку їх наявності та збереження, документальне оформлення операцій, контроль руху, виявлення надлишкових і неліквідних запасів та оцінювання ефективності їх використання.

У сучасних дослідженнях простежується тенденція до переходу від розгляду обліку, аналізу та контролю запасів як відносно самостійних функцій до їх інтеграції в єдину інформаційну систему управління підприємством. Особливого значення набувають питання цифровізації облікових процесів, автоматизації контролю руху запасів, оперативного формування аналітичної інформації та використання сучасних цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що окремі методичні аспекти залишаються дискусійними. Зокрема, потребують подальшого розвитку підходи до формування системи аналітичних показників управління запасами, поєднання даних бухгалтерського обліку з результатами економічного аналізу, удосконалення процедур внутрішнього контролю та забезпечення оперативності інформації для управлінських потреб**.** Недостатньо комплексно розглядається взаємозв’язок між обліковими, аналітичними та контрольними процедурами на всіх етапах руху запасів - від їх надходження до використання та вибуття.

Попри значний науковий доробок, питання формування цілісного обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами підприємства, орієнтованого на підвищення ефективності їх використання та якості управлінських рішень, потребують подальшого дослідження. Це визначає необхідність удосконалення відповідних методичних підходів з урахуванням сучасних умов господарювання, цифровізації обліково-аналітичних процесів та зростання вимог до оперативності й достовірності управлінської інформації.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є обґрунтування та розвиток методичних підходів до формування обліково-аналітичного і контрольного забезпечення управління запасами підприємства, спрямованих на підвищення ефективності їх обліку, аналізу, контролю та використання в процесі прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запаси є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства та одним із ключових елементів його оборотних активів. Їх наявність і раціональне використання безпосередньо впливають на безперервність операційної діяльності, собівартість продукції, рівень витрат, оборотність оборотного капіталу та фінансові результати підприємства. У зв'язку з цим ефективне управління запасами потребує формування достовірної, своєчасної та достатньої за обсягом інформації про їх склад, структуру, кількісні та вартісні характеристики, рух і стан.

Відповідно до положень НП(С)БО 9 «Запаси» [8] та МСБО 2 «Запаси» [11], запаси розглядаються як активи, що утримуються для подальшого продажу за умов звичайної діяльності, перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу або призначені для споживання у процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг чи здійснення управлінської діяльності. Визнання запасів активом передбачає наявність очікуваних у майбутньому економічних вигід від їх використання та можливість достовірного визначення їх вартості.

Водночас для цілей управління важливим є не лише правильне визначення економічної сутності запасів, а й формування належної системи їх обліково-аналітичного та контрольного забезпечення. Бухгалтерський облік має забезпечувати систематизоване відображення операцій з надходження, переміщення, використання та вибуття запасів, а також формування інформації про їх фактичну наявність і вартість. Аналітична складова повинна забезпечувати оцінювання динаміки та структури запасів, рівня забезпеченості підприємства ресурсами, швидкості їх обороту та ефективності використання. Контрольна складова спрямовується на забезпечення збереження запасів, достовірності облікової інформації, дотримання встановлених норм їх використання та своєчасне виявлення відхилень [3]. Систематизація основних складових обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація основних складових обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління

Складова	Основне інформаційне та управлінське призначення
Бухгалтерський облік	Відображення надходження, руху, використання та вибуття запасів; формування інформації про їх фактичну собівартість і залишки
Аналітичне забезпечення	Оцінювання структури, динаміки, оборотності, забезпеченості та ефективності використання запасів
Внутрішній контроль	Перевірка збереження запасів, достовірності облікових даних, законності та доцільності господарських операцій
Управлінське забезпечення	Використання облікової та аналітичної інформації для планування потреби, оптимізації обсягів і прийняття управлінських рішень

Джерело**:** розроблено авторами

Одним із важливих методичних питань бухгалтерського обліку запасів є їх оцінка. Вибір відповідного підходу до оцінювання запасів впливає не лише на величину активів підприємства, а й на собівартість реалізованої продукції, фінансовий результат та показники фінансової звітності. Тому обраний підприємством метод оцінки вибуття запасів має бути економічно обґрунтованим, послідовно застосовуватися та відповідати характеру господарської діяльності.

Важливим напрямом удосконалення обліку є також поглиблення аналітичності інформації. Доцільним є формування аналітичних даних за окремими видами запасів, місцями їх зберігання, матеріально відповідальними особами, напрямами використання та центрами відповідальності. Такий підхід дозволяє оперативніше встановлювати причини зміни залишків, виявляти надлишкові або недостатні обсяги запасів і підвищувати відповідальність за їх збереження та використання [3].

Особливе значення для управління має економічний аналіз запасів. Його доцільно проводити за такими напрямами: аналіз динаміки та структури запасів; оцінювання рівня забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами; аналіз оборотності; визначення частки запасів у складі оборотних активів; виявлення надлишкових, повільно оборотних і неліквідних запасів; оцінювання ефективності їх використання.

Для комплексного оцінювання стану запасів доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників:

– коефіцієнт оборотності запасів;
– тривалість одного обороту запасів;
– коефіцієнт забезпеченості запасами;
– частку запасів в оборотних активах;
– темп зміни запасів порівняно з темпом зміни обсягів діяльності;
– частку повільно оборотних і неліквідних запасів;
– матеріаломісткість продукції;
–рентабельність використання ресурсів.

Застосування зазначених показників у взаємозв'язку дає можливість перейти від простого констатування величини запасів до оцінювання ефективності їх формування та використання. При цьому особливо важливим є порівняння динаміки запасів із динамікою обсягів виробництва та реалізації продукції, оскільки зростання запасів саме по собі не свідчить про покращення ресурсного забезпечення підприємства [6].

Не менш важливою складовою є внутрішній контроль запасів, який доцільно розглядати як безперервний процес, що охоплює всі етапи їх руху: планування потреби та закупівлю, приймання, оприбуткування, зберігання, внутрішнє переміщення, передачу у виробництво та вибуття. Контрольні процедури мають забезпечувати відповідність фактичної наявності запасів даним бухгалтерського обліку, перевірку правильності їх оцінки, документального оформлення операцій та дотримання встановлених норм використання.

Для підвищення результативності контролю доцільно поєднувати попередній, поточний і наступний контроль. Попередній контроль має бути спрямований на обґрунтування потреби в запасах та умов їх придбання; поточний - на контроль надходження, зберігання і використання; наступний – на оцінювання результатів використання запасів, виявлення відхилень та встановлення причин їх виникнення.

В умовах цифровізації господарських процесів важливим напрямом удосконалення є автоматизація обліку, аналізу та контролю запасів. Використання інформаційних систем дає змогу забезпечити оперативне відображення руху запасів, автоматизувати формування аналітичних показників, контролювати мінімальні та максимальні рівні запасів, відстежувати їх оборотність і своєчасно виявляти відхилення. Інтеграція облікової інформації з аналітичними та контрольними процедурами формує передумови для переходу від ретроспективного відображення операцій до оперативного інформаційного забезпечення управління запасами [1].

Можемо констатувати, що удосконалення методичних аспектів обліку, аналізу та контролю запасів має здійснюватися не ізольовано за окремими напрямами, а на основі їх взаємодії та інтеграції в єдину систему інформаційного забезпечення управління підприємством. Це дозволить підвищити достовірність інформації про запаси, посилити контроль за їх збереженням та

використанням, своєчасно виявляти проблемні позиції і створити інформаційну основу для оптимізації обсягів запасів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою складовою обліково-аналітичного забезпечення управління запасами є правильне формування їх вартості на етапі надходження. Відповідно до вимог НП(С)БО 9 «Запаси», первісна вартість запасів залежить від способу їх надходження на підприємство та включає витрати, безпосередньо пов'язані з їх придбанням або отриманням. Залежно від характеру господарської операції запаси можуть надходити в результаті придбання за плату, внесення до статутного капіталу, безоплатного отримання, обміну на інші активи, а також виробництва власними силами. Правильне визначення первісної вартості є необхідною умовою достовірного відображення запасів у бухгалтерському обліку та подальшого формування інформації для аналізу їх ефективності.

Важливе місце в системі управління запасами займає документальне забезпечення операцій з їх руху. Первинні документи мають забезпечувати достовірне відображення інформації про кількість, вартість, номенклатуру, місце зберігання та напрям використання запасів. Належна організація документообігу створює інформаційну основу не лише для бухгалтерського обліку, а й для здійснення внутрішнього контролю та оперативного аналізу руху матеріальних ресурсів. Тому доцільним є формування такого порядку документообігу, який забезпечує своєчасне надходження інформації до відповідальних працівників та її оперативне використання у процесі управління [12].

З метою підвищення ефективності контрольного забезпечення необхідно забезпечити ідентифікацію запасів на всіх етапах їх руху. Доцільним є використання унікальних кодів або номенклатурних номерів, що дають змогу однозначно ідентифікувати кожну групу та вид запасів за кількісними і вартісними характеристиками. Такий підхід зменшує ризик пересортування, необґрунтованого списання, виникнення нестач і надлишків та сприяє підвищенню достовірності аналітичного обліку.

Особливого значення набуває організація контролю за місцями зберігання запасів. Склади, комори та інші місця зберігання повинні відповідати встановленим вимогам щодо забезпечення збереження матеріальних цінностей. За кожним місцем зберігання доцільно закріплювати матеріально відповідальну особу, а відповідну інформацію використовувати під час оформлення первинних документів та проведення інвентаризацій. Регулярне зіставлення фактичної наявності запасів із даними бухгалтерського та аналітичного обліку дозволяє своєчасно виявляти нестачі, надлишки, псування та інші відхилення.

Водночас ефективне управління запасами передбачає не лише контроль їх збереження, а й оцінювання ефективності використання. Надмірне накопичення запасів призводить до відволікання оборотних коштів, збільшення витрат на їх зберігання та ризику морального або фізичного старіння. Натомість недостатній рівень запасів може спричинити перебої у виробничому процесі, порушення строків виконання замовлень та втрати потенційних доходів. У зв'язку з цим аналітичне забезпечення має бути спрямоване на визначення оптимального рівня запасів з урахуванням потреб підприємства, інтенсивності їх використання та умов постачання [2].

На нашу думку, для підвищення ефективності використання запасів доцільно здійснювати систематичний аналіз їх оборотності, структури та матеріаломісткості діяльності підприємства. Основними напрямами оптимізації можуть бути скорочення необґрунтованих залишків, своєчасне виявлення повільно оборотних і неліквідних запасів, удосконалення норм їх витрачання, пошук надійних каналів постачання, використання ресурсозберігаючих технологій та залучення вторинних ресурсів.

Удосконалення обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами передбачає поєднання достовірної оцінки, належного документування, деталізованого аналітичного обліку, постійного контролю та систематичного аналізу ефективності їх використання. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити достовірність облікової інформації, а й своєчасно виявля-

ти відхилення, оптимізувати обсяг запасів, скорочувати витрати та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [4].

Формування інтегрованої системи обліково-аналітичного та контрольного забезпечення створює передумови для підвищення оперативності й обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо формування, руху та використання запасів підприємства. Узгодження інформаційних потоків між бухгалтерським, управлінським обліком, економічним аналізом і внутрішнім контролем дозволяє забезпечити своєчасне отримання достовірної інформації про наявність, структуру, вартість та рух запасів, а також своєчасно виявляти відхилення й реагувати на них.

Для підвищення ефективності обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами вбачаємо за доцільне впровадити такі методичні заходи:

1. Формування електронного реєстру операцій із запасами, який забезпечуватиме можливість оперативного отримання інформації про всі первинні документи за визначений період, видами запасів, місцями їх зберігання та матеріально відповідальними особами.

2. Удосконалення аналітичних відомостей щодо запасів шляхом формування структурованої інформації про їх залишки, надходження, вибуття, вартість та оборотність у розрізі окремих номенклатурних позицій і місць зберігання. Це сприятиме оперативному оцінюванню стану запасів та виявленню позицій із надлишковим або недостатнім рівнем забезпечення.

3. Запровадження системи контролю розрахунків із постачальниками за операціями, пов'язаними з придбанням запасів. Доцільним є регулярне проведення звірки взаєморозрахунків та зіставлення даних бухгалтерського обліку з інформацією первинних документів і документами контрагентів.

4. Формування системи опера-тивного контролю рівня запасів, яка передбачатиме встановлення мінімального, оптимального та критичного рівнів забезпечення за основними видами запасів. За досягнення критичного рівня система має сигналізувати про необхідність поповнення запасів для недопущення перебоїв у виробничій або операційній діяльності.

5. Автоматизація аналітичного контролю оборотності запасів із формуванням інформації про повільно оборотні, надлишкові та неліквідні запаси. Це дозволить своєчасно приймати рішення щодо оптимізації їх структури та скорочення витрат, пов'язаних із зберіганням [5].

Вбачаємо, що запропонований підхід забезпечить взаємозв'язок між обліковою інформацією, аналітичними показниками та контрольними процедурами, що дозволить перетворити дані про запаси на дієвий інструмент управління. У результаті підприємство отримує можливість своєчасно визначати потребу в запасах, контролювати їх рух і збереження, оцінювати ефективність використання та приймати обґрунтовані оперативні, тактичні й стратегічні управлінські рішення.

Ефективність управління запасами підприємства значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських процесів. Відокремлене здійснення облікових, аналітичних і контрольних процедур не забезпечує повною мірою своєчасного виявлення відхилень та обґрунтування управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно розглядати обліково-аналітичне та контрольне забезпечення як цілісну систему взаємопов'язаних складових**,** кожна з яких виконує визначені функції та формує інформаційне підґрунтя для управління запасами [2].

З огляду на це, систематизація основних складових такої системи передбачає визначення їх завдань, інформаційних джерел, методичних інструментів та очікуваного управлінського результату. Запропонована систематизація дозволяє комплексно представити взаємозв'язок бухгалтерського, аналітичного, контрольного, управлінського та цифрового забезпечення управління запасами підприємства (табл. 2).

Наведена систематизація свідчить, що результативність управління запасами формується за умови взаємодії всіх складових інформаційного забезпечення. При цьому бухгалтерський облік формує первинну інформаційну основу, аналітичне забезпечення забезпечує оцінювання стану та ефектив-

ності використання запасів, внутрішній контроль спрямований на виявлення відхилень і ризиків, управлінський облік забезпечує планування, а цифрові інструменти підвищують оперативність обробки та використання інформації. Їх інтеграція створює основу для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування, руху та використання запасів.

Таблиця 2

Система обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами підприємства

Складова забезпечення	Основні завдання	Джерела інформації	Методичні інструменти	Управлінський результат
Бухгалтерський облік	Відображення наявності та руху запасів	Первинні документи, регістри обліку, фінансова звітність	Оцінка, документування, рахунки обліку, аналітичний облік	Достовірна інформація про залишки та рух запасів
Аналітичне забезпечення	Оцінювання стану, структури та ефективності використання запасів	Дані бухгалтерського та управлінського обліку	Аналіз динаміки, структури, оборотності, матеріаломісткості	Виявлення тенденцій і резервів оптимізації
Внутрішній контроль	Забезпечення збереження та достовірності інформації	Первинні документи, дані складського та бухгалтерського обліку, результати інвентаризації	Документальна перевірка, інвентаризація, звірка, контрольні процедури	Виявлення відхилень, нестач, надлишків та порушень
Управлінський облік	Формування інформації для оперативного планування потреби в запасах	Внутрішня управлінська інформація, бюджети, нормативи	Бюджетування, нормування, план-факт аналіз	Обґрунтування потреби та оптимального рівня запасів
Цифрове забезпечення	Оперативне формування та обробка інформації	ERP-системи, електронні документи, бази даних	Автоматизація, аналітичні панелі, контрольні алгоритми	Оперативність та прозорість управління запасами

Джерело**:** розроблено авторами

Важливою складовою обліково-аналітичного забезпечення управління запасами є систематичне оцінювання їх стану, структури, руху та ефективності використання**.** Проведення такого аналізу дає змогу не лише визначити фактичний рівень забезпеченості підприємства ресурсами, а й своєчасно виявити надлишкові або дефіцитні запаси, уповільнення їх оборотності, зростання матеріаломісткості та інші фактори, що впливають на ефективність господарської діяльності [3].

Для забезпечення комплексності аналітичного оцінювання доцільно використовувати систему взаємопов’язаних показників, які характеризують оборотність, достатність, структуру, динаміку та ефективність використання запасів**.** Основні методичні показники аналізу ефективності управління запасами та напрями їх практичного використання систематизовано в табл. 3.

За даними табл. 3 можна зробити висновок, що комплексне застосування наведених показників дає змогу оцінити кількіс-

ні та якісні параметри управління запасами. Показники оборотності характеризують швидкість використання ресурсів, коефіцієнт забезпеченості - відповідність фактичного рівня запасів потребам підприємства, а показники структури та динаміки – зміни їх ролі у складі оборотних активів.

Таблиця 3

Методичні показники аналізу ефективності управління запасами

Показник	Методика визначення	Економічний зміст	Напрям використання в управлінні
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість запасів	Характеризує кількість оборотів запасів за період	Оцінювання швидкості використання запасів
Тривалість одного обороту запасів	Кількість днів у періоді / Коефіцієнт оборотності	Визначає середню тривалість перебування запасів в обороті	Виявлення уповільнення або прискорення оборотності
Коефіцієнт забезпеченості запасами	Фактичний запас / Нормативний запас	Характеризує достатність запасів для забезпечення діяльності	Визначення дефіциту або надлишку запасів
Частка запасів в оборотних активах	Запаси / Оборотні активи × 100%	Визначає роль запасів у структурі оборотного капіталу	Оцінювання структури активів
Темп зміни запасів	Вартість запасів звітного періоду / Вартість запасів базового періоду × 100%	Характеризує динаміку накопичення запасів	Виявлення тенденцій зміни обсягів запасів
Матеріаломісткість	Матеріальні витрати / Обсяг виробництва	Характеризує обсяг матеріальних ресурсів на одиницю результату	Виявлення резервів ресурсозбереження
Частка неліквідних запасів	Неліквідні запаси / Загальна вартість запасів × 100%	Відображає рівень ресурсів, які не використовуються або повільно реалізуються	Виявлення резервів вивільнення оборотних коштів

Джерело**:** розроблено авторами

Вважаємо, що запропонована система показників формує методичну основу для своєчасного виявлення надлишкових, дефіцитних і неліквідних запасів, оцінювання ефективності їх використання та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації обсягів і структури запасів підприємства.

Результати проведеного дослідження свідчать, що підвищення ефективності управління запасами потребує не лише вдосконалення окремих облікових або аналітичних процедур, а й їх комплексного узгодження з системою внутрішнього контролю та потребами управління. Виявлені проблеми – недостатня деталізація інформації, несвоєчасність її отримання, накопичення надлишкових і неліквідних запасів, розбіжності між обліковими даними та фактичною наявністю, а також недостатня інтеграція обліку й управління – зумовлюють необхідність системного методичного удосконалення відповідного інформаційного забезпечення. З огляду на це запропоновано комплекс напрямів удосконалення обліково-аналітичного та контрольного забезпечення запасів, спрямованих на підвищення інфор-

мативності обліку, оперативності отримання даних, посилення контрольних процедур, оптимізацію рівня запасів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Узагальнення виявлених проблем, запропонованих методичних інструментів та очікуваних результатів їх упровадження наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Напрями удосконалення обліково-аналітичного та контрольного забезпечення запасів

Виявлена проблема	Запропонований напрям удосконалення	Методичний інструмент	Очікуваний ефект
Недостатня деталізація інформації про запаси	Поглиблення аналітичного обліку	Аналітичні рахунки за видами, місцями зберігання та відповідальними особами	Підвищення інформативності обліку
Несвоєчасне отримання інформації про рух запасів	Автоматизація облікових процедур	Електронний документообіг, ERP-системи	Підвищення оперативності інформації
Накопичення надлишкових запасів	Запровадження контролю рівня запасів	Мінімальний, оптимальний і критичний рівні	Скорочення витрат на зберігання
Наявність повільно оборотних і неліквідних запасів	Регулярний аналітичний моніторинг	Аналіз оборотності та структури запасів	Вивільнення оборотних коштів
Розбіжності між фактичною та обліковою наявністю	Посилення внутрішнього контролю	Інвентаризація, контрольні звірки	Зменшення ризику нестач і надлишків
Недостатній взаємозв’язок обліку та управління	Інтеграція облікової, аналітичної та контрольної інформації	Єдина інформаційна система управління запасами	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Відсутність оперативного попередження про дефіцит запасів	Система контрольних індикаторів	Автоматичні повідомлення про досягнення критичного рівня	Запобігання перебоям у діяльності
Недостатня оцінка ефективності використання запасів	Розширення аналітичних процедур	KPI: оборотність, матеріаломісткість, забезпеченість	Підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело**:** розроблено авторами

Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на комплексне підвищення ефективності обліку, аналізу та контролю запасів. Їх реалізація забезпечить підвищення оперативності й інформативності облікових даних, оптимізацію рівня запасів, посилення внутрішнього контролю та формування більш обґрунтованої інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність комплексного підходу до формування обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління запасами підприємства.

Систематизовано методичні показники аналізу запасів, що дають змогу оцінювати їх оборотність, забезпеченість, структуру, динаміку, матеріаломісткість та рівень неліквідних запасів. Їх комплексне застосування створює інформаційну основу для виявлення надлишкових або дефіцитних ресурсів, визначення резервів оптимізації та підвищення ефективності використання оборотних активів.

Запропоновано напрями удосконалення обліково-аналітичного та контрольного забезпечення, які передбачають поглиблення аналітичного обліку, автоматизацію облі-

ків процедур, моніторинг рівня та оборотності запасів, посилення внутрішнього контролю, інтеграцію облікової, аналітичної та контрольної інформації, а також використання системи контрольних індикаторів. Інтеграція обліку, аналізу, контролю та цифрових інструментів у єдину інформаційну систему сприятиме підвищенню прозорості руху запасів, своєчасному виявленню проблемних позицій, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Література

1. Гончарук С.М., Бойко О.О. Сучасний стан та напрямки вдосконалення обліку виробничих запасів за національними і міжнародними стандартами. *Молодий вчений.* 2023. № 7(119). С. 74-78. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-14.

2. Жуль В.О., Матюха М.М. Методичні засади обліку виробничих запасів. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 р. Київ : КНУТД, 2022. Т. 2. С. 113-118. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22823.

3. Ізмайлов Я.О., Свірко С.В. Удосконалення методичних аспектів обліку, аналізу та контролю запасів підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 39-44. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-39-44.

4. Пушкарь І.В., Шишкіна А.П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-74.

5. Колісник О.П., Мазурок О.Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. *Український економічний часопис*. 2023. № 3. С. 58-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-10.

6. Скаско О.І., Шандарівський Ю. Т. Обліково-аналітичне забезпечення в управлінні запасами підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-16.

7. Орлова В.М., Мазіашвілі А. Р., Шепель К.К. Сучасний стан обліку та напрямки вдосконалення документального оформлення використання запасів в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.80.286808.

8. Міністерство фінансів України. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ від 20.10.1999 № 246. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99

9. Міністерство фінансів України. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку запасів : наказ від 10.01.2007 № 2. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0002201-07

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

11. МСБО 2 «Запаси»: Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/

12. Перевозова І.В., Павлова Г.Є. Управління оборотними активами підприємства та їх видами. *Економіка та суспільство*. Випуск 26. 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/325/311. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-12.

References

1. Honcharuk, S.M., & Boiko, O.O. (2023). Suchasnyi stan ta napriamky vdoskonalennia obliku vyrobnychykh zapasiv za natsionalny-my i mizhnarodnymy standartamy. Molodyi vchenyi, 7(119), 74-78. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-14.

2. Zhul, V.O., & Matiukha, M.M. (2022). Metodychni zasady obliku vyrobnychykh zapasiv. Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti. Proceedings from MIIM '22: III-third Vseukrainskoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh uchenykh. (Kyiv, 17 lystopada 2022 r.) Kyiv: KNUTD, T.2. (pp. 113-118). Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2282

3. Izmailov, Ya.O., & Svirko, S.V. (2021). Udoskonalennia metodychnykh aspektiv obliku, analizu ta kontroliu zapasiv pidpryiemstv. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1(95), 39-44. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-39-44.

4. Pushkar, I.V., & Shyshkina, A.P. (2022). Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpe-chennia upravlinnia zapasamy. Ekonomika ta suspilstvo, (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-74.

5. Kolisnyk, O.P., & Mazurok, O.R. (2023). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia zapasamy. Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys, (3), 58-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-10.

6. Skasko, O.I., & Shandarivskyi, Yu.T. (2025). Oblikovo-analitychne zabezpechennia v upravlinni zapasamy pidpryiemstva. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Ekonomichni nauky, (84). DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-16.

7. Orlova V.M., Maziashvili, A.R., & Shepel, K.K. (2022). Suchasnyi stan obliku ta na-priamky vdoskonalennia dokumentalnoho oformlennia vykorystannia zapasiv v Ukraini. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (80). DOI: https://doi.org/10.18664/btie.80.286808.

8. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 9 «Zapasy»: nakaz vid 20.10.1999 № 246. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99

9. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekome-ndatsii z bukhhalterskoho obliku zapasiv : nakaz vid 10.01.2007 № 2. Ofitsiinyi vebpo-rtal parlamentu Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/v0002201-07

10. Zakon Ukrainy Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: vid 16.07.1999 № 996-XIV. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

11. MSBO 2 «Zapasy»: Mizhnarod-nyi standart bukhhalterskoho obliku 2. Retrieved from https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/IAS 2

12. Perevozova, I.V., & Pavlova, H.Ye. (2021). Upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidpryyemstva ta yikh vydamy. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-12.

ACCOUNTING, ANALYTICAL, AND CONTROL SUPPORT FOR A COMPANY'S INVENTORY MANAGEMENT: METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVEMENT

H. Ye. Pavlova, D.E, Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University,
K. I. Verhun, Master's degree student (Accounting and Taxation program), Dnipro State Agrarian and Economic University,
T. V. Ostapchuk, Master's degree student (Accounting and Taxation program), Dnipro State Agrarian and Economic University

Methods. The research methodology is based on the application of systemic, comprehensive, and analytical approaches, as well as methods of comparison, generalization, grouping, and economic analysis, to assess the status, trends, and efficiency of resource utilization, and to identify areas for improving their accounting, analytical, and control systems.

Results. The main components of the accounting, analytical, and control support for a company's inventory management – specifically, financial accounting, analytical support, internal control, management accounting, and digital tools – have been systematized. Their functional purposes and interrelationships in forming the information basis for management decisions have been identified. A system of indicators is proposed for a comprehensive assessment of the status, structure, dynamics, turnover, availability, and efficiency of inventory use, which makes it possible to identify excess, deficient, and illiquid resources.

Directions for improving accounting, analytical, and control support are substantiated, including the deepening of analytical accounting, the creation of an electronic register of inventory transactions, the automation of accounting and analytical procedures, the implementation of controls for minimum, optimal, and critical inventory levels, the strengthening of internal control, and the systematic monitoring of inventory turnover. The paper demonstrates the feasibility of integrating accounting, analytical, control, and digital information into a unified inventory management system, which will contribute to improving the timeliness of information support, optimizing resources, and ensuring the soundness of management decisions.

Novelty. The scientific novelty of the results obtained lies in the improvement of methodological approaches to developing accounting, analytical, and control support for enterprise inventory management based on the integration of accounting, economic analysis, internal control, management, and digital support. The interrelationship between these components has been systematized as a unified information system aimed at improving the timeliness and soundness of management decisions.

Practical value. The practical significance of the results obtained lies in the possibility for enterprises to use the proposed methodological approaches to improve the accounting, analysis, and internal control of inventories. The developed recommendations regarding the detailing of analytical accounting, the creation of an electronic register of transactions, inventory level control, and the automation of analytical procedures will help improve the timeliness and reliability of inventory information..

Keywords: accounting and analytical support, control support, management, inventory, enterprise, methodological aspects, improvement.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2026 р.
Прийнята до публікації 18.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 330.34:004.8 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.122

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

М. В. Усатенко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», Usatenko.Mak.V@nmu.one, orcid.org/0009-0006-4360-5597

Методологія дослідження. Методологічною базою дослідження виступили наукові напрацювання вітчизняних та іноземних фахівців у сфері цифрової трансформації підприємств, статистичні матеріали Національного банку України та аналітичні звіти консалтингових компаній і галузеві дослідження у сфері впровадження штучного інтелекту. Результати дослідження отримані шляхом використання методів аналізу та синтезу – для узагальнення економічних передумов упровадження систем штучного інтелекту на підприємствах та виявлення взаємозв'язків між зовнішніми обмеженнями діяльності бізнесу й адаптаційними управлінськими рішеннями; логічного узагальнення та абстрагування – для побудови концептуальної моделі формування результативності діяльності підприємства в умовах впровадження штучного інтелекту; порівняльного аналізу – для зіставлення даних галузевих досліджень щодо ефективності впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств; системного підходу – для комплексного узагальнення економічних передумов, переваг і класифікації ризиків упровадження штучного інтелекту на рівні підприємства.

Результати. У статті узагальнено економічні передумови впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах в умовах цифрової трансформації та дії макроекономічних обмежень воєнного часу. Проаналізовано динаміку ділових очікувань та секторальних індексів промисловості й будівництва за даними Національного банку України, виявлено вплив дефіциту енергоресурсів, зростання виробничих витрат і браку кваліфікованих працівників на управлінські рішення підприємств щодо впровадження інтелектуальних технологій. Запропоновано концептуальну модель формування результативності діяльності підприємства, що відображає послідовність дії зовнішніх обмежень, операційних наслідків, адаптаційних механізмів та управлінських інструментів. Систематизовано економічні переваги впровадження штучного інтелекту на операційному, тактичному та стратегічному рівнях управління. Класифіковано ризики впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємств за п'ятьма групами.

Новизна. Запропоновано концептуальну модель формування результативності діяльності підприємства в умовах впровадження систем штучного інтелекту, яка на відміну від наявних підходів відображає причинно-наслідковий зв'язок між зовнішніми макроекономічними обмеженнями та вибором конкретних інструментів автоматизації бізнес-процесів.

Практична значущість. Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки сприяють формуванню обґрунтованого підходу до прийняття управлінських рішень щодо доцільності впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах з урахуванням повного спектра очікуваних економічних переваг та супутніх ризиків.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова трансформація, економічна ефективність, управлінські рішення, ризики впровадження, конкурентоспроможність підприємства.

© 2026. M. V. Usatenko. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлюють активне впровадження систем штучного інтелекту у діяльність підприємств. Цифровізація економіки та посилення конкурентного середовища стимулюють бізнес до пошуку інноваційних інструментів підвищення ефективності, гнучкості та швидкості реагування на ринкові зміни, унаслідок чого штучний інтелект набуває значення стратегічного ресурсу забезпечення конкурентних переваг [1]. Водночас стрімке зростання обсягів структурованої та неструктурованої інформації, яку генерують підприємства, робить традиційні методи обробки даних недостатньо ефективними, що посилює потребу в інтелектуальних системах, здатних до автоматизованого аналізу, прогнозування та виявлення прихованих закономірностей.

Особливої гостроти проблема набуває в українських реаліях, де дія комплексу зовнішніх обмежень безпосередньо позначається на результативності діяльності підприємств. За даними щомісячних опитувань Національного банку України, підприємства промисловості та будівництва вдруге поспіль надали стримані оцінки результатів своєї діяльності через дефіцит електроенергії, зростання виробничих витрат і брак кваліфікованих працівників [2], а індекс очікувань ділової активності у січні 2026 року знизився до 41,3 порівняно з 49,2 у грудні 2025 року на тлі посилення атак на енергетичну та логістичну інфраструктуру [3]. Дефіцит працівників, зумовлений наслідками війни, додатково стимулює зростання заробітних плат і зберігає стабільно високий тиск на витрати підприємств з боку ринку праці, що підтверджується Інфляційним звітом НБУ [4]. Зазначені чинники формують об'єктивний ланцюг управлінських рішень – від зовнішніх обмежень через операційні наслідки до адаптаційних механізмів, реалізація яких дедалі частіше відбувається саме через упровадження систем штучного інтелекту як інструменту компенсації кадрового дефіциту без пропорційного нарощування штату [2, 3, 4].

При цьому потенційний економічний ефект є значним: за оцінками Nielsen Norman Group, генеративний штучний інтелект у середньому підвищує продуктивність праці на 66%, а технології ШІ здатні підвищувати ефективність праці на 10–60% залежно від специфіки бізнес-процесів [5]. Дослідження PwC підтверджує, що темпи зростання прибутків у найбільш підготовлених до цієї технології галузях зросли майже вчетверо з 2022 року [6]. Компанії з розвиненими ШІ-орієнтованими процесами демонструють, за даними McKinsey, у 2,5 рази вищі темпи зростання доходу та у 2,4 рази вищу продуктивність порівняно з підприємствами, що не інтегрували ШІ у свою діяльність, а рента-бельність інвестицій у лідерів упровадження перевищує 10,30 дол. на кожен інвестований долар [7]. Водночас лише близько третини організацій, які застосовують штучний інтелект, переходять від стадії пілотних проєктів до масштабного впровадження, а частка компаній, що отримують суттєвий фінансовий ефект на рівні всього підприємства, становить лише 6%, що свідчить про поширене явище «pilot purgatory» – розрив між масовим випробуванням технології та реальною економічною віддачею від неї [8].

Ця суперечність між очевидним потенціалом штучного інтелекту та низькою результативністю його промислового впровадження ускладнюється додатковим комплексом ризиків – фінансових та операційних [8], кіберзагроз [9], регуляторних і репутаційних, зокрема вимог європейського AI Act зі штрафами до 35 млн євро або 7% глобального обороту [8], кадрових, пов'язаних із впливом автоматизації на управління робочою силою [10], а також ризиків якості вхідних даних [11]. Це унеможливлює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності інвестування у ШІ-технології без системної методики, яка враховувала б повний спектр очікуваних вигод і супутніх ризиків упродовж усього життєвого циклу технології.

Отже, актуальність дослідження зумовлена загостренням суперечності між об'єктивною економічною необхідністю впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах в умовах дефіциту ресурсів і зростання витрат [1, 2, 3], з одного боку, та відсутністю комплексного економічного обґрунтування такого впровадження, яке б ураховувало реальні ризики та бар'єри переходу від пілотних проєктів до промислового

використання [8,9,10,11], з іншого. Це вимагає систематизації економічних передумов, переваг і ризиків упровадження ШІ на рівні підприємства як основи для подальшої розробки методики його економічного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження економічних передумов, переваг та ризиків впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах зробили такі вітчизняні та іноземні дослідники. Грінберг Г. Л. та Конохова З. П. дослідили роль інформаційних технологій у процесі ринкової взаємодії економічних суб'єктів, визначивши, що вони забезпечують технічні можливості збору й обробки великих масивів даних, використання потенціалу штучного інтелекту та машинного навчання, управління взаємовідносинами з клієнтами, а також аналізу поведінки користувачів засобами веб-аналітики, показавши тим самим технологічне підґрунтя цифрової трансформації бізнесу [1]. Рихальський О. Ю. дослідив управлінський аспект застосування штучного інтелекту, обґрунтувавши здатність інтелектуальних систем до самоадаптації, багатофакторного аналізу та автоматичного визначення оптимальних стратегій дій у непередбачуваних умовах, що забезпечує підприємствам стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність [12]. Дослідники Sitniks CRM систем виявили практичний вплив автоматизації рутинних операцій на скорочення операційних витрат підприємств без пропорційного збільшення штату, зокрема в частині обробки документів, логістичного планування та контролю якості засобами комп'ютерного зору [13].

Значну увагу приділено й ризиковій складовій упровадження штучного інтелекту. Завражний К. Ю. дослідив фінансові та операційні витрати інтеграції сучасних технологій штучного інтелекту, а також проблеми сумісності рішень і залежності від зовнішніх платформ, що можуть обмежувати конкурентоспроможність підприємств, звернувши увагу на розрив між масовим упровадженням технології та реальною економічною віддачею від неї [11]. Трикуліч П. П. дослідив загрози кібербезпеці, пов'язані з поширенням штучного інтелекту на об'єкти критичної інфраструктури, вказавши на складність верифікації безпечності цієї технології та можливість використання штучного інтелекту одночасно як інструменту захисту, так і атаки [9]. Жданова Ю., Шевченко С., Золотухіна О. та Негоденко О. дослідили вплив автоматизації на управління робочою силою та кадрові процеси підприємств, наголосивши на важливості балансу між людськими ресурсами й машинною роботою для зменшення ризиків помилок і потенційно негативних наслідків упровадження [10].

Водночас, незважаючи на значний внесок дослідників, залишаються невирішеними питання комплексного економічного обґрунтування впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах, яке б одночасно враховувало сукупність економічних передумов, очікуваних переваг та повного спектра ризиків – фінансових, кіберзагроз, регуляторних, кадрових і пов'язаних із якістю вхідних даних – упродовж усього життєвого циклу технології. Недостатньо дослідженими залишаються також причини розриву між масовим експериментальним застосуванням штучного інтелекту та обмеженим переходом підприємств до його промислового впровадження, а також практичні механізми управління супутніми ризиками в умовах українських економічних реалій.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування економічних передумов, систематизація переваг та класифікація ризиків впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах з урахуванням сучасних макроекономічних викликів функціонування українського бізнесу, а також розробка концептуальної моделі формування результативності діяльності підприємства в умовах упровадження інтелектуальних технологій, яка враховує послідовність дії зовнішніх обмежень, операційних наслідків, адаптаційних механізмів та управлінських інструментів з метою створення теоретико-методичного підґрунтя для подальшого економічного обґрунтування доцільності впровадження систем штучного інтелекту на рівні підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування об'єктивної необхідності використання інтелектуальних технологій

на підприємствах зумовлене дією комплексу взаємопов'язаних економічних чинників, серед яких визначальну роль відіграють цифровізація економіки, зростання обсягів даних, необхідність підвищення ефективності бізнес-процесів, дефіцит трудових ресурсів та розвиток технологічної інфраструктури.

Однією з ключових передумов є цифровізація економіки та посилення конкурентного середовища. Умови функціонування бізнесу суттєво змінюються під впливом цифрових технологій, що стимулює підприємства до пошуку інноваційних інструментів підвищення ефективності, гнучкості та швидкості реагування на ринкові зміни. У цьому контексті штучний інтелект набуває значення стратегічного ресурсу забезпечення конкурентних переваг. Дослідники Грінберг Г. Л. та Конохова З. П. зазначають, що інформаційні технології активно впроваджуються у процес ринкової взаємодії економічних суб'єктів, забезпечуючи технічні можливості збору й обробки великих масивів даних, використання потенціалу штучного інтелекту та машинного навчання, управління взаємовідносинами з клієнтами, а також збір інформації про поведінку користувачів за допомогою інструментів веб-аналітики [1].

Не менш важливою передумовою є стрімке зростання обсягів даних та потреба в їх обробці. Підприємства генерують значні масиви структурованої та неструктурованої інформації, яка потребує оперативного аналізу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, тоді як традиційні методи обробки даних виявляються недостатньо ефективними в умовах зростаючих інформаційних потоків, що зумовлює необхідність застосування інтелектуальних систем, здатних до автоматизованого аналізу, прогнозування та виявлення прихованих закономірностей.

Водночас зростає потреба у підвищенні ефективності бізнес-процесів, що безпосередньо підтверджується динамікою щомісячних опитувань підприємств, які проводить Національний банк України. За підсумками опитування підприємств у грудні 2025 року, підприємства промисловості вдруге поспіль надали найстриманіші оцінки результатів своєї діяльності, зважаючи на дефіцит електроенергії, збільшення виробничих витрат і брак кваліфікованих працівників: секторальний індекс становив 46,5 порівняно з 46,8 у листопаді 2025 року (у грудні 2024 року – 44,6). Підприємства будівництва оцінили результати своєї поточної діяльності ще стриманіше з огляду на сезонність будівельних робіт та суттєві перебої з енергопостачанням: секторальний індекс становив 47,6 порівняно з 50 у листопаді 2025 року (у грудні 2024 року – 43,4) [2]. Наступного місяця ситуація погіршилася під впливом посилення атак на енергетичну та логістичну інфраструктуру, нестачі енергоресурсів, зростання виробничих витрат на альтернативні джерела живлення, проблем з логістикою, дефіциту кваліфікованих спеціалістів та посилення курсових очікувань: індекс очікувань ділової ак-тивності (ІОДА) у січні 2026 року становив 41,3 порівняно з 49,2 у грудні 2025 року, залишаючись лише дещо вищим за рівень січня 2025 року (41,0) [3].

Ці дані підтверджують, що ключовими стримуючими чинниками розвитку підприємств виступають зростання виробничих витрат, дефіцит енергоресурсів та нестача кваліфікованих працівників, що безпосередньо позначається на результатах їхньої діяльності [2,3]. Водночас Інфляційний звіт НБУ підкреслює, що дефіцит працівників, зумовлений наслідками війни, стимулює подальше підвищення заробітних плат, а ціни на послуги залишаються стабільно високими через значний тиск на витрати підприємств з боку ринку праці; лише на прогнозному горизонті очікується часткове зменшення дисбалансів на ринку праці, яке позначиться на сповільненні темпів зростання реальних зарплат і, відповідно, послабленні тиску на витрати підприємств [4].

За умов посилення економічних обмежень підприємства змушені адаптувати свою діяльність шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Концептуально цей процес доцільно представити у вигляді моделі, згідно з якою результативність діяльності підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів:

$Po = f(Fe \rightarrow Oe \rightarrow Ar \rightarrow Dt$, де

Po – результативність діяльності підприємства;

Fe – зовнішні обмежання;

Oe – операційні наслідки;
Ar – адаптаційні механізми;
Dt – інструменти.

Практичне застосування даної моделі можна проілюструвати на основі статистичних даних НБУ (Рис.1.).

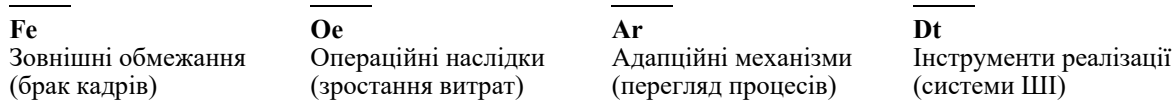

Рис. 1. Модель формування результативності діяльності підприємства в умовах впровадження систем штучного інтелект

Джерело: складено автором на основі [2,3,4]

Зовнішнє обмеження (Fe) – одночасна дія дефіциту енергоресурсів, зростання виробничих витрат і браку кваліфікованих працівників – зафіксоване в секторальних індексах промисловості та будівництва за грудень 2025 року [2], а його посилення на початку 2026 року прямо відображене у падінні ІОДА до 41,3 [3]. Операційним наслідком (Oe) цього обмеження є структурний тиск на витрати підприємств: за оцінкою НБУ, дефіцит працівників стимулює подальше підвищення заробітних плат, а ціни на послуги залишаються стабільно високими саме через тиск із боку ринку праці [4]. У відповідь на ці наслідки підприємства застосовують адаптаційні механізми (Ar) – перегляд організації бізнес-процесів із метою скорочення частки операцій, що потребують залучення додаткового персоналу, розраховуючи на прогнозоване НБУ часткове зменшення дисбалансів на ринку праці лише в середньостроковій перспективі [4]. Реалізація цього адаптаційного механізму на практиці відбувається через упровадження конкретного інструменту (Dt) – систем штучного інтелекту, здатних автоматизувати частину операцій, що раніше виконувалися персоналом, і тим самим компенсувати вплив кадрового дефіциту без пропорційного нарощування штату.

Ланцюг Fe → Oe → Ar → Dt відображає не абстрактну теоретичну залежність, а реальну, підтверджену щомісячними та квартальними опитуваннями НБУ послідовність управлінських рішень, що підштовхує підприємства до впровадження інтелектуальних технологій. Ще однією суттєвою передумовою є дефіцит трудових ресурсів та зростання вартості праці: в умовах обмеженості кваліфікованого персоналу підприємства змушені шукати альтернативні способи забезпечення безперервності та ефективності діяльності, а штучний інтелект дозволяє частково або повністю замінити людську працю у виконанні стандартизованих завдань. Крім того, значний вплив на поширення систем штучного інтелекту має розвиток технологічної інфраструктури, зокрема поширення хмарних сервісів, технологій великих даних та спеціалізованих AI-платформ, що суттєво знижує бар'єри входу для підприємств різного масштабу.

Впровадження систем штучного інтелекту забезпечує підприємствам комплекс економічних переваг, які проявляються на операційному, тактичному та стратегічному рівнях управління, найпершим з яких є зростання продуктивності праці. За висновками Nielsen Norman Group, впровадження в бізнес засобів генеративного штучного інтелекту в середньому підвищує продуктивність праці на 66%, а загалом технології штучного інтелекту здатні підвищувати ефективність праці практично в будь-якій галузі на 10–60% залежно від специфіки бізнес-процесів [5]. Це підтверджується й дослідженням компанії PwC: використання штучного інтелекту робить працю людини більш результативною та цінною, а починаючи з 2022 року, у міру зростання обізнаності щодо ШІ, темпи зростання прибутків у найбільш підготовлених до цієї технології галузях збільшилися майже вчетверо [6]. Для української економіки це питання набуває особливої актуальності, оскільки країна посідає друге місце у Східній Європі за кількістю компаній, що працюють у сфері штучного інтелекту, а за останнє десятиліття кількість фахівців із ШІ в Україні зросла вп’ятеро.

Важливою перевагою є формування стійкої конкурентної переваги на ринку. Дослідники Sitniks зазначають, що бізнеси, які вміло використовують технології штучного інтелекту, отримують конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи собі стабільну позицію і приваблюючи нових клієнтів, а також стають більш адаптивними до змін на ринку та швидше реагують на нові тенденції. Ці спостереження підтверджуються й на глобальному рівні: за даними глобального опитування McKinsey «The State of AI» за 2025 рік, у якому брали участь 1993 респонденти з 105 країн, компанії з розвиненими ШІ-орієнтованими процесами демонструють у 2,5 рази вищі темпи зростання доходу та у 2,4 рази вищу продуктивність порівняно з компаніями, які не інтегрували штучний інтелект у свою діяльність [48]. Серед організацій, що досягли статусу лідерів упровадження, рентабельність інвестицій у штучний інтелект перевищує 10,30 дол. на кожен інвестований долар, що майже втричі вище середнього показника по вибірці [48]. Показово, що частка компаній, які застосовують штучний інтелект принаймні в одній бізнес-функції, зросла з 78% у 2024 році до 88% у 2025 році, що свідчить про перехід технології зі стадії експериментування до масового практичного використання [47].

Також перевагою є підвищення якості та швидкості управлінських рішень. Автоматизований аналіз великих масивів даних, прогнозування ринкових тенденцій і виявлення прихованих закономірностей дозволяють керівництву підприємства ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, а не лише експертної інтуїції. Рихальський О. Ю. зазначає, що здатність систем штучного інтелекту до самоадаптації дозволяє прогнозувати наслідки різних управлінських рішень, здійснювати багатофакторний аналіз і автоматично визначати оптимальні стратегії дій у непередбачуваних умовах, забезпечуючи підприємствам стратегічну перевагу, гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність, що особливо важливо в умовах підвищеної економічної невизначеності, коли традиційні статистичні та лінійні методи моделювання вже не забезпечують достатньої точності прогнозів [49].

Значною перевагою автоматизації бізнес-процесів є оптимізація витрат. Компанія SITNIKS CRM систем установила, що автоматизація рутинних операцій, таких як обробка документів, типових клієнтських запитів, логістичного планування, дозволяє підприємствам скорочувати операційні витрати без пропорційного збільшення штату. У виробничому секторі це проявляється у скороченні часу простою обладнання завдяки діагностиці, оптимізації логістичних маршрутів і зниженні частки бракованої продукції за рахунок комп'ютерного зору на етапах контролю якості [7]. Крім того, штучний інтелект сприяє підвищенню якості клієнтського обслуговування та персоналізації пропозицій, а також відкриває можливості для сталого розвитку бізнесу: інтеграція штучного інтелекту в корпоративне управління може покращити стійкість підприємства, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та сприяння соціально-економічному розвитку.

Попри значний потенціал, впровадження систем штучного інтелекту супроводжується комплексом економічних, технологічних, кадрових і етико-регуляторних ризиків, які потребують системного управління і які можна поділити на п'ять груп (рис. 2).

Першою групою ризиків є високі фінансові та операційні витрати впровадження. Завражний К. Ю. наголошує, що інтеграція сучасних технологій штучного інтелекту пов'язана з фінансовими та операційними витратами, проблемами сумісності рішень і залежністю від зовнішніх платформ, які можуть обмежувати конкурентоспроможність компаній. Це підтверджується й глобальною статистикою: попри те, що 88% організацій використовують штучний інтелект принаймні в одній бізнес-функції, лише близько третини з них перейшли від стадії пілотних проєктів до масштабного впровадження, а частка компаній, що отримують суттєвий фінансовий ефект на рівні всього підприємства (понад 5% приросту EBIT), становить лише 6% [11]. Цей розрив між масовим упровадженням технології та реальною економічною віддачею від неї отримав у діловій літературі назву «pilot purgatory» – ситуації, коли проєкти штучного інтелекту демонструють перспективність у контрольованому середовищі,

але не досягають стадії промислового використання через проблеми з якістю даних, інтеграцією з застарілими інформаційними системами та недостатньою організаційною готовністю [8].

Рис. 2. Ризики впровадження ШІ в бізнес-процеси підприємств
Джерело: складено автором на основі [8–11]

Другою суттєвою групою ризиків є загрози кібербезпеці та витоку конфіденційних даних. Трикуліч П. П. зазначає, що поширення сфери застосування штучного інтелекту на об'єкти критичної інфраструктури супроводжується складністю верифікації безпечності цієї технології та наслідків її використання [9]. Крім того, штучний інтелект може одночасно бути інструментом як захисту, так і атаки: використання штучного інтелекту як інструменту в атаках кіберзлочинців може збільшити ризики витоків даних, оскільки програми на основі великих мовних моделей потребують величезних обсягів тексту, зображень та відео для навчання, і деякі з цих даних випадково можуть виявитися конфіденційними – біометричними, медичними чи фінансовими. Ці загрози особливо небезпечні для підприємств, оскільки традиційні підходи до мережевої безпеки характеризуються відсутністю масштабованості, повільним часом реагування та нездатністю виявляти сучасні й інсайдерські загрози.

Третьою групою ризиків є етичні, регуляторні та репутаційні аспекти, зокрема проблема алгоритмічної упередженості, яка створює загрозу для справедливості прийняття рішень. Регуляторне середовище для штучного інтелекту стає дедалі жорсткішим: у Європейському Союзі набув чинності AI Act, який передбачає суттєві вимоги до документування й класифікації ризиків для систем штучного інтелекту, що використовуються у сферах кадрового менеджменту, кредитного скорингу, біометричної ідентифікації та критичної інфраструктури, а штрафи за найсерйозніші порушення можуть сягати 35 млн євро або 7% глобального річного обороту компанії [8]. Це змушує підприємства, зокрема ті, що працюють на європейських ринках, витрачати додаткові ресурси на комплаєнс і подекуди відтерміновувати промислове впровадження систем штучного інтелекту до остаточного визначення свого правового статусу.

Четвертою групою ризиків є вплив автоматизації на управління робочою силою та кадрові процеси. Впровадження систем штучного інтелекту супроводжується необхідністю перекваліфікації персоналу, можливим скороченням певних категорій робочих місць і опором змінам усередині організації. У цьому контексті Жданова Ю., Шевченко С., Золотухіна О. та Негоденко О. наголошують на важливості балансу між людськими ресурсами та машинною роботою, щоб зменшити ризики помилок і потенційно негативні наслідки, оскільки технології штучного інтелекту необхідно поєднувати з іншими інструментами та техніками для отримання оптимальних результатів [10].

П'ятою, менш очевидною, але економічно значущою групою ризиків є проблема якості вхідних даних та інтеграції з наявною інформаційною інфраструктурою підприємства. Ефективність систем штучного інтелекту прямо залежить від повноти, точності та структурованості даних, якими володіє підприємство. Для більшості українських компаній, що працюють зі слабко структурованими масивами інформації, це створює додатковий бар'єр входу, оскільки перед

впровадженням інтелектуальних систем часто необхідні суттєві інвестиції в упорядкування та стандартизацію внутрішніх даних [11].

Отже, економічний ефект від впровадження систем штучного інтелекту не є автоматичним і безумовним, оскільки реалізується лише за умови системного управління супутніми ризиками, у тому числі фінансовими, кіберзагрозами, регуляторними обмеженнями та кадровими наслідками. Це підтверджує необхідність розроблення на рівні підприємства комплексної методики економічного обґрунтування впровадження систем штучного інтелекту, яка б ураховувала не лише очікувані вигоди, а й повний спектр витрат і ризиків упродовж усього життєвого циклу технології.

Висновки. Впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах є не довільним технологічним вибором, а об'єктивно зумовленим процесом, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних чинників – цифровізації економіки, стрімкого зростання обсягів даних, необхідності підвищення ефективності бізнес-процесів, дефіциту трудових ресурсів та розвитку технологічної інфраструктури. Запропонована модель формування результативності діяльності підприємства дозволила показати, що рішення підприємств про впровадження інтелектуальних технологій є не абстрактним управлінським вибором, а логічним наслідком реального ланцюга «зовнішнє обмеження – операційний тиск – адаптаційний механізм – інструмент», підтвердженого статистичними даними Національного банку України щодо динаміки ділових очікувань та секторальних індексів промисловості й будівництва.

Систематизація економічних переваг упровадження штучного інтелекту показала, що ефект реалізується на операційному, тактичному та стратегічному рівнях управління підприємством – від зростання продуктивності праці на 10–60% та формування стійкої конкурентної переваги (у 2,5 рази вищі темпи зростання доходу) до підвищення якості управлінських рішень і оптимізації витрат за рахунок автоматизації рутинних операцій. Водночас встановлено, що потенціал технології реалізується далеко не автоматично: лише близько третини організацій переходять від пілотних проєктів до промислового масштабування, а частка компаній із суттєвим фінансовим ефектом на рівні всього підприємства не перевищує 6%, що свідчить про поширеність явища «pilot purgatory» і необхідність обережного, економічно обґрунтованого підходу до впровадження.

Класифікація ризиків упровадження штучного інтелекту за п'ятьма групами – фінансово-операційними, кіберзагрозами, етико-регуляторними, кадровими та ризиками якості даних – довела, що економічний ефект від упровадження систем штучного інтелекту є умовним і потребує системного управління супутніми загрозами протягом усього життєвого циклу технології. Особливої уваги в українських реаліях потребують ризики, пов'язані з якістю та структурованістю внутрішніх даних підприємств, а також дедалі жорсткіше регуляторне середовище, зокрема вимоги європейського AI Act, що набувають значення для підприємств, орієнтованих на євроінтеграційні процеси.

Отже, впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах слід розглядати як комплексний економічний процес, ефективність якого визначається не лише технологічною готовністю бізнесу, а й здатністю менеджменту системно оцінювати співвідношення очікуваних вигод і повного спектра ризиків. Це підтверджує необхідність розроблення на рівні підприємства комплексної методики економічного обґрунтування впровадження систем штучного інтелекту, яка враховувала б специфіку функціонування українського бізнесу в умовах воєнного часу, енергетичних обмежень та кадрового дефіциту.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні практичного інструментарію кількісної оцінки економічної ефективності впровадження систем штучного інтелекту на рівні окремого підприємства, зокрема методики розрахунку очікуваної рентабельності інвестицій з урахуванням витрат на подолання виявлених груп ризиків, а також на формуванні критеріїв готовності підприємства до переходу від пілотного тестування до промислового масштабування інтелектуальних технологій.

Література

1. Грінберг Г.Л., Конохова З.П. Інформаційно-аналітична підтримка маркетингу: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2025. №3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.53

2. Бізнес зберіг стримані оцінки своєї ділової активності: підсумки опитування підприємств у грудні 2025 року: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-zberig-strimani-otsinki-svoyeyi-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-grudni

3. Бізнес-очікування в Україні: результати опитування НБУ за січень. URL: https://7eminar.ua/news/16913-biznes-ocikuvannya-v-ukrayini-rezultati-opituvannya-nbu-za-sicen

4. Інфляційний звіт. Січень 2026 року : Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf

5. Штучний інтелект у виробництві: роль та переваги : Wezom. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/shtuchniy-intelekt-u-virobnitstvi-perevagi-ta-prikladi-zastosuvannya

6. Вплив використання штучного інтелекту на ринок праці 2025 : PwC Україна. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html

7. The State of AI: global survey 2025 : McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

8. Майбутнє технологій чи загроза: що очікувати від штучного інтелекту у 2025 році : ESET. URL: https://www.eset.com/ua/about/newsroom/blog/smart-technologies/maybutnye-tekhnolohiy-chy-zahroza-shcho-ochikuvaty-vid-shtuchnoho-intelektu-u-2025-rotsi/ (дата звернення: 20.08.2026).

9. Трикуліч П.П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159

10. Жданова Ю., Шевченко С., Золотухіна О., Негоденко О. Застосування пояснюваного штучного інтелекту для оцінювання ризиків інформаційної безпеки. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2026. №1 (33). С. 814-832. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2026.33.1286

11. Завражний К.Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. № 26. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188

12. Рихальський О.Ю. Розробка моделей прийняття рішень та систем штучного інтелекту для підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 2(93). С. 314-318. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38

13. Вплив штучного інтелекту на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу : SITNIKS. URL: https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/

References

1. Hrinberh, H.L., & Konokhova, Z.P. (2025). Informatsiino-analitychna pidtrymka marketynhu: suchasni trendy ta vyklyky. Efektyvna ekonomika, (3). DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.53

2. Biznes zberih strymani otsinky svoiei dilovoi aktyvnosti: pidsumky opytuvannia pidpryiemstv u hrudni 2025 roku. National Bank of Ukraine. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-zberig-strimani-otsinki-svoyeyi-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-grudni

3. Biznes-ochikuvannia v Ukraini: rezultaty opytuvannia NBU za sichen. Retrieved from https://7eminar.ua/news/16913-biznes-ocikuvannya-v-ukrayini-rezultati-opituvannya-nbu-za-sicen

4. Inflatsiinyi zvit. Sichen 2026 roku. National Bank of Ukraine. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf

5. Shtuchnyi intelekt u vyrobnytstvi: rol ta perevahy: Wezom. Retrieved from https://wezom.com.ua/ua/blog/shtuchniy-intelekt-u-virobnitstvi-perevagi-ta-prikladi-zastosuvannya

6. Vplyv vykorystannia shtuchnoho intelektu na rynok pratsi 2025.: PwC Ukraine. Retrieved from https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html

7. The State of AI: global survey 2025: McKinsey & Company. Retrieved from https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

8. Maibutnie tekhnolohii chy zahroza: shcho ochikuvaty vid shtuchnoho intelektu u 2025 rotsi: ESET. Retrieved from https://www.eset.com/ua/about/newsroom/blog/smart-technologies/maybutnye-tekhnolohiy-chy-zahroza-shcho-ochikuvaty-vid-shtuchnoho-intelektu-u-2025-rotsi/

9. Trykulich, P.P. (2025). Ryzyky vprovadzhennia shtuchnoho intelektu u pidpryiemnytsku diialnist. Ekonomika ta suspilstvo, (71). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159

10. Zhdanova, Yu., Shevchenko, S., Zolotukhina, O., & Nehodenko, O. (2026). Zastosuvannia poiasniuvanoho shtuchnoho intelektu dlia otsiniuvannia ryzykiv informatsiinoi bezpeky. Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika, 1(33), 814-832. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2026.33.1286

11. Zavrazhnyi, K.Yu. (2023). Vykorystannia shtuchnoho intelektu ta vplyv tsyfrovizatsii na stalyi rozvytok korporatyvnoho biznesu. Akademichni vizii, (26). DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188

12. Rykhalskyi, O.Yu. (2025). Rozrobka modelei pryiniattia rishen ta system shtuchnoho intelektu dlia pidpryiemstv. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, 2(93), 314-318. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38

13. Vplyv shtuchnoho intelektu na efektyvnist ta konkurentospromozhnist biznesu.: SITNIKS. Retrieved from https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/

.

MODEL OF FORMATION OF ENTERPRISE PERFORMANCE UNDER THE CONDITIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS IMPLEMENTATION

M. V. Usatenko, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. The methodological basis of the study is formed by scientific works of domestic and foreign scholars in the field of digital transformation of enterprises, statistical materials of the National Bank of Ukraine, and analytical reports of consulting companies and industry studies on artificial intelligence implementation. The study's results were obtained through methods of analysis and synthesis – used to generalize the economic prerequisites for implementing artificial intelligence systems at enterprises and to identify the relationships between external constraints on business operations and adaptive management decisions; logical generalization and abstraction – for constructing a conceptual model of enterprise performance formation under conditions of artificial intelligence implementation; comparative analysis – for comparing data from industry studies on the effectiveness of artificial intelligence implementation in enterprise activities; a systemic approach – for the comprehensive generalization of economic prerequisites, benefits, and classification of risks associated with artificial intelligence implementation at the enterprise level.

Results. The article summarizes the economic prerequisites for implementing artificial intelligence systems at enterprises under conditions of digital transformation and the influence of wartime macroeconomic constraints. The dynamics of business expectations and sectoral indices of industry and construction, based on National Bank of Ukraine data, are analyzed, revealing the impact of energy resource shortages, rising production costs, and a lack of qualified personnel on enterprises' management decisions regarding the implementation of intelligent technologies. A conceptual model of enterprise performance formation is proposed, reflecting the sequence of external constraints, operational consequences, adaptive mechanisms, and management tools. The economic benefits of artificial intelligence implementation are systematized at the operational, tactical, and strategic levels of management. The risks of implementing artificial intelligence in enterprise business processes are classified into five groups.

Novelty. A conceptual model of enterprise performance formation under conditions of artificial intelligence systems implementation is proposed, which, unlike existing approaches, reflects the cause-and-effect relationship between external macroeconomic constraints and the choice of specific business process automation tools.

Practical value. The study's results have an applied nature, as they contribute to forming a well-grounded approach to management decision-making regarding the feasibility of implementing artificial intelligence systems at enterprises, considering the full range of expected economic benefits and associated risks.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, economic efficiency, management decisions, implementation risks, enterprise competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2026 р.
Прийнята до публікації 10.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 657.375 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.132

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОНДОВОЇ БІРЖІ ЯК ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

О. В. Усатенко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», Usatenko.ol.v@nmu.one, orcid.org/ 0000-0003-3198-9002,
В. М. Дереза, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», Dereza.V.M@nmu.one, orcid.org/ 0000-0003-1875-4743,
В. О. Рохліна, магістр, НТУ «Дніпровська політехніка», Rokhlina.Vi.O@nmu.one

Методологія дослідження. Методологічною базою дослідження виступили Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами», нормативні документи Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, а також офіційні матеріали розкриття інформації фондових бірж. Результати дослідження отримані шляхом використання методів аналізу та синтезу для узагальнення законодавчих вимог до звітності фондових бірж, як фінансових установ та виявлення причин їхнього подвійного обов'язку звітувати і за міжнародними стандартами, і перед регулятором. Методи систематизації використані – для впорядкування функцій фінансової звітності в системі управління фінансовою діяльністю фінансової установи, метод логічного узагальнення та абстрагування – для побудови двоконтурної моделі інформаційного забезпечення та розширеної інформаційно-аналітичної моделі управління фінансовою діяльністю фондової біржі, метод порівняльного аналізу – для зіставлення агрегованого показника доходу у фінансовій звітності з деталізованою тарифною політикою фондових бірж, метод системного підходу – для комплексного поєднання фінансової звітності, регуляторної та ринкової інформації в єдину модель управління фінансовою діяльністю фондової біржі.

Результати. У статті обґрунтовано подвійний статус фондової біржі як фінансової установи, що зумовлює одночасне виконання вимог до складання фінансової звітності за міжнародними стандартами та розкриття регуляторної й ринкової інформації відповідно до вимог Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Систематизовано функції фінансової звітності в системі управління фінансовою діяльністю фінансової установи (інформаційну, контрольну, аналітичну, комунікативну, регуляторну). Виявлено методичне обмеження стандартизованої звітності, зумовлене вимогами МСФЗ 15 щодо агрегованого розкриття доходу, яке не дозволяє простежити структуру надходжень фондової біржі за сегментами організованої торгівлі, попри суттєву диференціацію джерел доходу відповідно до тарифної політики.

Новизна. Запропоновано розширену інформаційно-аналітичну модель управління фінансовою діяльністю фондової біржі, яка на відміну від наявних підходів до аналізу фінансової звітності фінансових установ поєднує стандартизовану звітність за МСФЗ з тарифною політикою та статистикою обсягів торгів для відтворення сегментної структури доходів організатора торгівлі, що не забезпечується уніфікованою таксономією фінансової звітності.

Практична значущість. Результати дослідження мають прикладний характер, оскільки сприяють формуванню обґрунтованого підходу до прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації доходів та оптимізації витрат фондової біржі без зміни формату її офіційної звітності, що особливо актуально в умовах консолідації ринку організаторів торгівлі в Україні.

Ключові слова: фінансова звітність, МСФЗ, фінансова установа, фондова біржа, управління фінансовою діяльністю, інформаційне забезпечення, фінансовий аналіз.

© 2026. O. V. Usatenko, V. M. Dereza, V. O. Rokhlina. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Розвиток ринків капіталу України супроводжується посиленням вимог до фінансової прозорості професійних учасників фондового ринку, зокрема фондових бірж, статус, ліцензування та порядок розкриття інформації яких визначено Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [1]. Включення фондових бірж до Державного реєстру фінансових установ покладає на них подвійний обов'язок звітування. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2] вони зобов'язані складати фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності, а за вимогами Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку – додатково розкривати регуляторну й ринкову інформацію.

Проблема полягає в тому, що обов'язкове застосування МСФЗ, попри підвищення зіставності звітності фондових бірж на міжнародному рівні, водночас обмежує її аналітичну цінність для внутрішнього управління: вимоги МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» [3] щодо агрегованого розкриття виручки не дозволяють простежити структуру доходів біржі за сегментами організованої торгівлі, тоді як тарифна політика бірж свідчить про суттєву диференціацію джерел цього доходу. Ситуація ускладнюється тим, що переважна більшість наукових праць з аналізу фінансової звітності фінансових установ орієнтована на банки та страхові компанії, тоді як фондові біржі – практично не розглядаються як самостійний об'єкт дослідження.

Отже, актуальність дослідження зумовлена суперечністю між законодавчо закріпленою обов'язковістю стандартизованої фінансової звітності фондових бірж за МСФЗ, з одного боку, та недостатністю цієї звітності як самостійної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень щодо їхньої фінансової діяльності, з іншого. Це вимагає розроблення підходу, який доповнював би стандартизовану звітність іншими джерелами розкриття інформації, наявними у відкритому доступі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження ролі фінансової звітності в системі управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання зробили такі вітчизняні та іноземні дослідники. Іванчук Н. В. та Колодяжна В. дослідили шляхи вдосконалення методики складання фінансової звітності підприємства в умовах цифровізації бухгалтерського обліку, визначивши основні тенденції використання цифрових технологій при складанні звітності та запропонувавши способи подолання пов'язаних із цим ризиків, зокрема щодо кібербезпеки фінансової інформації [4]. Демко І., Банера Н. та Пилипенко С. запропонували модель прийняття управлінських рішень, що інтегрує дані фінансової та управлінської звітності підприємства в послідовні етапи формування інформаційної бази, аналітичної обробки, розробки альтернатив і контролю реалізації рішень, довівши, що поєднання фінансових і нефінансових показників знижує ризики управлінських помилок [5]. Довжик О.О. дослідила бухгалтерський облік як інформаційну систему підприємства, наголосивши на необхідності адаптації облікових методів до сучасних управлінських потреб бізнесу [6]. Пашкевич М. С. досліджувала професійне судження у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності за МСБО та МСФЗ [7].

Окремий напрям досліджень становить функціонування фондових бірж як специфічних учасників фінансової інфраструктури. Петик Л., Західний Р. та Бобко О. проаналізували тенденції розвитку організованих ринків капіталу в Україні, простежили трансформацію термінології «фондова біржа» в «оператора регульованого ринку» та дослідили динаміку торгів на трьох найбільших українських біржах – ПФТС, «Перспектива» та Українська біржа – за 2014–2024 рр., підтвердивши істотну консолідацію цього сегмента фінансового ринку [8]. Тензер А. встановила, що застосування МСФЗ 15 підвищило зіставність фінансової звітності на глобальному рівні, однак зберігаються суттєві розбіжності в повноті розкриття доходу, особливо в компаніях країн, що розвиваються, з обмеженими ресурсами адаптації до нового стандарту [9].

Водночас, незважаючи на значний внесок дослідників, залишаються невирішеними питання застосування концепції фінансової звітності як інформаційної основи управління саме до фондових бірж як фінансових установ інфраструктурного типу: наявні дослідження функціонування українських бірж зосереджені на макрорівневій динаміці ринку, а праці з аналізу фінансової звітності як управлінського інструменту розглядають типове підприємство, не враховуючи специфіку агрегованого розкриття доходу за МСФЗ 15 для установ з диференційованою тарифною структурою послуг. Недостатньо дослідженими залишаються також практичні механізми поєднання стандартизованої фінансової звітності з регуляторною та ринковою інформацією, яку фондові біржі розкривають самостійно, для формування повноцінної інформаційно-аналітичної основи управління їхньою фінансовою діяльністю.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування подвійного статусу фондової біржі як фінансової установи та зумовлених ним вимог до складання фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності, систематизація функцій фінансової звітності в системі управління фінансовою діяльністю фінансової установи, виявлення методичних обмежень стандартизованого розкриття доходу відповідно до вимог МСФЗ 15, а також розроблення розширеної інформаційно-аналітичної моделі управління фінансовою діяльністю фондової біржі, яка враховує послідовне поєднання фінансової звітності, тарифної політики та статистики обсягів торгів, з метою створення методичного підґрунтя для підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо фінансової діяльності фондової біржі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування фондового ринку України ґрунтується на діяльності професійних учасників, статус, вимоги до капіталу та порядок розкриття інформації яких визначено Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [1]. Організатори торгівлі, зокрема фондові біржі, підлягають включенню до Державного реєстру фінансових установ і, відповідно, несуть подвійний обов'язок щодо звітності. Як суб'єкти господарювання, включені до Державного реєстру фінансових установ, вони, відповідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2], зобов'язані складати фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності. Як фінансові установи фондового ринку - додатково розкривають регуляторну та ринкову інформацію відповідно до вимог Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [10]. Це формує особливу, двоконтурну модель інформаційного забезпечення управління їхньою фінансовою діяльністю, яка досі залишається поза увагою вітчизняних досліджень, тому, що переважна більшість наукових праць з аналізу фінансової звітності фінансових установ орієнтована на банки та страхові компанії, тоді як організатори торгівлі - специфічний і водночас нечисленний сегмент фінансової інфраструктури практично не розглядаються як самостійний об'єкт.

Обов'язковість застосування МСФЗ підвищує зіставність звітності біржі з фінансовими установами інших країн, однак водночас означає, що деталізація доходів у звіті про сукупний дохід визначається вимогами МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» [3] щодо агрегованого розкриття виручки за укрупненими категоріями, а не національною практикою деталізації статей доходів і витрат. Фінансова звітність виконує в системі управління фінансовою діяльністю фінансової установи кілька взаємопов'язаних функцій, які визначають її статус саме як інформаційної основи, а не лише форми зовнішньої звітності (рис. 1).

Фондові біржі в Україні функціонують як професійні учасники ринків капіталу - організатори торгівлі, статус, вимоги до капіталу та порядок ліцензування яких визначено Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [1]. Кожна така установа підлягає обов'язковому включенню до Державного реєстру фінансових установ і провадить діяльність на підставі ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) на організацію торгівлі на фондовому ринку. Типовий перелік сегментів, які організовують українські фондові біржі, охоплює ринок заявок,

ринок розміщення, ринок аукціону, ринок РЕПО, ринок державних облігацій, адресний ринок та строковий ринок, хоча конкретний набір сегментів і рівень їх активності відрізняються від біржі до біржі.

Функції фінансової звітності фінансової установи

- Інформаційна (достовіран база про майновий та фінансовий стан)
- Контрольна (виявлення відхилень від планових показників)
- Аналітична (основа розрахунку рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості)
- Комунікативна (прозорість для акціонерів та стейкхолдерів)
- Регуляторна (виконання вимог НКЦПФР)

Рис. 1. Функції фінансової звітності в системі управління фінансовою діяльністю фінансової установи

Джерело: складено авторами

Ринок організаторів торгівлі в Україні протягом останнього десятиліття зазнав істотної консолідації, кількість ліцензованих фондових бірж скоротилася, а основний обсяг торгів сконцентрувався в кількох установах, що посилює практичну значущість дослідження фінансової діяльності саме тих бірж, які фактично формують ринок. Це формує особливу, двокон-турну модель інформаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю фондової біржі як типового представника цієї групи фінансових установ (рис. 2). Перший контур утворює стандартизована фінансова звітність за МСФЗ, другий – регуляторна та ринкова інформація, яку кожна біржа розкриває самостійно відповідно до вимог НКЦПФР.

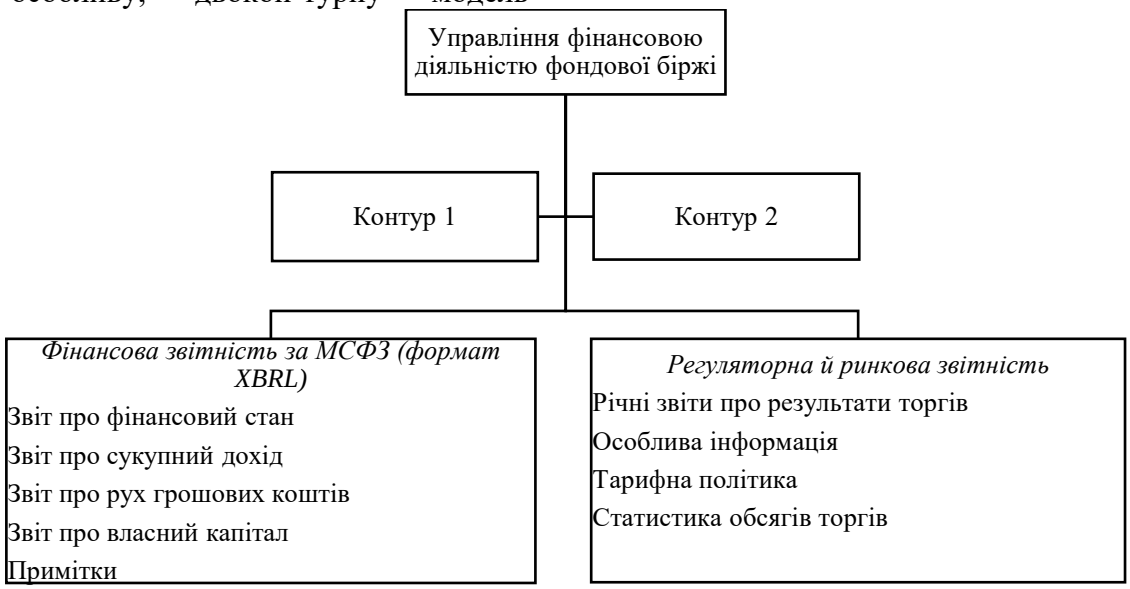

Рис. 2. Складові інформаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю фондової біржі

Джерело: складено авторами

Використання стандартної фінансової звітності дозволяє розрахувати традиційний набір показників, таких, як рентабельність діяльності, коефіцієнти ліквідності, показники фінансової стійкості та ділової активності, які є обов'язковою складовою оцінювання фінансового стану будь-якого суб'єкта господарювання. Водночас застосування цього інструментарію до фондової біржі як об'єкта аналізу виявляє суттєве методичне обмеження - рядок доходів у звіті про сукупний дохід, сформований відповідно до МСФЗ 15 та уніфікованої таксономії XBRL, відображає надходження від усіх видів послуг біржі в одному показнику, не розкриваючи його структури за сегментами діяльності. Тим часом тарифна політика біржі свідчить про суттєву диференціацію джерел доходу за видами операцій (рис. 3).

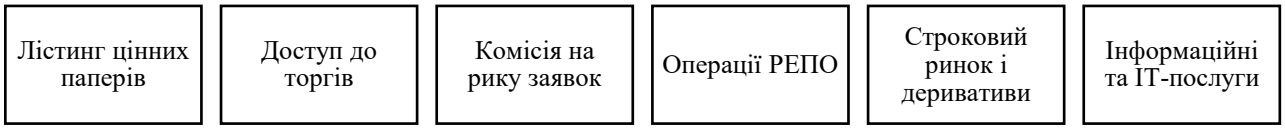

Рис. 3. Джерела доходів фондових бірж за видами послуг

Джерело: складено авторами

Стандартна фінансова звітність, попри її статус офіційного та достовірного джерела, є необхідною, але недостатньою інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо фінансової діяльності біржі: вона фіксує підсумковий фінансовий результат, але не пояснює, за рахунок яких сегментів ринку він сформований. Це обмежує можливості менеджменту оперативно реагувати на зміну активності окремих ринків (наприклад, скорочення операцій РЕПО чи зростання торгівлі ОВДП) і своє-часно коригувати цінову та інвестиційну політику. Подолання цього розриву можливе шляхом зіставлення трьох масивів даних, які біржа публікує окремо одне від одного – фінансової звітності, тарифів і статистики обсягів торгів за сегментами, у межах єдиної аналітичної моделі (рис. 4).

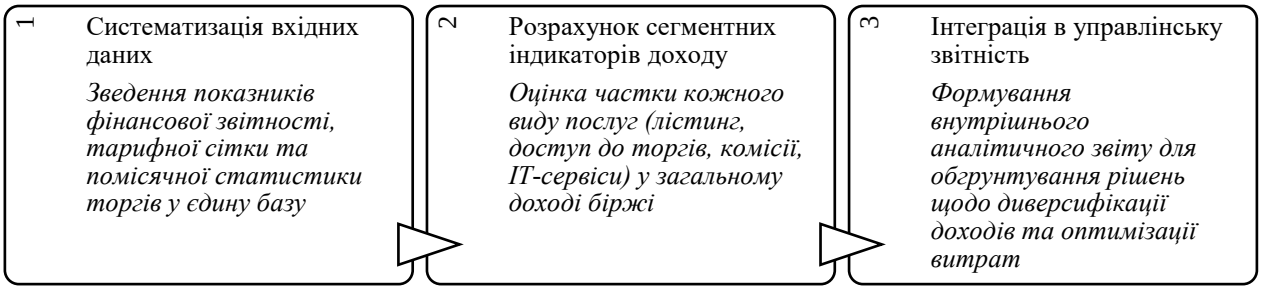

Рис. 4. Етапи формування розширеної інформаційно-аналітичної моделі управління фінансовою діяльністю фондової біржі

Джерело: складено авторами

Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він не потребує зміни формату офіційної звітності біржі, яка залишається уніфікованою відповідно до вимог МСФЗ, а формує додатковий аналітичний контур на основі вже наявних у відкритому доступі даних. Це особливо актуально в умовах конкуренції між організаторами торгівлі в Україні, коли ефективність управління фінансовою діяльністю значною мірою визначає здатність біржі утримувати частку ринку та розвивати нові сегменти, зокрема строковий ринок і деривативи.

Таким чином, фінансова звітність фондової біржі як фінансової установи виконує роль інформаційної основи управління її фінансовою діяльністю лише в поєднанні з іншими джерелами розкриття інформації, які установа формує в силу свого подвійного статусу – суб'єкта господарювання, зобов'язаного застосовувати МСФЗ, та інфраструктурного учасника фондового ринку. Запропонована модель зіставлення фінансової звітності, тарифної політики та статистики обсягів торгів дає змогу подолати обмеженість стандартизованих форм звітності й наблизити аналітичний інструментарій до реальної структури доходів біржі, що підвищує об-ґрунтованість управлінських рішень щодо її фінансової діяльності.

Висновки. Використання фінансової звітності фондової біржі в управлінні її фінансовою діяльністю є не формальним наслідком статусу фінансової установи, а об'єктивно зумовленим процесом, що постає з реального ланцюга: законодавчий статус фінансової установи – обов'язковість застосування МСФЗ – агреговане розкриття доходу за МСФЗ 15 – потреба в додатковому інформаційно-аналітичному контурі. Запропонована двоконтурна модель інформаційного забезпечення (контур фінансової звітності за МСФЗ та контур регуляторної й ринкової звітності) дозволила показати, що інформаційні потреби управління фінансовою діяльністю фондової біржі принципово ширші за коло показників, яке формує сама лише фінансова звітність. Систематизація функцій

фінансової звітності в системі управління фінансовою діяльністю фінансової установи показала, що її роль реалізується на інформаційному, контрольному, аналітичному, комунікативному та регуляторному рівнях, однак жоден з них не забезпечує розкриття структури доходів за видами послуг біржі. Тарифна диференціація джерел надходжень свідчить про суттєву неоднорідність доходу, яка в стандартизованому звіті про сукупний дохід збирається в єдиний показник. Водночас встановлено, що навіть за наявності повного комплекту публічної звітності – перевірених фінансових звітів, річних звітів про результати торгів, особливої інформації – частка даних, придатних для сегментного аналізу фінансової діяльності біржі без додаткових розрахунків, є обмеженою, що підтверджує доцільність розробленої розширеної інформаційно-аналітичної моделі.

Отже, фінансову звітність фондової біржі як фінансової установи слід розглядати не як самодостатнє джерело управлінської інформації, а як обов'язковий, проте частковий елемент ширшої інформаційно-аналітичної системи, ефективність використання якої визначається здатністю менеджменту зіставляти регламентовані форми звітності з даними тарифної політики та статистики обсягів торгів. Це підтверджує необхідність розроблення на рівні фондової біржі внутрішньої управлінської звітності, яка деталізувала б доходи за сегментами організованого ринку та слугувала б доповненням до зовнішньої звітності за МСФЗ.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісній апробації запропонованої розширеної інформаційно-аналітичної моделі на повному масиві даних за розширений період, зокрема на розробленні методики розрахунку сегментних індикаторів доходу на основі зіставлення тарифів і фактичних обсягів торгів, а також на адаптації запропонованого підходу до інших фінансових установ інфраструктурного типу фондового ринку України.

Література

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14

3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами». Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку; офіційний переклад Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025

4. Іванчук Н.В., Колодяжна В. Удосконалення методики складання фінансової звітності підприємства в умовах цифровізації обліку. *Економіка та суспільство.* 2026. №88. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-88-8.

5. Демко І., Банера Н., Пилипенко С. Модель прийняття управлінських рішень на основі фінансової та управлінської звітності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-5.

6. Довжик О.О. Бухгалтерський облік як інформаційна система в управлінні сучасним підприємством. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 9. DOI: 10.5281/zenodo.15200298.

7. Усатенко О.В., Пашкевич М.С. Професійне судження у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності за МСБО та МСФЗ. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 90-95. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-3-90-95.

8. Петик Л., Західний Р., Бобко О. Функціонування фондових бірж в Україні. *Фінансовий простір.* 2025. № 2(56). С. 81-96. DOI: 10.30970/fp.2(56).2025.819596.

9. Tenzer A. IFRS 15 Implementation and Impact: Systematic Literature Review. Český finanční a účetní časopis (Czech Financial and Accounting Journal). 2025. Vol. 2025. No. 2. Pp. 19-51. DOI: 10.1080/2331

10. Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.06.2023 № 608. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23

References

1. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky. Law of Ukraine No. 3480-IV, February 23, 2006 (as amended by Law No. 738-IX, June 19, 2020). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15

2. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini. Law of Ukraine No. 996-

XIV, July 16, 1999. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

3. International Financial Reporting Standard 15 «Revenue from Contracts with Customers» (IASB); official Ukrainian translation by the Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025

4. Ivanchuk, N., & Kolodiazhna, V. (2026). Udoskonalennia metodyky skladannia finansovoi zvitnosti pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii obliku. Ekonomika ta suspilstvo, (88). DOI: 10.32782/2524-0072/2026-88-8.

5. Demko, I., Banera, N., & Pylypenko, S. (2026). Model pryiniattia upravlinskykh rishen na osnovi finansovoi ta upravlinskoi zvitnosti pidpryiemstva. Ekonomika ta suspilstvo, (83). DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-5.

6. Dovzhyk, O.O. (2025). Bukhhalterskyi oblik yak informatsiina systema v upravlinni suchasnym pidpryiemstvom. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (9). DOI: 10.5281/zenodo.15200298.

7. Usatenko, O.V., & Pashkevych, M.S. (2023). Profesiine sudzhennia u sferi bukhhalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti za MSBO ta MSFZ. Biznes Inform, (3), 90-95. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-3-90-95.

8. Petyk, L., Zakhidnyi, R., & Bobko, O. (2025). Funktsionuvannia fondovykh birzh v Ukraini. Finansovyi prostir, 2(56), 81-96. DOI: 10.30970/fp.2(56).2025.819596.

9. Tenzer, A. (2025). IFRS 15 implementation and impact: Systematic literature review. Český finanční a účetní časopis (Czech Financial and Accounting Journal), (2), 19-51. DOI: 10.18267/j.cfuc.616.

10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro rozkryttia informatsii emitentamy tsinnykh paperiv, a takozh osobamy, yaki nadaiut zabezpechennia za takymy tsinnymy paperamy. Decision of the National Securities and Stock Market Commission No. 608, June 6, 2023. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23

.

FINANCIAL REPORTING AS AN INFORMATION BASIS FOR MANAGING THE FINANCIAL ACTIVITY OF A STOCK EXCHANGE AS A FINANCIAL INSTITUTION

O. V. Usatenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,
V. M. Dereza, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,
V. O. Rokhlina, Master Student, Dnipro University of Technology

Methods. The methodological basis of the study comprised the Law of Ukraine «On Capital Markets and Organized Commodity Markets», the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine», IFRS 15 «Revenue from Contracts with Customers», regulatory documents of the National Securities and Stock Market Commission, as well as official disclosure materials of stock exchanges. The research results were obtained using the methods of analysis and synthesis to generalize the legislative requirements for the reporting of stock exchanges as financial institutions and to identify the reasons for their dual reporting obligation – both under international standards and to the regulator. Methods of systematization were used to organize the functions of financial reporting within the system of managing the financial activity of a financial institution; the method of logical generalization and abstraction – to construct the two-circuit model of information support and the extended information-analytical model for managing the financial activity of a stock exchange; the method of comparative analysis – to compare the aggregated revenue indicator in financial statements with the detailed tariff policy of stock exchanges; the systems approach method – for the comprehensive integration of financial reporting, regulatory, and market information into a single model for managing the financial activity of a stock exchange.

Results. The article substantiates the dual status of a stock exchange as a financial institution, which entails the simultaneous fulfilment of requirements for preparing financial statements under international standards and disclosing regulatory and market information in accordance with the requirements of the National Securities and Stock Market Commission. The functions of financial reporting within the system of managing the financial activity of a financial institution are systematized (informational, control, analytical, communicative, regulatory). A methodological limitation of standardized reporting is identified, stemming from the requirements of IFRS 15 regarding aggregated revenue disclosure, which does not allow the structure of a stock exchange's revenue to be traced by

segments of organized trading, despite substantial differentiation of revenue sources according to tariff policy.

Novelty. An extended information-analytical model for managing the financial activity of a stock exchange is proposed which, unlike existing approaches to analyzing the financial statements of financial institutions, combines standardized IFRS reporting with tariff policy and trading volume statistics to reconstruct the segment structure of a trade organizer's revenue - something not provided by the unified financial reporting taxonomy.

Practical value. The research results are of an applied nature, as they contribute to forming a well-grounded approach to managerial decision-making regarding revenue diversification and cost optimization at a stock exchange without changing the format of its official reporting, which is especially relevant amid the consolidation of the market of trade organizers in Ukraine.

Keywords: financial reporting, IFRS, financial institution, stock exchange, financial activity management, information support, financial analysis.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2026 р.
Прийнята до публікації 17.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 368.03:658.15:005.334 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.140

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ, РИЗИКАМИ ТА ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ

С. М. Халатур, д. е. н., професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, e-mail khalatur.s.m@dsau.dp.ua, https://orcid.org/0000-0001-8331-3341,
Ю. В. Масюк, к. е. н., професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, e-mail masiuk.yu.v@dsau.dp.ua, https://orcid.org/0009-0001-6339-3011,
В. В. Довганюк, магістр спеціальності D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, e-mail dovganuk.v.v@gmail.com https://orcid.org/0009-0006-0472-768X

Методологія дослідження. Результати отримані завдяки застосуванню комплексу наукових методів: системно-структурного та порівняльного аналізу – для обґрунтування концептуальних засад побудови адаптивної архітектури фінансової стійкості страховиків; абстрактно-логічного та аналітичного методу – при формуванні механізмів інтегрованого управління ліквідністю, ризиками та превентивною фінансовою санацією.

Результати. Доведено необхідність трансформації традиційних систем фінансового менеджменту страхових компаній шляхом переходу до гнучкої адаптивної архітектури, здатної превентивно реагувати на внутрішні та зовнішні дестабілізуючі чинники. Обґрунтовано взаємозалежність між структурними елементами ліквідності, профілем ризиків та інструментарієм фінансового оздоровлення. Визначено пріоритетні сценарії та етапи застосування процедур фінансової санації залежно від глибини виявлених дефіцитів ліквідності та диспропорцій капіталізації.

Новизна. Наукова новизна полягає у розробці концептуальної моделі адаптивної архітектури забезпечення фінансової стійкості страхової компанії, яка, на відміну від існуючих підходів, об'єднує інструменти управління ліквідністю, стрес-тестування ризиків та превентивної фінансової санації в єдиний саморегульований контур, що гарантує безперервність діяльності та збереження страхового капіталу в умовах нестабільності.

Практична значущість. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління ліквідністю та ризиками страховика, на основі яких можна здійснювати прийняття управлінських рішень щодо локалізації ризиків і санаційного реагування. Практичні рекомендації можуть бути використані топ-менеджментом страхових установ для зміцнення фінансово-економічної стійкості та регуляторними органами при формуванні вимог до нагляду за платоспроможністю ринку.

Ключові слова: страхові послуги, фінансова стійкість, цифрова трансформація, фінансова безпека, страхова компанія, управління ліквідністю, ризик-менеджмент, фінансова санація, платоспроможність, страховий капітал.

Постановка проблеми. Сучасний стан функціонування страхового ринку України визначається високим рівнем макроекономічної невизначеності, трансформаційними змінами у регуляторному середовищі, валютними коливаннями та підвищеними операційними і геополітичними ризиками. За таких умов класичні (статичні) підходи до забезпечення фінансово-економічної стійкості страховиків втрачають свою дієвість, оскільки вони здебільшого орієнтовані на констатацію фактичних відхилень, а не на превентивне реагування.

© 2026. S. M. Khalatur, Yu. V. Masiuk, V. V. Dovhaniuk. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Системні диспропорції в структурі страхових портфелів, зниження рівня ліквідності активів, зростання виплат за страховими випадками та посилення вимог регулятора щодо платоспроможності критично загострюють проблему виживання страхових організацій. Більшість існуючих моделей управління є фрагментарними: ліквідність, ризики та санаційні процедури розглядаються як окремі елементи. Відсутність єдиної гнучкої концепції, яка б об'єднувала ризик-менеджмент, моніторинг ліквідності та механізми превентивної фінансової санації, призводить до запізнілої локалізації загрози банкрутства. Оскільки стійкість страхового сектору є фундаментом гарантування фінансової безпеки всієї економіки та захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання і громадян, розробка та впровадження адаптивної архітектури фінансової стійкості страховика належить до першочергових науково-прикладних завдань сучасної економічної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням забезпечення фінансово-економічної стійкості, антикризового менеджменту та оптимізації стратегічного управління у страховому секторі присвячено низку праць сучасних вітчизняних науковців. Зокрема, О. Варченко, О. Драган, І. Герасименко та К. Ткаченко (2026) у своєму дослідженні концептуалізують механізми антикризового управління банківськими та страховими установами в системі сучасного фінансового менеджменту. Автори фокусують увагу на адаптації превентивного інструментарію реагування на шоки фінансового ринку та формуванні комплексних систем підтримання платоспроможності фінансових інститутів у кризовий період [1]. Специфіку ризик-менеджменту як базового елемента функціонування страховиків ґрунтовно розкривають К. Бездітко та Д. Загорська (2023). Дослідниці аналізують методичні засади та практичні аспекти управління ризиками у страхуванні, акцентуючи на необхідності ідентифікації, оцінювання та мінімізації впливу потенційних загроз на загальний рівень капіталізації та стійкості страхових організацій [2]. Водночас питаннями прикладного моделювання фінансових стратегій займаються О. Савченко та О. Пустовіт (2023). На прикладі ПрАТ «СК «Євроінс Україна» науковці обґрунтовують доцільність використання матриці фінансового розвитку для оптимізації фінансової стратегії страховика, що дозволяє узгодити показники ділової активності, прибутковості та рівня капіталу в динаміці [3]. Методологічні підходи до забезпечення короткострокової та довгострокової збалансованості грошових потоків висвітлюють О. П. Павленко та В. В. Денисенко (2023). Науковці систематизують сучасні фінансові стратегії у системі управління ліквідністю і платоспроможністю страхових компаній, доводячи вагомість оптимального співвідношення між високоліквідними активами та страховими зобов'язаннями для запобігання дефіциту ліквідності [4]. Визнаючи значний внесок зазначених авторів у розробку окремих аспектів фінансового менеджменту, варто підкреслити, що комплексні питання побудови саме адаптивної архітектури фінансової стійкості страховика, яка б поєднувала ліквідність, ризики та інструменти превентивної санації, все ще потребують подальшого системного поглиблення.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптивної архітектури забезпечення фінансової стійкості страхової компанії шляхом інтеграції інструментів управління ліквідністю, ризик-менеджменту та механізмів превентивної фінансової санації в умовах динамічного макроекономічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне макроекономічне середовище, що функціонує в умовах підвищеної невизначеності, волатильності ринків та гібридних загроз, ставить перед страховим сектором безпрецедентні виклики. Традиційні системи фінансового менеджменту страховиків, які роками будувалися на статичних моделях, лінійному плануванні та ретроспективному аналізі даних, виявляють внутрішню спроможність лише до запобігання класичним, передбачуваним ризикам. Проте в умовах системних криз такий підхід спричиняє запізнення регуляторних рішень, що призводить до втрати платоспроможності, вимивання капіталу та погіршення ліквідності. Стає очевидним, що консервативна архітектура фінансового управління не забезпечує

достатньої швидкості та гнучкості, необхідних для нейтралізації негативного впливу дестабілізуючих чинників сьогодення.

Необхідність кардинальної трансформації наявних управлінських підходів диктується зміною природи самих ризиків, які набули синергетичного та каскадного характеру. Перехід від традиційних моделей до гнучкої адаптивної архітектури є умовою збереження не лише конкурентоспроможності, а й самої життєздатності страхової установи. В основі такої архітектури лежить принцип превентивного реагування, який передбачає перенесення фокусу з ліквідації наслідків кризових подій на їх раннє виявлення, превентивне моделювання та превентивну адаптацію фінансових потоків. Для цього необхідне впровадження динамічного моніторингу макро- та мікроекономічних показників, застосування стрес-тестування за складними багатоваріантними сценаріями, а також наскрізної інтеграції ключових підсистем фінансового менеджменту [5].

Фундаментальною опорою адаптивної архітектури являється єдність процесів управління ліквідністю, ризик-менеджменту та фінансової санації. Ліквідність у цій системі виступає як перша лінія фінансової безпеки, що гарантує безперебійне виконання зобов'язань перед страхувальниками у разі раптового зростання виплат або дефіциту грошових коштів. Сучасний ризик-менеджмент трансформується зі статичного інструменту оцінки в інтелектуальне ядро системи, здатне в режимі реального часу ідентифікувати дисбаланси та оцінювати ступінь їхнього впливу на структуру капіталу. Своєю чергою, механізми фінансової санації припиняють бути крайнім заходом на межі банкрутства і стають превентивним інструментарієм оздоровлення, який включається на ранніх стадіях відхилення від цільових орієнтирів стійкості.

Формування адаптивної архітектури фінансової стійкості страхової компанії вимагає якісної трансформації підходів до управління грошовими потоками, де ключова роль належить інструментам, здатним забезпечити гнучке та превентивне реагування на будь-які касові дисбаланси.

Основним інструментом управління ліквідністю є перегрупування високоліквідного інвестиційного портфеля. Страховик підтримує спеціалізований буфер активів, який складається з грошових коштів на поточних рахунках, короткострокових банківських депозитів та державних цінних паперів з високим рівнем ліквідності. Це дає змогу миттєво вивільняти необхідний обсяг ресурсів для покриття непередбачуваних або пікових страхових виплат без ризику реалізації збитків від термінового продажу довгострокових чи малоліквідних активів [6].

Зовсім інший вимір гнучкості дає моделювання та прогнозний аналіз грошових потоків у режимі реального часу. Шляхом створення динамічних планів руху грошових коштів із різним часовим горизонтом фінансовий менеджмент здійснює точну синхронізацію графіків надходження страхових премій із термінами виконання зобов'язань, нейтралізуючи загрозу виникнення дефіциту коштів на ранніх стадіях (рис. 1).

Рис. 1. Інструменти управління ліквідністю страхової компанії [7]
Джерело: сформовано авторами

Як показано на рис. 1, для усунення раптових та короткострокових касових розривів задіюються інструменти залучення оперативної банківської ліквідності. Серед них особливе місце посідають відновлювані кредитні лінії та овердрафти в надійних банківських установах, які відіграють роль до-

даткового фінансового амортизатора та дозволяють виконувати виплати страхувальникам без порушення інвестиційної стратегії компанії.

У контексті адаптивної архітектури вагомим варіантом захисту грошових ресурсів є оптимізація та інструментальне налаштування договорів перестрахування. Застосування пропорційного та непорпорційного перестрахування з умовою прискореного відшкодування часток збитків перестраховиками дає змогу суттєво зменшити одноразове навантаження на власні грошові кошти компанії під час настання великих страхових випадків.

Крім того, як регулятор вхідного грошового потоку ефективно працює динамічна андеррайтингова та тарифна політика. Використання гнучкої системи страхових тарифів, франшиз, коригування умов розстрочки страхових платежів та стимулювання дострокових розрахунків дозволяє фінансовому менеджменту цілеспрямовано збільшувати або зменшувати обсяг вхідних коштів залежно від поточних потреб у ліквідності.

Усі ці інструменти, перетворюють управління ліквідністю зі статичного контролю залишків на ефективний механізм ресурсного маневрування, що гарантує безперервність діяльності страховика [7].

Для постійного контролю відхилень показників ризику від безпечних меж використовується система сигнальних індикаторів та ризик-апетиту. Вона передбачає встановлення чітких кількісних і якісних лімітів для андеррайтингових, інвестиційних та операційних ризиків, порушення яких негайно запускає автоматичні механізми перегляду операційної діяльності та захисних заходів.

Формування адаптивної архітектури фінансової стійкості страхової компанії вимагає кардинальної трансформації підходів до ризик-менеджменту, де інструменти управління ризиками перетворюються зі статичних регуляторних методів оцінки на аналітичне ядро превентивного реагування (рис. 2).

Як показано на рис. 2, центральне місце в управлінні страховими ризиками посідає динамічне стрес-тестування за багатоваріантними сценаріями, яке дає змогу моделювати потенційний вплив каскадних шоків, таких як одночасне зростання збитковості, волатильність фондового ринку чи знецінення активів, на рівень капіталу та платоспроможності. Цей інструмент працює у режимі випередження, завчасно сигналізуючи про кри-тичні точки уразливості системи та генеруючи вхідні дані для корекції інших елементів фінансового менеджменту.

Рис. 2. Інструменти ризик-менеджменту страхової компанії [8]
Джерело: сформовано авторами

Безпосереднє зниження та перерозподіл ризикового навантаження забезпечує інтегрована система перестрахувального захисту. Шляхом поєднання пропорційних та непорпорційних програм перестрахування страхова компанія ефективно зрізає пікові ризики, захищає власний капітал від кумулятивних збитків і вивільняє регуляторний капітал для забезпечення загальної платоспроможності.

Як інструмент мінімізації ризиків знецінення та неповернення коштів застосовується диверсифікація та лімітування інвестиційного портфеля. Вона полягає у суворому обмеженні часток активів за емітентами, галузями, строками погашення та рівнями кредитного рейтингу, що гарантує збереженість страхових резервів і мінімізує вплив ринкового та кредитного ризиків.

У частині управління андеррайтинговими ризиками ключову роль відіграє адаптивний андеррайтинговий регламент. Цей інструмент передбачає оперативну корекцію тарифних сіток, франшиз та умов покриття залежно від поточних тенденцій збитковості та макроекономічних чинників, не допускаючи прийняття на страхування системно збиткових об'єктів.

Сукупність цих інструментів створює гнучку систему управління ризиками, який безперервно генерує управлінські імпульси для збереження капіталу та забезпечення стійкості страхової компанії за будь-яких умов середовища [8].

Формування адаптивної архітектури фінансової стійкості страхової компанії передбачає докорінний перегляд ролі фінансового оздоровлення, де процедури фінансової санації перетворюються із крайніх заходів на межі банкрутства на гнучкий інструментарій превентивного та відновлювального реагування. Застосування процедур фінансової санації страхової компанії є динамічним процесом, де вибір конкретної стратегії визначається не суб'єктивними міркуваннями керівництва, а глибиною виявлених дефіцитів ліквідності та масштабними диспропорціями капіталізації. У разі виявлення незначних, потенційних відхилень задіюється превентивний сценарій санації. На цьому етапі виявлені дефіцити ще не мають критичного характеру і проявляються у формі короткострокових касових розривів чи легкого зниження запасів платоспроможності. Пріоритетом стає внутрішнє самооздоровлення без залучення екстреного капіталу ззовні. Основні зусилля спрямовуються на оперативне оптимізування витрат, посилення вимог андеррайтингу, реструктуризацію страхового портфеля на користь малоризикових продуктів із швидким обігом коштів, а також перегляд інвестиційної політики задля підвищення частки високоліквідних активів (табл. 1).

Таблиця 1

Ефективність впровадження процедур фінансової санації страхової компанії

Назва процедури фінансової санації	Ефект від проведення процедури
Превентивна реструктуризація страхового портфеля	Мінімізація ризику зростання збитковості на ранніх стадіях, стабілізація вхідного грошового потоку за рахунок згортання продажу неефективних продуктів та фокусування на високодохідних видах страхування з передбачуваним рівнем виплат
Санаційна реструктуризація активів та інвестиційного портфеля	Ліквідація загрози касових розривів, підвищення мобільності активів та термінове відновлення необхідного рівня поточного покриття зобов'язань шляхом конвертації дебіторської заборгованості й реалізації малоефективного майна у високоліквідні кошти
Докапіталізація та залучення субординованого боргу	Швидке покриття дефіциту регуляторного капіталу, відновлення відповідності пруденційним нормативам платоспроможності та зміцнення власної фінансової бази компанії за рахунок прямого залучення додаткових ресурсів
Екстрена модифікація та оптимізація перестрахувального захисту	Негайне зменшення навантаження на власні страхові резерви, зниження пікового ризикового навантаження та вивільнення частини регуляторного капіталу шляхом передачі акумульованих ризиків зовнішнім перестраховикам
Передача частини страхового портфеля іншій страховій установі	Розвантаження балансу від надмірних та критично збиткових зобов'язань, запобігання повному краху компанії, збереження клієнтської бази та безумовне забезпечення виплат страхувальникам за рахунок ресурсів приймаючої сторони

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Як показано у табл. 1, первинною є процедура превентивної реструктуризації страхового портфеля, яка запускається при виявленні перших ознак виникнення дисбалансів або підвищення збитковості. Вона полягає в оперативному згортанні продажів найбільш збиткових продуктів, підвищенні вимог до об'єктів страхування, запровадженні більш жорстких франшиз та перерозподілі акцентів на користь високодохідних видів страхування з передбачуваним рівнем виплат.

Для негайного відновлення балансу між активною та пасивною сторонами балансу застосовується процедура санаційної реструктуризації активів та інвестиційного портфеля. Цей захід передбачає терміновий

продаж малоефективних або непрофільних об’єктів майна, конвертацію довгострокових дебіторських заборгованостей у грошові кошти, а також дострокове перегрупування інвестицій на користь високоліквідних інструментів для ліквідації загрози касових розривів.

Коли виявлені диспропорції капіталізації мають більш глибокий характер, задіюється процедура докапіталізації та залучення субординованого боргу. Вона спрямована на пряме збільшення власного капіталу за рахунок додаткових внесків акціонерів, залучення стратегічних інвесторів або випуску спеціальних боргових зобов'язань, що дозволяє швидко покрити дефіцит регуляторного капіталу та відновити відповідність пруденційним нормативам.

У частині оптимізації страхових зобов'язань критичне значення має процедура екстреної модифікації та оптимізації перестрахувального захисту. Шляхом укладання додаткових договорів облігаторного або факультативного перестрахування на вигідних умовах страхова компанія передає частину акумульованих ризиків зовнішнім перестраховикам, що дозволяє миттєво зменшити навантаження на власні резерви та вивільнити необхідну частку робочого капіталу компанії.

У разі реалізації критичних сценаріїв, коли внутрішні джерела оздоровлення вичерпані, застосовується процедура передачі частини страхового портфеля іншій страховій установі. Такий крок дає змогу розвантажити баланс від надмірних зобов'язань, зберегти клієнтську базу та гарантувати безумовне виконання виплат страхувальникам без загрози повного краху компанії.

Завдяки такій градації та високій інтегрованості з ризик-менеджментом і ліквідністю, процедури фінансової санації діють як надійний регуляторний запобіжник, що забезпечує відновлення платоспроможності та збереження страхового капіталу в умовах будь-якої нестабільності [9, 11].

Концептуальна модель адаптивної системи забезпечення фінансової стійкості страхової компанії являє собою цілісну, динамічну систему нового покоління, яка якісно трансформує класичні підходи до фінансового менеджменту. На відміну від існуючих дискретних та реактивних моделей, які розглядають оцінку ризиків, контроль грошових потоків і відновлення платоспроможності як окремі, часом ізольовані функції, розроблена концепція синтезує інструменти управління ліквідністю, стрес-тестування ризиків та превентивної фінансової санації в єдину саморегульовану систему.

Основною ідеєю цієї системи є створення закритого циклічного механізму зі зворотним зв'язком, де зміна одного параметра системи негайно каскадує сигнальні імпульси до інших підсистем, забезпечуючи автоматичне адаптивне підлаштування операційної та інвестиційної діяльності страховика до деструктивних зрушень зовнішнього та внутрішнього середовища страхової компанії. Функціональним ядром та аналітичним центром моделі виступає підсистема ризик-менеджменту. Вона спирається на динамічне стрес-тестування за багатоваріантними сценаріями, яке моделює можливі екстремальні події забігаючи наперед. Безперервний контроль забезпечує система сигнальних індикаторів та ризик-апетиту, що визначає безпечні межі відхилень. При цьому інтегрована система перестрахувального захисту зрізає пікові навантаження, диверсифікація та лімітування інвестиційного портфеля мінімізує кредитно-ринкові загрози, а адаптивний андеррайтинговий регламент упереджує прийняття на страхування збиткових об'єктів. Згенеровані цими інструментами аналітичні дані слугують прямим вхідним сигналом для наступних ланок системи.

Отримані результати аналізу ризиків безпосередньо спрямовуються у підсистему управління ліквідністю. Завдяки такому зв'язку структурація та динамічне перегрупування високоліквідного інвестиційного портфеля здійснюється в режимі реального часу, формуючи дієвий буфер активів. Одночасно моделювання та прогнозний аналіз грошових потоків у режимі реального часу дозволяє синхронізувати надходження та виплати, а за потреби задіюються інструменти залучення оперативної банківської ліквідності для перекриття тимчасових касових розривів. Захист грошових ресурсів підсилюється через оптимізацію та інструментальне налаштування договорів перестрахування, тоді як динамічна андеррайтингова та тарифна політика

регулює обсяги вхідних коштів залежно від поточних фінансових потреб.

Третім, компенсаторно-відновлювальним елементом єдиної системи є підсистема фінансового оздоровлення, яка реалізує превентивні та санаційні заходи при виявленні перших сигналів про відхилення від норм платоспроможності. Вона активується автоматично, виконуючи роль регуляторного запобіжника. Початковим кроком стає процедура превентивної реструктуризації страхового портфеля, що зупиняє продаж неефективних продуктів, а процедура санаційної реструктуризації активів та інвестиційного портфеля вивільняє додаткові високоліквідні кошти (рис. 3).

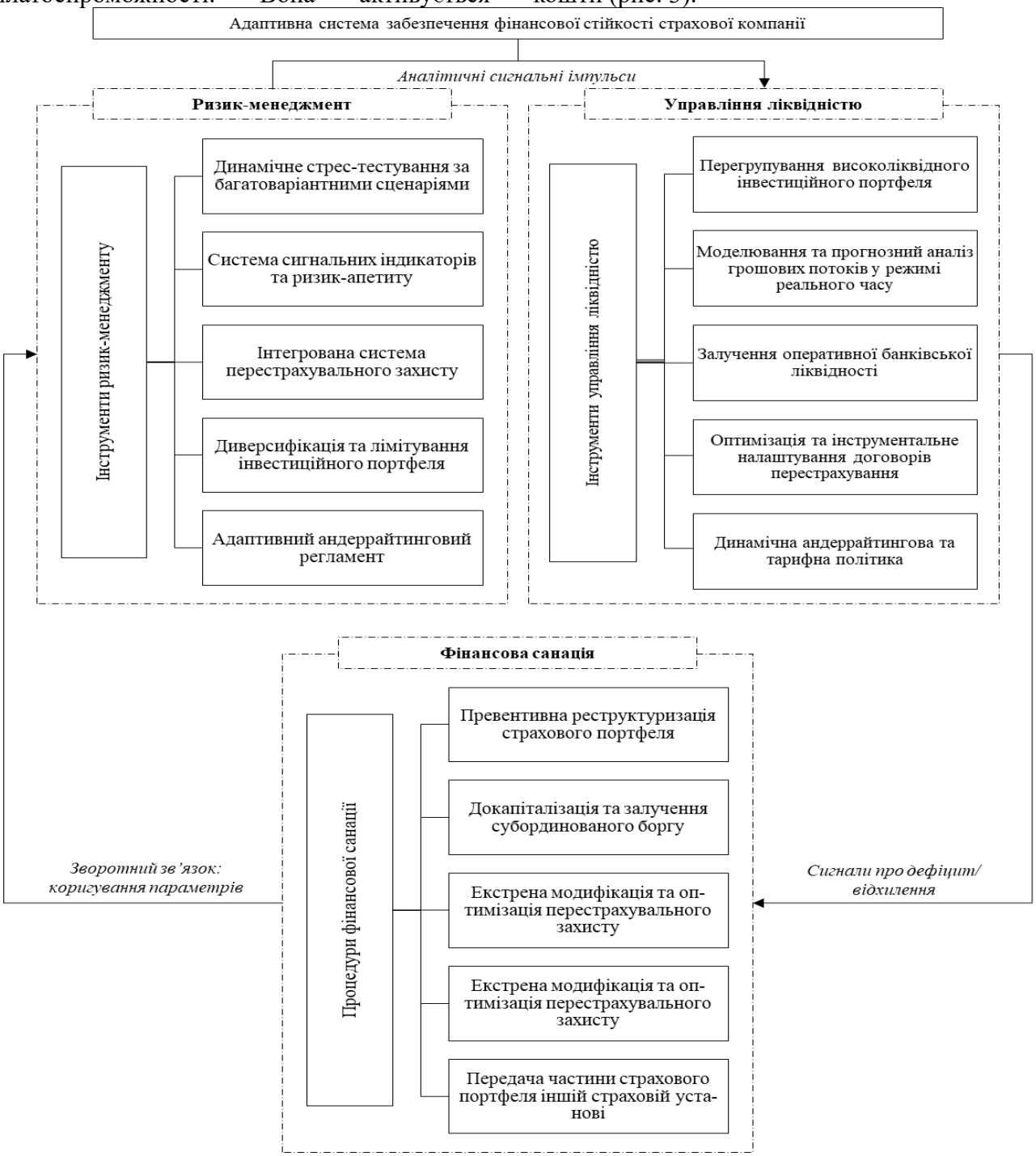

Рис. 3. Концептуальна модель адаптивної системи забезпечення фінансової стійкості страхової компанії [10, 12]

Джерело: сформовано авторами самостійно

Впровадження розробленої адаптивної системи забезпечення фінансової стійкості страхової компанії, зображеної на рис. 3, забезпечує комплексний позитивний ефект, що

трансформує як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішню позицію установи на ринку. На стратегічному та регуляторному рівнях формування саморегульованої системи з превентивним реагуванням гарантує безперервність операційної діяльності та безперебійне виконання зобов'язань перед страхувальниками навіть під час системних криз і макроекономічних шоків.

Таким чином, розроблена концептуальна модель адаптивної архітектури докорінно змінює парадигму фінансового менеджменту страховика, перетворюючи його з реактивного механізму усунення наслідків на проактивну саморегульовану систему. Завдяки синергетичній інтеграції стрес-тестування ризиків, динамічного управління ліквідністю та превентивної санації в систему управління досягається висока швидкість і гнучкість реагування на будь-які дестабілізуючі чинники. Такий підхід дає змогу виявляти та нейтралізувати загрози ще на етапі їх зародження, запобігаючи касовим розривам та вимиванню капіталу. У підсумку запропонована архітектура гарантує безперервність операційної діяльності, максимальну збереженість страхових ресурсів та довгострокову фінансову стійкість компанії навіть за умов критичної макроекономічної нестабільності.

Висновки. Проведене дослідження доводить закономірну необхідність відмови від консервативних, реактивних моделей фінансового менеджменту страхових компаній на користь адаптивної архітектури забезпечення їхньої фінансової стійкості. В умовах постійної волатильності макроекономічного середовища та каскадного характеру сучасних ризиків традиційний підхід із ретроспективним аналізом виявляється не спроможним запобігти вимиванню капіталу та дефіциту ліквідності. Впровадження запропонованої адаптивної системи, що об’єднує управління ліквідністю, стрес-тестування та превентивну санацію, створює якісно новий механізм проактивного реагування. У цій системі профіль ризиків постійно трансформує вимоги до структури активів, ліквідність забезпечує ресурсну маневреність, а гнучкий санаційний інструментарій відіграє роль регуляторного запобіжника ще до настання збитків.

Послідовна узгодженість стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління портфелем дає змогу мінімізувати касові розриви, оптимізувати використання перестрахувального захисту та підтримувати необхідний рівень регуляторного капіталу. Водночас градуйований підхід до санації, від внутрішніх превентивних заходів до відновлювальних і антикризових дій, гарантує адекватність управлінського впливу залежно від глибини виявленого дефіциту ліквідності чи диспропорцій капіталізації. У підсумку сфор-мована адаптивна система управління забезпечує фінансову стійкість страховика, пере-творюючи фінансовий менеджмент на стратегічний драйвер довгострокової платоспроможності та збереження капіталу за умов ринкової нестабільності [13].

Література

1. Варченко О., Драган О., Герасименко І., Ткаченко К. Механізми антикризового управління банківською та страховою установою в системі сучасного фінансового менеджменту. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2026. №1. DOI: https://doi.org/10.32782/ 2617-5940.1.2026.3
2. Бездітко К., Загорська Д. Управління ризиками у страхуванні. Молодий вчений. 2023. №12 (124). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-6
3. Савченко О., Пустовіт О. Матриця фінансового розвитку та оптимізація фінансової стратегії страхової компанії (на прикладі ПРАТ «СК «Євроінс Україна»). *Development Service Industry Management.* 2023. №4. DOI: https://doi.org/10.31891/d_sim-2023-4(13)
4. Павленко О.П., Денисенко В.В. Сучасні методологічні підходи до фінансових стратегій системи управління ліквідністю і платоспроможністю страхових компаній. *Агросвіт.* 2023. №20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.20.99
5. Глухова В.І., Крот Л.М. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки. *Економіка та суспільство.* 2023. №54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-81
6. Коптєва Г.М. Сценарне моделювання фінансової стійкості страхових компанії. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: економічні науки.* 2025. №6. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.6.3
7. Єрмоленко О., Коковіхіна О., Лисьонкова Н. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір.* 2024. №190. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-21
8. Лащик І., Митровці М. Антикризове управління страховими компаніями. *Галицький економічний вісник.* 2023. №2 (81). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.083
9. Смирнов І.М. Архітектурне моделювання організаційно-економічного забезпечення фінансової стійкості страхових компаній у кризових умовах.

Економіка та суспільство. 2026. №83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-63

10. Abernikhina I., Toporkova O., Sokyrynska I., Shylo L. Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. Vol. 3. №38. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237437

11. Халатур С.М., Ільченко О.О. Сек'юретизація активів як елемент ефективності управління портфелем страхової компанії. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-49

12. Халатур С.М., Карамушка О.М., Котюх М.В. Цифровізація управління страховим портфелем як елемент фінансової безпеки страховика. *Агросвіт*. 2024. №19. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.4

13. Khalatur S., Tvaronavicieni M., Dovgal O., Levkovich O., Vodolazska O. (2022). Impact ofselected factors on digitalization of financialsector, *Entrepreneurship and Sustainability*. Vol. 10, (1). DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19)

References

1. Varchenko, O., Drahan, O., Herasymenko, I., & Tkachenko, K. (2026). Mekhanizmy antykryzovoho upravlinnia bankiv-skoiu ta strakhovoiu ustanovoiu v systemi suchasnoho finansovoho menedzhmentu. Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu, (1). DOI: https://doi.org/10.32782/ 2617-5940.1.2026.3

2. Bezditko, K., & Zahorska, D. (2023). Upravlinnia ryzykamy u strakhuvanni. Molodyi vchenyi, 12(124). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-6

3. Savchenko, O., & Pustovit, O. (2023). Matrytsia finanso-voho rozvytku ta optymizatsiia finansovoi stratehii strakhovoi kompanii (na prykladi PRAT «SK «Yevroins Ukraina»). Development Service Industry Management, (4). DOI: https://doi.org/10.31891/d sim-2023-4(13).

4. Pavlenko, O.P., & Denysenko, V.V. (2023). Suchasni metodolohichni pidkhody do finansovykh stratehii systemy upravlinnia likvidnistiu i platospromozhnistiu strakhovykh kompanii. Ahrosvit, (20). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.20.99.

5. Hlukhova, V.I., & Krot, L.M. (2023). Upravlinnia ryzykamy diialnosti strakhovykh kompanii v konteksti finansovoi bezpeky. Ekonomika ta suspilstvo, (54). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-81

6. Koptieva, H.M. (2025). Stsenarne modeliuvannia finansovoi stiikosti strakhovykh kompanii. Visnyk NTU «KhPI»,. Ser.: Ekonomichni nauky, (6). DOI: 10.20998/2519-4461.2025.6.3

7. Yermolenko, O., Kokovikhina, O., & Lysonkova, N. (2024). Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu. Ekonomichnyi prostir, (190). DOI: https://doi.org/10.32782/222 4-6282/190-21

8. Lashchyk, I., & Mytrovtsi, M. (2023). Antykryzove upravlinnia strakhovymy kompaniiamy. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 2(81). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.083

9. Smyrnov, I.M. (2026). Arkhitekturne modeliuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia finansovoi stiikosti strakhovykh kompanii u kryzovykh umovakh. Ekonomika ta suspilstvo, (83). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-63

10. Abernikhina, I., Toporkova, O., Sokyrynska, I. & Shylo, L. (2021). Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, Vol. 3, (38). DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237437.

11. Khalatur, S.M., & Ilchenko, O.O. (2023). Sekiuretyzatsiia aktyviv yak element efektyvnosti upravlinnia portfe-lem strakhovoi kompanii. Ekonomika ta suspilstvo, (55). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-49

12. Khalatur, S.M., Karamushka, O.M., & Kotiukh, M.V. (2024). Tsyfrovizatsiia upravlinnia strakhovym portfelem yak element finansovoi bezpeky strakhovyka. Ahrosvit, (19). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.4

13. Khalatur, S., Tvaronavičienė, M., Dovgal, O., Levkovich, O. and Vodolazska, O. (2022). Impact of selected factors on digitalization of financial sector. Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol. 10, (1). DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19)

FORMATION OF AN ADAPTIVE ARCHITECTURE FOR THE FINANCIAL STABILITY OF AN INSURANCE COMPANY BASED ON LIQUIDITY MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, AND FINANCIAL RECOVERY

S. M. Khalatur, D. E., Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University,
Yu. V. Masiuk, Ph. D (Econ.), Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University,
V. V. Dovhaniuk, Master's Student (Specialty: Finance, Banking, Insurance, and the Stock Market), Dnipro State Agrarian and Economic University

Methods. The results were obtained through the application of a comprehensive set of scientific methods: system-structural and comparative analysis – to substantiate the conceptual foundations of building an adaptive architecture for the financial stability of insurers; abstract-logical and analytical

decomposition – when developing mechanisms for integrated liquidity, risk, and preventive financial recovery management.

Results. The necessity of transforming traditional financial management systems of insurance companies by transitioning to a flexible adaptive architecture capable of proactively responding to internal and external destabilizing factors is proven. The interdependence between structural liquidity elements, the risk profile, and financial recovery tools is substantiated. Priority scenarios and stages for implementing financial recovery procedures are identified depending on the severity of liquidity deficits and capitalization imbalances.

Novelty. The scientific novelty lies in the development of a conceptual model of an adaptive architecture for ensuring the financial stability of an insurance company, which, unlike existing approaches, integrates liquidity management tools, risk stress testing, and preventive financial recovery into a unified self-regulating loop that guarantees business continuity and capital preservation under unstable conditions.

Practical value. Ways to enhance the efficiency of an insurer's liquidity and risk management are proposed, serving as a basis for executive decision-making regarding risk mitigation and recovery responses. Practical recommendations can be utilized by insurance companies' top management to strengthen financial and economic stability, as well as by regulatory bodies when establishing market solvency supervision requirements.

Keywords: insurance services, financial stability, digital transformation, financial security, insurance company, liquidity management, risk management, financial recovery, solvency, insurance capital.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.
Прийнята до публікації 15.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108.24:004 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.150

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

О. О. Нестеренко, аспірант кафедри економіки, Національний транспортний університет, Nesterenko1212@gmail.com, https:// orcid.org/0009-0003-4686-877X,
А. Є. Спіцина, професор кафедри економіки, Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net, orcid.org/ 0000-0001-9730-6249

Методологія дослідження. Під час дослідження було використано методи наукового узагальнення – при визначенні сутності категорій «людські ресурси», «цифрова трансформація», «сталий розвиток», «цифровізація», «цифрова економіка»; аналізу та синтезу – для з'ясування тенденцій та форм розвитку процесів цифровізації; логічного аналізу – при встановленні взаємозв'язку показників розвитку людських ресурсів умовах цифрової трансформації та сталого розвитку України.

Результати. У статті проаналізовано теоретичні підходи до визначення понять «цифровізація», «цифрова економіка», «цифрова трансформація». Досліджено особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації, трансформації та сталого розвитку. Значення процесів цифрової трансформації в суспільстві визначається як перехід до нових способів роботи та мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних та нових технологій. Характеризуються основні цифрові системи оцифрованого середовища. Наголошується, що функціонування цифрової економіки, що ґрунтується на цифрових системах, відбувається, по-перше, завдяки наявності спеціальної інфраструктури, сформованої з використанням апаратного та програмного забезпечення, телекомунікацій; по-друге, специфічних бізнес-моделей, що функціонують на основі використання комп'ютерних мереж у рамках віртуальної взаємодії.

Розкрито особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації, трансформації та сталого розвитку. Проаналізовано сутність людських ресурсів, їх значення та умови формування. Розглянуто показники розвитку цифрової економіки, цифрової трансформації та сталого розвитку, встановлено прямий взаємозв'язок між ними.

Новизна. Встановлено відповідність між показниками розвитку людських ресурсів, цифрової економіки, цифрової трансформації та сталого розвитку. Розкрито особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації, трансформації та сталого розвитку.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані в процесі аналізу рівня розвитку людських ресурсів в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку України.

Ключові слова: людські ресурси, людський капітал, цифрова трансформація, сталий розвиток, інновації, цифровізація, цифрова економіка, цифрові технології, соціально-економічний розвиток, економіка.

Постановка проблеми. Структурні зрушення, що відбуваються у сучасній економіці України, мають певні закономірності, а саме: збільшення частки високотехнологічних галузей, телекомунікацій, фінансових та ділових послуг; поява нових технологічних процесів, використання нового обладнання, нових видів сировини та виробниц-

© 2026. O. O. Nesterenko, A. Ye. Spitsyna. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

тво нових видів продукції; скорочення частки виробничого сектора та зростання сектора послуг, деконцентрація промислового виробництва, зрушення у його галузевій структурі.

Саме вони формують стратегічні сектори національної економіки на етапі розвитку, а також є основними причинами глобальних змін у структурі зайнятості на ринку праці. Для виявлення ключових характеристик людських ресурсів, що визначаються попитом сьогоднішнього типу економіки, важливо уточнити основні тенденції, зміни у структурі та формах зайнятості, що впливають на систему цінностей сучасного працівника, поглиблюють його диференціацію на ринку праці.

Управління розвитком людських ресурсів в сучасних підприємствах включає цілий комплекс стратегій і практик, спрямованих на ефективне управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Розвиток систем управління людськими ресурсами являє собою постійний ланцюг нововведень. По мірі виникнення економічних проблем прогресивні компанії розробляють і випробовують нові форми управління. Тому використання системи розвитку людськими ресурсами на підприємствах є необхідним і вимагає проведення цілого комплексу підготовчих робіт.

У сучасних умовах важливою особливістю людських ресурсів є підвищення мобільності. Цифрові технології створили нові можливості для сфери праці, таким чином сформувавши нові підрозділи та елементи, особливо цифровий ринок праці, цифрову зайнятість і робочі місця.

Цифрові трансформації в розвитку людських ресурсів являють собою один з основних напрямів сучасного розвитку організацій. В епоху четвертої промислової революції, яка характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, упровадження цифрових рішень стає невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами. Цифрові трансформації дають змогу покращити продуктивність, сприяти залученості працівників, оптимізувати витрати і підвищити конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті впровадження стратегій цифрової трансформації в HR є вкрай актуальним для фахівців з управління людським розвитком, адже вони відкривають нові можливості для розвитку організацій і ефективного використання людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління та розвитку людських ресурсів досліджували у працях українські учені: Лібанова Е. [9], Хвесик М., Левковська Л. [9], Новікова О. [14], Петрова І. [25], Брюховецька Н. Ю. [3], Чорна О. А. [27], Чорнодід І. С. [28], Василець Н. М., Федотов О. О. [28], Прохоровська С. А., Ілляш І. Д. [14] та зарубіжні науковці: Хуан Цзунцзе [19], Хузайні Х. [20], Муттакін І., Сетіаді Б., Ірпан М., Шаддік С. [20].

Проблемі розвитку цифрової економіки та змінам, що відбуваються з точки зору залученості людських ресурсів України в процеси цифровізації, трансформації присвячені дослідження вчених: Г. Бей, Г. Середа [1], Бойківська Г., Саладяк К. [2], Буркинський Б. В. [15], Юрченко Г. М., Захарченко Р. В. [29], Струтинська І. В. [18], Спіцина А. Є. [17], Петрова І. Л., Баліка, О. Г., Качан, Г. М. [25] та інші.

Формулювання мети статті. Метою статті є розкриття особливостей управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформатизація та інтелектуалізація економіки вимагають високоосвічених, висококваліфікованих працівників, що володіють високим комунікативним потенціалом, здатних створювати нові знання, ідеї, методи, здатні до навчання, наділених критичним мисленням, готових до змін, відмови від стереотипів, наділених такими рисами характеру, як: дисципліна, новаторство, адаптивність, самоконтроль, стійкість до психічних перевантажень, високий рівень працездатності та життєвої енергії. Також важливі умови, що забезпечують максимально повне використання прихованих, резервних ресурсів, насамперед соціально-психологічного змісту для адекватної адаптації до нових завдань. Але саме інтелект, натхнення та інтуїція зрештою визначають здатність людини до продуктивної, творчої роботи, кінцевою метою якої є створення

знань – основного ресурсу для зростання економіки нового типу. Таким чином, економічний розвиток пред'являє специфічні вимоги до формування людських ресурсів, які визначають не тільки придатність людини до ефективної діяльності в традиційних формах та сферах, а й, що вкрай важливо, здатності до навчання та творчості, до пошуку альтернативних варіантів поєднання ресурсів для кращої адаптації до соціальних потреб та генерації нових знань.

В сучасному світі людський потенціал є найбільш важливим ресурсом і джерелом економічної й соціальної стабільності. Можливості та свобода вибору людини розглядаються в рамках міждисциплінарної концепції людського розвитку, розробленої на основі положень теорії людського капіталу, що передбачає розширення можливостей людини в сфері політичної свободи, прав людини, суспільної поваги до особистості та здорового довкілля.

При цьому головною метою є можливість прожити тривале і здорове життя, отримати знання та мати доступ до ресурсів, необхідних для гідного рівня добробуту як засобу розширення можливостей людей щодо зайнятості, освіти, охорони здоров'я, культури та ін. [6].

В «Енциклопедії сучасної України» людські ресурси визначають, як «сукупність людей (працівників) із їх фізичними і розумовими здібностями та відповідними трудовими компетенціями» [7]. Іншими словами людські ресурси – це сукупність людей (працівників) і їх людського капіталу. Людський капітал на рівні індивіда розуміємо, як «сукупність якісних характеристик людини: здібностей, трудових навичок, знань, мотивацій, освітнього і культурного розвитку, здоров'я, що формуються у процесі її життєдіяльності шляхом інвестування та використовуються нею у трудовій і суспільній діяльності» [3, с.24].

На думку І. Л. Петрової, «стратегічне управління людськими ресурсами як новий етап управління персоналом виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі збереженням соціально- етичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [25].

З цього слідує, що людські ресурси – це одна з основних форм ресурсів, що охоплює сукупність індивідів, їх кількісні характеристики (чисельність, демографічна структура) та якісні характеристики (знання, здібності, навички, здоров'я, мотивація, тобто людський капітал), які у разі потреби можуть бути залучені до економічної, соціальної чи іншої продуктивної діяльності. Особливостями цього визначення є розуміння, що [27]:

– людські ресурси – це певний потенціал участі (можливість використання людського капіталу людей);

– людський капітал – виступає внутрішньою характеристикою людини для участі;

– реальна участь – це трудова активність, економічна, соціальна зайнятість тощо (рис.1).

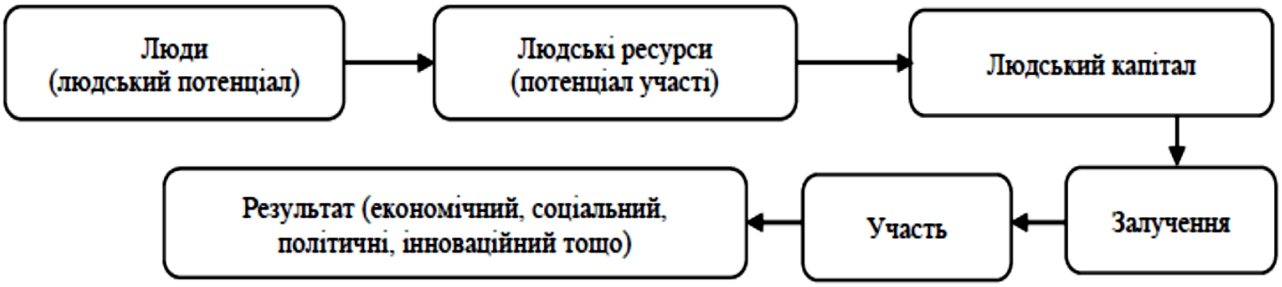

Рис. 1. Концептуальна схема реалізації людських ресурсів

Джерело: складено на основі (16,27)

Отже, людські ресурси на макрорівні – це не лише наявна кількість працездатного населення, а й потенціал його залучення для створення товарів, послуг, інших суспільнозначущих цінностей.

Значення людського розвитку, демографічних та міграційних факторів, а також зміст «системи ідентифікації соціально-екологічних загроз для резилієнтності якості життя населення України» представлено в працях за редакцією Е. Лібанової, М. Хвесика, котрий досліджує проблему екологічної якості життя та розвитку людини та висвітлює «теоретико-методологічні засади оцінки екологічної резилієнтності якості життя населення України в контексті зовнішніх природно-ресурсних загроз» [9].

Вирішення завдання щодо збалансування задоволення поточних потреб людства із захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема їх потреби в безпечному і здоровому довкіллі, здійснюється в рамках концепції сталого розвитку. Одним із головних драйверів сталого розвитку вважається цифрова трансформація країн, що в широкому розумінні є незворотним процесом упровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави [13]

Людина стає найважливішим економічним ресурсом та активом, який приносить регулярний прибуток. Ключовим фактором сталого розвитку країни стає не лише модернізація виробництва, інновації, стрімкий розвиток технологій. На перше місце виходить ефективне застосування людського капіталу.

Сталий розвиток (англ. sustainable development) - загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Парадигма сталого розвитку містить вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості, відсутності расової та національної дискримінації і спрямована на підвищення рівня життя населення [15].

Концепція сталого розвитку ґрунтується на п’яти головних принципах:

– Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

– Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки та соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

– Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучне життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф -злидні, які стали у світі звичайним явищем.

– Необхідно узгодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема щодо використання енергії.

– Розміри і темпи росту населення повинні бути узгоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється [15].

У рамках концепції людського розвитку людина є не об’єктом, а суб’єктом розвитку. Спираючись на розширення варіантів вибору людини як головну цінність, концепція сталого розвитку передбачає, що людина повинна брати участь у процесах, які формують сферу її життєдіяльності, сприяти прийняттю і реалізації рішень, контролювати їх виконання.

Стратегія «Європа 2020» встановлює три основних фактори, які сприятимуть досягненню цілі [5]:

– розумне зростання: розвиток економіки, що грунтується на знаннях та інноваціях;

– стале зростання: створення економіки, заснованої на доцільному використанні ресурсів, екології і конкуренції;

– всеохоплююче зростання: сприяння підвищенню рівня зайнятості населення, досягнення соціальної та територіальної згоди.

Сталий людський розвиток дозволяє задовольняти потреби нинішнього покоління без зменшення можливостей майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби. Тому він пов’язаний з поняттям справедливості відносно різних поколінь людей. Разом з тим, від покоління до покоління має передаватися не стільки певний обсяг багатства,

скільки потенціал для забезпечення належного рівня людського розвитку. Цей рівень передбачає відсутність бідності і збереження можливостей вибору [15].

Електронний багатомовний термінологічний словник дає наступне визначення. «Сталий розвиток (стійкий розвиток): 1) це покращення якості життя в межах можливостей (місткості) екосистем, які залишатимуться в стані відносної рівноваги; 2) це такий розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби».

Людські ресурси є особливим і найважливішим серед усіх видів ресурсів підприємства, вони є найскладнішим об'єктом управління в організації і, на відміну від матеріальних факторів виробництва, є живими, здатними приймати рішення, діяти і критично оцінювати звернені до них вимоги, мають суб'єктивні інтереси тощо [6].

Актуальність людського розвитку для країни полягає ще й в тому, що він є комплексним показником добробуту, що вимірює не лише економічний успіх (формування доданої вартості, забезпечення ефективності дії економічних механізмів, зростання рівня продуктивності праці), але й якість життя, що дозволяє оцінити, чи є людям добре, а не просто «багато». Це є важливою складовою конкурентоспроможності економічної системи та ринку праці.

Формування якісно нових людських ресурсів забезпечує здатність протистояти негативним наслідкам системної нестабільності та соціальних потрясінь і безпосередньо пов'язане зі структурною перебудовою національної економіки, метою якої має бути створення потужного сектора, представленого галузями економіки знань. У цьому напрямі формується модель економічного зростання, яка ґрунтуватиметься на приватній ініціативі, розвитку інститутів ринкової економіки, інноваціях та інвестиціях у людський капітал. Передумовою для прискорення процесу переходу від традиційної економіки до економіки знань є визначення відповідних стратегічних пріоритетів на державному рівні та стимулювання розвитку саме тих галузей та видів діяльності, які здатні забезпечити конкурентоспроможність української економіки у світі у майбутньому. У цьому контексті необхідно встановити зв'язок між економічним зростанням та розвитком людського потенціалу на тлі відповідної соціальної політики, інвестицій у охорону здоров'я та освіту, збільшення кількості гідних робочих місць, забезпечення справедливого розподілу доходів та всіх результатів економічного зростання [3].

Людський розвиток на підприємстві – це цілеспрямований процес формування, підтримки та вдосконалення професійних знань, навичок, здібностей та потенціалу співробітників, що розглядає людину не як ресурс, а як мету розвитку компанії, що інвестує в її розвиток для підвищення ефективності бізнесу та досягнення спільної мети. Він включає навчання, кар'єрне зростання, поліпшення умов праці, створення сприятливої атмосфери, що сприяє зростанню людського капіталу [18].

Ключові аспекти людського розвитку на підприємстві є:

– Навчання здійснюється за допомогою тренінгів, семінарів, наставництва, підвищення кваліфікації, розвитку лідерських якостей. Виявлення, залучення, утримання та розвитку високопотенційних співробітників, тобто талантів.

– Планування кар'єри включає створення можливостей для просування по службі, ротації, програм розвитку талантів. Можливості кар'єрного зростання значно впливають на людський розвиток стимулюючи професійне, особистісне та соціально-економічне вдосконалення за допомогою підвищення кваліфікації, поліпшення рівня життя, самореалізації, мотивації та задоволеності, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку людського потенціалу та зростанню добробуту як окремої людини, так і суспільства в цілому.

– Корпоративна культура передбачає створення позитивної атмосфери та цінностей, сприяючих зростанню та співробітництву. Культура в цілому надає глибокий вплив на розвиток людини, формуючи особистість, світовідчуття, цінності та за допомогою поведінки володіння соціальним досвідом, мовою, мистецтвом і суспільними нормами, виступаючи в якості механізму адаптації, самоідентифікації та творчого

самовираження, перетворюючи біологічне буття в соціальну особистість, збагачуючи його внутрішній світ і розширюючи горизонти. Вона визначає, що вважається важливим, як спілкуватися і який спосіб з життя вести. Корпоративна культура надає глибокий вплив на розвиток людини, створюючи мотивуючу, підтримувальну (позитивну) середу, де цінуються та сприяють розвитку інновацій, що сприяє розвитку професіоналізму та лояльності. Однак токсична культура (негативна) може призвести до вигорання, цинізму, зниження продуктивності та психологічного дискомфорту. Вплив залежить від цінностей компанії, комунікацій і здатності керівництва створення атмосфери психологічної безпеки для розвитку співробітників [17].

– Fidback. Регулярна оцінка результатів роботи, надання конструктивного зворотного зв'язку для покращення. Fidback є ключем до розвитку людини, оскільки вона надає інформацію про сильні та слабкі сторони, допомагаючи виявляти області для зростання та вдосконалювати навички, досягати цілей та зміцнювати мотивацію. Це потужний інструмент для корекції поведінки (коригуючий зворотний зв'язок), підтримки та визнання досягнень (підтримувальний фідбек) і спрямований на особистісне зростання (розвиваючий фідбек). Якісний зворотний зв'язок має бути своєчасним, конкретним, заснованим на фактах, а не на емоціях, і пропонувати шляхи поліпшення, перетворюючи інформацію на дію.

Людський розвиток у державі – це процес розширення прав та можливостей людей, де люди стають метою, а не ресурсом, і вимірюється за допомогою Індексу людського розвитку, який враховує тривалість життя, доступ до знань (освіти) та гідний рівень життя. До областей підтримки розвитку людського потенціалу належать інвестиції в освіту, охорону здоров'я, створення робочих місць та покращення умов праці, підприємництво, критично важливу інфраструктуру, а також цифровізацію та інновації; це дозволяє підвищити рівень життя, економічну активність та конкурентоспроможність країни, приділяючи особливу увагу здоров'ю, знанням та доходам населення [11].

На наш погляд, визначальними компонентами впливу держави на розвиток людського потенціалу є:

– Формування адекватного ринку праці, що грає мотиваційну функцію для людського капіталу та придбання відповідних заданими до стратегічного бачення держави та її намірів, професійних якостей. Ринок праці виступає як механізм реалізації, стимулювання та розвитку навичок, знань і здібностей людей за допомогою створення якісних робочих місць, надання можливостей для навчання та перепідготовки, підвищення мобільності та відповідності навичок попиту, а також формування мотивації та чесної конкуренції, що зрештою підвищує продуктивність та економічне зростання.

– Освітній розвиток. Освіта для розвитку людини – це процес набуття знань, навичок і цінностей, що формують особистість, розширюють можливості, розвивають критичне мислення і впевненість у собі, дозволяють реалізувати свій потенціал, зробити внесок у соціальний прогрес і жити повноцінним життям, починаючи з дошкільного віку та протягом усього життя (освіта протягом усього життя). Це інструмент подолання бідності, що сприяє розвитку демократії, захисту прав людини та сталого розвитку.

– Державна підтримка сімей. Державна підтримка сімей в Україні включає допомогу при народженні дитини (одноразову та щомісячну), виплати багатодітним сім'ям, підтримку малозабезпечених сімей та програми для школярів. Основні напрямки включають допомогу в догляді за дітьми, допомогу дітям-інвалідам, підтримку батьків-одинаків, пільги на комунальні послуги та безкоштовний проїзд для багатодітних сімей, а також різноманітні програми для вразливих груп населення.

Для України, незважаючи на труднощі, підтримка високого індексу людського розвитку має вирішальне значення для сталого відновлення, залучення інвестицій та забезпечення гідного майбутнього для громадян, оскільки це є основою соціального прогресу та розвитку людського капіталу [10, с.15].

У рейтингу 2023/2024 рр. за Індексом людського розвитку – ІЛР (Human Development Index – HDI) – Україна опусти-

лась на 23 позиції та посідає 100 місце серед 193 країн світу (2021/2022 рр. – 77 місце). Загальний коефіцієнт України дорівнює 0,734 (з максимальних 1,000), і, за оцінками фахівців, цей показник відноситься до категорії високого рівня людського розвитку.

Індекс людського розвитку – це складний показник, що базується на трьох основних характеристиках розвитку людини: довголітті та здоров'ї (вимірюється очікуваною тривалістю життя при народженні); можливості одержувати знання (вимірюється середньою тривалістю навчання та очікуваною тривалістю навчання); здатності досягти гідного рівня життя, обмірюваної валовим національним доходом на душу населення [10, с.15].

Під час визначення Індексу людського розвитку враховують також показники розвитку освіти: рівень освіченості населення, державні витрати на освіту. За рівнем освіченості населення Україна входить до числа лідируючих країн: за відсотком населення відповідної вікової категорії, яке охоплено вищою освітою (95,7 % – жінки, 93,5 % – чоловіки) країна займає лідируючу позицію поряд з такими розвиненими країнами як Німеччина (95,4 % – жінки, 95,9 % – чоловіки), Данія (95,1 % – жінки, 95,2 % – чоловіки), Швеція (92,4 % – жінки, 92,7 % – чоловіки), Нідерланди (89,8 % – жінки, 92,7 % – чоловіки), Франція (84,3 % – жінки, 88,3 % – чоловіки).

Ще одним важливим зведеним індексом, який узагальнює відповідні показники з ефективності цифрових технологій в Європі й відстежує еволюцію держав-членів ЄС в галузі цифрової конкурентоспроможності3, є Індекс цифрової економіки та суспільства – Digital Economy and Society Index (далі – DESI). [10, с.15]

DESI, який щорічно публікує Європейська комісія, вимірює прогрес держав-членів ЄС у досягненні цілей Програми цифрового десятиліття ЄС до 2030 року. Ключові елементи DESI відповідають цифровим цілям ЄС: безпечна та стійка цифрова інфраструктура, цифрові навички, цифровізація бізнесу та публічних послуг [10].

Рис. 2. Україна у розрізі інноваційних вимірів індикаторів ЄІТ у 2023–2024 рр
Джерело: Складено на основі (10, с.14)

DESI охоплює чотири основних компоненти та оцінюється за шкалою від 0 до 100, а загальний індекс DESI розраховують як середнє арифметичне з чотирьох компонентів (відповідно до методології ЕС):

– Людський капітал: рівень цифрових навичок населення, а також інвестиції в цифрову освіту;

– Підключення до інтернету: поширеність використання інтернету для різних цілей, таких як навчання, робота і спілкування;

– Інтеграція цифрових технологій: використання цифрових технологій у бізнесі та публічних послугах;

– Цифрові державні послуги: доступність і якість цифрових державних послуг.

Кабінет Міністрів України розпорядженням від 05 вересня 2023 року № 774-р затвердив перелік показників DESI в Україні, а також порядок збору та обміну даних щодо показників на основі Методології ЄС, що забезпечить передумови для відстеження прогресу в напрямі цифрової економіки, а також порівняння власного шляху із цифровими економіками ЄС.

Міністерством цифрової трансформації України було розроблено та затверджено розпорядженням від 25 жовтня 2024 року Методичні рекомендації щодо методології складення показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) [10, с.16].

Включення України до DESI допоможе реалізувати державний потенціал цифрової конкурентоспроможності, а також сприятиме інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Цифрова економіка з часом змінює свої масштаби, але її суть полягає в орієнтації на комп'ютерні технології, здатні підвищити продуктивність праці на підприємствах. Цифрова економіка характеризується високим рівнем інформатизації, активним використанням інтернету, зростаючою роллю інновацій та кібербезпеки, а також автоматизацією та алгоритмізацією процесів. Вона також сприяє глобалізації ринків, впровадженню електронного уряду, створенню цифрових платформ та розширенню засобів цифрової комунікації, включаючи соціальні мережі. Внаслідок цього розвиток цифрової економіки впливає зміни у сфері зайнятості, викликаючи як позитивні, і негативні наслідки, які змінюють традиційні підходи до управління людськими ресурсами [25].

Так як цифрова економіка передбачає впровадження цифрових технологій для підвищення продуктивності та гнучкості зайнятості, симбіоз людини та машини стає неминучим. О. Новікова та М. Азмук наголошують, що цифровізація вводить у робочий процес новий елемент – штучний інтелект, який сприяє формуванню нової моделі взаємодії «суб'єкт-об'єкт», тобто співпраці людини та машини. В результаті, окрім взаємодії «людина-машина», виникає підсистема «людина-штучний інтелект», принципи якої потребують подальших досліджень [11].

У науковому дослідженні Г. Бея та Г. Середи запропоновано обгрунтування перспективних напрямків цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами. В своїй роботі автори розглядали вплив цифровізації на бізнес-процеси організації, зокрема на функції HR-менеджменту [1].

Цифрова трансформація (цифровізація) – це перетворення існуючих аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації на основі ефективного використання цифрових технологій.

Цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, інструментами, системами та встановлення електронно-комунікаційної взаємодії між ними [18].

Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до фундаментальних змін у тому, як працюють громадяни, підприємства та організації, як вони створюють цінність для себе, своїх співробітників, клієнтів, партнерів, досягаючи своїх власних та загальних економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю [18].

Цифрова трансформація в управлінні людськими ресурсами (HRM) – це інтеграція інформаційних технологій у процеси найму, адаптації, навчання та оцінки персоналу. Вона перетворює паперові завдання на зручні цифрові сервіси, оптимізує витрати,

пришвидшує прийняття рішень та підвищує загальну продуктивність організацій.

До ключових векторів цифрової трансформації управління людськими ресурсами відносяться:

– Автоматизація найму та онбордингу: Використання систем для автоматичного відбору резюме (ATS), відеоінтерв'ю та чатботів дозволяє скоротити час закриття вакансій. Для адаптації нових співробітників створюються цифрові портали та мобільні застосунки.

– Управління ефективністю (Performance Management): Перехід від щорічних оцінок до безперервного моніторингу результатів за допомогою спеціалізованих платформ.

– Електронний документообіг та HR-портали: Створення єдиного «цифрового робочого місця», де співробітники можуть самостійно замовляти довідки, оформлювати відпустки та переглядати графіки.

– Аналітика та штучний інтелект (AI): Використання даних (Data-driven HR) допомагає прогнозувати плинність кадрів, оцінювати залученість команди та виявляти потребу в навчанні.

Перевагами в застосуванні цифрової трансформації для управління людськими ресурсами для бізнесу можна вважати наступне:

– Зменшення рутини: Звільнення часу HR-фахівців для стратегічного розвитку талантів та корпоративної культури.

– Прозорість та доступність: Дозвіл керівництву швидко отримувати аналітичні звіти про стан людського капіталу.

– Гнучкість та мобільність: Сприяння комфортній роботі співробітників, у тому числі у віддаленому чи гібридному форматі.

Популярні інструменти та рішення цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами наступні: на ринку представлені комплексні системи автоматизації (HRM / HRIS), серед яких::

– Workday – хмарна платформа для управління фінансами та персоналом.

– BambooHR – зручне рішення для малого та середнього бізнесу (управління даними, найм, відпустки).

– Hurma System або PeopleForce – популярні локальні та міжнародні системи, які оптимізують рекрутинг, OKR/KPI та внутрішні комунікації.

– Deel – сучасна платформа для найму та виплат міжнародним віддаленим працівникам.

До основних викликів з впровадження цифрових інструментів, що потребують значних зусиль відноситься: опір змінам, тобто необхідно навчати персонал роботі з новими технологіями та формувати цифрову корпоративну культуру; кібербезпека та приватність, а саме – захист персональних даних співробітників, що вимагає високих стан-дартів безпеки (зокрема, відповідності GDPR).

Для сфери цифрових технологій, розробки програмного забезпечення, різних цифрових послуг та мереж людські ресурси мають особливе значення, порівняно з іншими галузями. Це обумовлено безпосередньою соціальною спрямованістю цифрових систем, а саме розширенням людських можливостей, розвитком комунікацій, підвищенням якості життя тощо. Тому людські ресурси мають первинне значення для прогресу цифрових технологій. Вивчення їх динаміки в цифровому секторі ЄС є особливо актуальним для України, по-перше, через її прагнення до європейської інтеграції, необхідність включення в ринок праці ЄС та приєднання до тенденцій цифрової трансформації. І, по-друге, через необхідність реалізації експортного потенціалу вітчизняного цифрового сектора шляхом збільшення його присутності на ринку цифрових послуг ЄС [23].

Цифровізація економічних відносин змінює місце, роль і значення людських ресурсів у них, які завдяки розвитку та розкриттю трудового потенціалу трансформують його в людський капітал. До факторів, що перешкоджають вирішенню певних проблем, пов'язаних із забезпеченням цифрової економіки загалом та нових інноваційних технологічних процесів у контексті цифровізації економіки зокрема людськими ресурсами необхідної якості, належить недостатній рівень інвестицій у розвиток цього ресурсу, а також застарілі системи навчання, розвитку та управління персоналом загалом [2].

І. Новікова та М. Азмук розглядають

роль цифровізації у підвищенні стійкості соціально-трудової сфери в Україні, наголошуючи на її важливості для повоєнного відновлення країни. Дане дослідження фокусується на важливості цифрових технологій у економічному відновленні та його ролі у створенні нових форм зайнятості [11]. І. Петрова, О. Балика та Г. Качан зазначають, що поява цифрової зайнятості змінює професійну та кваліфікаційну структуру працівників, сприяє створенню нових робочих місць та зростанню вимог до компетенцій співробітників [25].

У контексті цифрової економіки важливо створювати умови для гнучких форм зайнятості, які враховують специфіку роботи та інтереси працівників, забезпечуючи баланс на ринку праці та уникаючи жорстких моделей, які не відповідають вимогам сучасного високотехнологічного суспільства.

Гнучкі форми зайнятості, такі як гнучкий графік, неповний робочий день або проєктна робота, а також фріланс, дають працівникам більший контроль над своїм робочим часом, що дозволяє їм краще поєднувати професійне та особисте життя. Для роботодавців це створює можливість швидко реагувати на зміни попиту та економічні виклики. Однак такі форми зайнятості можуть призвести до нестабільності та невизначеності для працівників. Часто гнучка зайнятість супроводжується недостатнім рівнем соціального захисту та обмеженими кар'єрними перспективами. Тому для мінімізації ризиків важливо формувати та підтримувати відповідне правове середовище для гнучких форм зайнятості населення, особливо у кризових ситуаціях [28].

Цифрова економіка, тісно пов'язана з економічними знаннями, де ключову роль відіграє інформація, інновації та людський капітал, сприяє створенню нових високотехнологічних робочих місць. Водночас виникають нові виклики, такі як нерівний доступ до знань та технологій, що забезпечують розвиток технократії – системи управління, в якій рішення приймаються виключно на основі наукових даних та раціональних підходів. Крім того, існують ризики, пов'язані зі сприйняттям виробниками елементів систем, які можуть бути замінені роботами для досягнення технічного прогресу.

У період військової агресії проти України цифровізація набула величезного значення, оскільки багато працівників перейшли на віддалену роботу, а організація ефективного документообігу та захисту даних стала основою національної безпеки. Цифровізація процесів документообігу, перехід до електронних трудових книжок, регулювання віддаленої роботи та забезпечення кібербезпеки є необхідними правовими дослідженнями та реформою. Відповідно, існує необхідність поновлення законодавчих норм, які забезпечують належний захист прав людини в умовах дев'ятої цифрової трансформації трудових відносин [27].

До цифрових трендів належать напрямки розвитку цифрових технологій. Аналіз цифрових трендів дає змогу передбачити майбутній розвиток конкретних економічних, технологічних і навіть соціальних явищ [26] (рис.3).

Основоположним принципом у глобальних викликах цифрового розвитку людськими ресурсами є трансформація бачення груп навичок, які є пріоритетними для успіху в цифровому середовищі**.**

В Україні швидкими темпами реалізуються численні цифрові ініціативи й проєкти, розвивається система електронної ідентифікації та надання електронних послуг, серед яких можна назвати такі: портал державних послуг та мобільний застосунок «Дія», програми «єПідтримка», «Е-резиденство», «Дія.Бізнес», податковий та правовий простір для ІТ-компаній «Дія.City», Інтегрована система електронної ідентифікації, кваліфікований електронний підпис «SmartID», оптимізація електронних реєстрів даних та розробка цифрових документів [25].

Україна визначила цифрову трансформацію пріоритетною політикою, в межах якої також можна відзначити успіхи у впровадженні систем «ProZorro», електронної системи охорони здоров’я «e-Health», освітньої онлайн-платформи «Дія.Цифрова освіта», у запровадженні мобільного покриття 4G, зокрема створення умов доступу до Інтернету у важкодоступних населених пунктах.

В умовах повномасштабної війни спрямованість цифрової трансформації дещо посилилась у аспектах підвищення кібербезпеки, створення умов для безперебійного доступу до надання медичних послуг та отримання освіти, а також у забезпеченні функціонування інфраструктури країни. Навіть в таких складних умовах створюються нові сервіси та проєкти, наприклад: «єВорог», «єОселя», можливість реєстрації пошкодженого майна чи виплати соціальних нарахувань внутрішньо переміщеним особам й безробітним [11].

Рис. 3. Ключові цифрові тренди

Джерело: Складено на основі (26,27)

Управління людськими ресурсами в цифровій економіці ґрунтується на наступних принципах[29]:

– гнучкий підхід до управління та розвитку персоналу;

– максимальна підпорядкованість цілям підприємства;

– раціональне поєднання інтересів керівництва та власників бізнесу, а також їх інтеграція у загальну систему управління;

– мотивація превентивного характеру;

– персонал – це інвестиції, які необхідно розвивати;

– пріоритет потенціалу співробітника при відборі персоналу;

– створення робочих груп та проєктних команд замість традиційних структурних підрозділів;

– інноваційний підхід до управління персоналом;

– стимулювання змін, які сприятимуть досягненню позитивних соціально-економічних ефектів [29].

Цифровізація стимулює впровадження нових інструментів для залучення та розвитку персоналу, оскільки вона змінює способи роботи та взаємодії людей. В епоху, коли працівники можуть працювати з будь-якого місця та в будь-який час, організаціям необхідно знайти нові способи підтримки їхньої залученості та професійного розвитку. Платформи електронного навчання, онлайн-курси та віртуальне навчання – це деякі з ключових інструментів, які допомагають організаціям впроваджувати цифрову трансформацію у процеси управління людськими ресурсами. Ці інструменти пропонують ряд переваг, які можуть зробити навчання та розвиток більш ефективними та доступними для співробітників:

– Гнучкість: працівники можуть навчатися у будь-який час та в будь-якому

місці, що дозволяє їм поєднувати навчання з іншими обов'язками.

–Індивідуалізація: Цифрові інструменти навчання можуть бути адаптовані до індивідуальних потреб та інтересів працівників.

– Ефективність: Цифрові інструменти дозволяють організаціям масштабувати навчання та розвиток, що може призвести до зниження витрат [28].

Сучасний працівник в умовах цифровізації повинен мати низку ключових навичок, які дозволять йому ефективно працювати в нових технологічних умовах та забезпечать його професійний розвиток. Основні з них, виділені World Economic Forum («The Future of Jobs Report») [23] щодо впливу цифрової трансформації на майбутнє робочих місць та вимог до управлінської практики у сфері управління персоналом:

– цифрова грамотність – знання та розуміння основних цифрових інструментів та технологій, вміння використовувати електронну пошту, соціальні мережі, месенджери, офісні програми та інші цифрові інструменти;

– аналітичні навички – вміння аналізувати та інтерпретувати дані, використовуючи аналітичні інструменти та платформи для прийняття обґрунтованих рішень;

– комунікативні навички – вміння ефективно спілкуватися в онлайн-середовищі, писати чітко та лаконічно в електронних повідомленнях та документах, використовуючи різні канали зв'язку;

– самоорганізація та управління часом (time management) – вміння планувати свою роботу, розставляти пріоритети, використовувати інструменти планування календаря та управління завданнями;

– навички мультитаскінгу (багатозадачності) – вміння ефективно виконувати кілька завдань одночасно в онлайн-середовищі, керувати різними проєктами та завданнями без втрати продуктивності;

– креативність та новаторство – вміння мислити творчо та пропонувати нові ідеї, а також вміння адаптуватися до швидких змін та технологічних інновацій;

– навички роботи в команді – вміння співпрацювати з колегами з різних куточків світу, використовуючи віртуальні засоби комунікації для ефективного спілкування та командної роботи;

– навички самоосвіти – вміння самостійно освоювати нові технології та інструменти, оновлювати свої знання та навички відповідно до змін у сфері діяльності [23].

Завдяки цим навичкам сучасний співробітник має можливість успішно інтегруватися в цифрове робоче середовище, розвиватися професійно та ефективно виконувати свої обов'язки в умовах технологічної концепції, що змінюється.

Цифрові трансформації в управлінні людськими ресурсами є одним із головних напрямів сучасного розвитку організацій. У період четвертої промислової революції, що характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, впровадження цифрових рішень стає невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами. Цифрові трансформації дозволяють підвищити продуктивність, сприяти залученню співробітників, оптимізувати витрати та збільшити конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті впровадження стратегій цифрової трансформації в HR є вкрай актуальним для фахівців з управління людськими ресурсами, оскільки вони відкривають нові можливості для організаційного розвитку та ефективного використання людського потенціалу [1].

Тенденції, що характерні для gig-економіки та економіки спільного споживання (sharing-економіки) ускладнюють процеси управління талантами, адже можливості їхньої самореалізації за таких умов стрімко зростають. Так, одним із трендів використання людських ресурсів нині є паралельна зайнятість, друга кар’єра або «гібридна» кар’єра [4]. Мобільність робочої сили все більше спонукає компанії застосовувати індивідуальні кар’єрні плани, ротацію та міжфункціональні проекти, щоб задовольняти потреби співробітників у різноманітності та зростанні. Можливість паралельної зайнятості дає низку переваг як для спеціалістів, котрі розширюють свої можливості, так і для організацій, котрі завдяки спільному споживанню мають змогу економити ресурси та залучати тільки ті таланти, які потрібні саме для виконання конкретних

проектів, не збільшуючи при цьому постійний штат персоналу.

В умовах сучасних викликів головними трендами використання людських ресурсів в організаціях стають (рис.4): розвиток гнучких режимів праці, пріоритетність добробуту співробітників, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та автоматизованих платформ навчання співробітників, розвиток Soft skills працівників тощо [27].

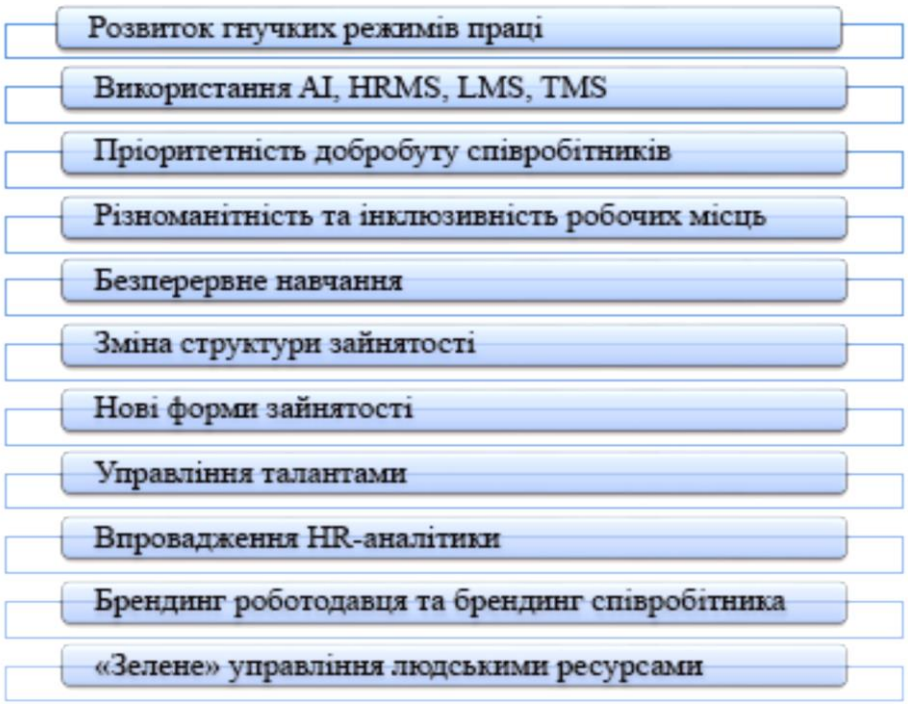

Рис. 4. Тренди у використанні людських ресурсів за умов цифрових трансформацій
Джерело: складено на основі (26, 27)

Завдяки широкій адаптації і використанню ШІ на робочих місцях, функціонал яких можна стандартизувати алгоритмом, структура попиту на робочу силу в світі суттєво змінюється: зменшується попит в IT сфері, тоді як збільшується попит на робочі та технічні спеціальності (так звані «голубі комірці») та виникають нові професії (так звані «нові комірці»). Таким чином, збільшується попит на працю, яка вимагає технічних та фізичних зусиль й не може бути автоматизована. Так, дані Світового Економічного Форуму [23, с.31] свідчать, що найбільше зростання попиту у 2023–2027 рр. відбудеться на такі професії, як оператори сільськогосподарської техніки, водії важких вантажівок і автобусів, викладачі професійно-технічної та вищої освіти, дефектологи, слюсарі та ремонтники машин, професіонали з розвитку бізнесу, робітники каркасних будівель та суміжних професій, інженери-електротехнологи, будівельники, фахівці з цифрової трансформації, фахівці з питань сталого розвитку, фахівці з цифрового маркетингу.

Відбулися революційні зміни віддаленої роботи. На сьогодні компанії використовують гнучкі механізми, включаючи повністю віддалені та гібридні моделі. Управління талантами, формування та використання корпоративних політик дозволяє фахівцям з управління персоналом формувати та впроваджувати новітні стратегії управління людськими ресурсами, особливо за умов поширення проєктних форм зайнятості, фрілансу та цивільно-правових контрактів. Як вважають І. Петрова та А. Бараш [25], віддалена праця: «…відкриває нові можливості для географічної мобільності та розширює доступ до робочих місць для людей з обмеженими можливостями. Також підвищується конкуренція на ринку праці, оскільки ком-

панії отримують змогу залучати фахівців з різних куточків світу».

Ще одним із основних трендів останніх років є досягнення work-life balance. Завдяки введенню гнучкої системи роботи, працівники можуть організовувати свій робочий час і місце розташування відповідно до власних обставин і потреб. В результаті співробітники стають продуктивнішими та вмотивованішими; досягається поліпшення балансу між роботою та особистим життям. Як зазначає Л. Марецкі [21], такий баланс посилює залученість і задоволення співробітників, що, у свою чергу, підвищує їхню результативність і ефективність праці. Організації, які зрозуміли та прийняли переваги, проблеми, пов'язані з work-life balance, створюють сприятливе середовище для добробуту та процвітання їхньої робочої сили.

Нові підходи до використання людських ресурсів на основі концепції залучення та управління талантами створюють передумови для інклюзивності та різноманітності. Інклюзивність стає мейнстрімом сьогодні не тільки в Україні, де під нею здебільшого розуміють однаковий доступ різних за можливостями груп населення до робочих місць, що особливо помітно в час війни. Світові тренди використання людських ресурсів свідчать про широке впровадження стратегій різноманітності та інклюзії, що зосереджені на демографічній специфіці статево-вікових груп у структурі персоналу, а також на формуванні інклюзивної культури, яка цінує відмінності [24, с.39].

Окремим напрямком є потреба в залученні працівників так званого «срібного віку», тобто людей які вирішують не виходити на пенсію і продовжити трудове життя. Створення умов для залучення працівників старших вікових груп стає вимогою часу, адже вікова структура населення не тільки в Україні, але й у Європі та більшості економічно розвинених країн світу, зміщується в бік збільшення частки людей літнього віку.

Можливість використання досвіду та знань, накопичених у процесі трудового життя такими працівниками, все більше починає сприйматися як перевага, аніж загроза. Тому, організації, що зіткнулися з проблемою дефіциту людських ресурсів активно запроваджують програми інклюзивності робочих місць для працівників «срібного віку».

Цінність співробітників зростає завдяки постійним інвестиціям у їх розвиток за допомогою новітніх платформ навчання (LMS) платформ управління талантами (TMS), мікронавчанню, одноранговому обміну знаннями, навчанню із використанням віртуальної та доповненої реальності. Таким чином, управління знаннями робочої сили стає пріоритетом у практиці сучасного управління людськими ресурсами. При цьому, якщо ще нещодавно цифрова грамотність вважалась пріоритетом у цих питаннях, то із масовим входженням покоління так званих «зумерів» у структуру працездатного населення, акцент у навчанні зміщуються на розвиток критичного мислення, навичок особистого спілкування, адаптивності, креативності та емоційного інтелекту [24, с.38]. Однак, як зазначає З. Хуанг [19, с.178], практиками в умовах економіки спільного споживання зазвичай є фрилансери, які мають обмежений час та енергію для навчання, тому він вбачає більший сенс у поширенні диверсифікованих та персоналізованих онлайн курсів, соціального навчання, кейс-стаді.

Цифрова доба підвищила вимоги до обізнаності про соціальні та екологічні проблеми, їхній вплив на компанію, брендинг роботодавця та стратегії ціннісної пропозиції. Сучасне управління людськими ресурсами вимагає інтеграції стійкості та цінності соціальної відповідальності в культуру компанії та процес найму [24, с.39]. Компанії, в яких успішно узгоджуються їхні місії з цінностями співробітників, зазвичай мають змогу залучити та утримати найкращі таланти.

Однією з таких новацій є «зелене» управління людськими ресурсами – концепція управління людськими ресурсами, за якої економічні, соціальні та екологічні аспекти поєднуються задля досягнення організаційної стійкості та стійкого розвитку в цілому [22, с.253].

Більше того, управління особистим брендом працівників стає цікавим новим викликом для компаній у цифрову добу. Деякі компанії навіть почали розглядати

працівників як бренд-амбасадорів і розробляти програми захисту інтересів працівників використовувати соціальні мережі співробітників у маркетингу та стратегії підбору персоналу.

Як зазначають Х. Хузаїні та ін. [20, с.4015], цифровізація всіх сфер, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами, призводить до необхідності застосування аналітики, особливо Big Data, як ключової компетентності сучасних HR-менеджерів. Аналітика персоналу на основі даних допомагає отримувати інформацію про робочу силу, дає змогу прогнозувати ризики плинності кадрів, знаходити співробітників із високим потенціалом і в майбутньому розвивати їх, оптимізувати організаційні структури, аналізувати продуктивність тощо.

Тому інтеграція технологій не тільки прискорює процес планування персоналу, а допомагає створювати ґрунтовні HR-стратегії, які відповідають динаміці цифрової трансформації.

Розвиток ринку цифрових HR технологій в останні роки можна схарактеризувати такими основними трендами: попит на використання нових технологій в HR процесах, як-от штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація HR процесів; збільшення використання технологій доповненої та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку; аналітика HR даних та метрик; посилене застосування HR чат-ботів та віртуальних асистентів; популярність віртуальної реальності, геймифікації та штучного інтелекту в HR сфері; інтеграція з різними сервісами, сорсинг через соціальні мережі та рекрутинг 24/7; значущість використання хмарних технологій та інструментів безпеки; автоматизація HR процесів та перехід у метавсесвіт.

Висновки. Національні інтереси України у сфері людського розвитку нині зосереджені на вирішенні комплексу соціальних і демографічних проблем, загострених війною. Демографічна криза, міграція та втрати населення спричинили значне скорочення людського капіталу та погіршення його якості.

Підсумовуючи сказане, управління людськими ресурсами за умов цифрової економіки стає важливою запорукою та конкурентною перевагою для сталого розвитку підприємств. Головними трендами у використанні людських ресурсів за умов діджиталізації стають: розвиток гнучких режимів праці, пріоритетність добробуту працівників, брендинг роботодавця та працівника, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та автоматизованих платформ навчання співробітників, розвиток Soft Skills працівників тощо. Зміна структури робочої сили у бік старших вікових груп, вступ покоління «зумерів» з їхніми особливостями та потребами, зміни традиційних форм зайнятості на віддалені контрактні чи проєктні форми вимагають переосмислення як систем управління людськими ресурсами з усіх напрямків, так і системи соціального захисту та правового регулювання соціально-трудових відносин, що виникають за умов цифрової доби.

Література.

1. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління.* 2019. № 2(34). С. 93-101. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10

2. Бойківська Г., Саладяк К. Вплив стану цифровізаційних процесів в Україні на розвиток людського капіталу. *Modeling the development of the economic systems.* 2023. № 2(8). С. 65-73.
https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-9

3. Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Управління розвитком людського капіталу підприємств: інституціональний аспект: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2015. 268 с.

4. Дяків О.П., Шушпанов Д.Г., Прохоровська С.А., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. №3. С. 73-95.
DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073

5. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth: [Electronic resource] // European Comission. 2010. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

6. Людські ресурси. *Енциклопедія сучасної України*. URL: https://esu.com.ua/article-59920

7. Герасименко Г.В. Людський розвиток. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс]. Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. Режим доступу: https://esu.com.ua/article-59918

8. Людський розвиток в Україні. Оцінка та прогноз рівня життя населення: кол. моногр. / за ред.

Е.М. Лібанової; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Київ, 2019. 270 с.

9. Методичний підхід і результати оцінки резилієнтності якості життя населення України в різні часові періоди / Лібанова Е.М., Хвесик М.А., Левковська Л.В. та ін. Київ: Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України, 2025. 83 с.

10. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024

11. Новікова О., Азьмук, Н. Цифрофізація – чинник посилення резільєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. 51 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27

12. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/ministry

13. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

14. Прохоровська С.А., Ілляш І.Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки**.** *Трансформаційна економіка.* № 4(09), 2024. С. 41-46. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-7

15. Сталий розвиток і цифрові інновації: монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін.; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с.

16. Стратегія людського розвитку. Затверджено Указом Президента України №225/2021 від 2 червня 2021 року №225/2021 https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073

17. Спіцина А.Є Цифрова культура в управлінні персоналом транспортної галузі України. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. 2023. №113. С. 202-214.

DOI: 10.33744/0365-8171-2023-113.2-202-214

18. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії.* 2019. № 48-2. С. 91-96. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.48-47

19. Huang Zongjie. Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy. *Academic Journal of Management and Social Sciences.* 2023. № 5. Pp. 175-179. DOI: https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i2.37

20. Khuzaini Kh., Muttaqin I., Setiadi B., Irpan M., Shaddiq S. Human Resource Management in the Transformative Digital Era. *International Journal of Religion.* 2024. Vol. 5. No. 11. Pp. 4006-4021 DOI: https://doi.org/10.61707/h58ygw76

21. Marecki Ł. Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences.* 2024. Vol. XVI. Iss. 50. Pp. 165-178. DOI: https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.9

22. Putra B.A. Green human resource management and its role in driving sustainable organization. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*. 2024. № 7. Pp. 253-258. DOI: https://doi.org/10.29138/ijebd.v7i2.2662

23. The Future of Jobs Report. WEF Future of Jobs Report. World Economic Forum: website. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

24. Tuerah P., Korompis M., Sumilat Gr., Nismawati, Kondoy E. The Influence of Social Change on Human Resource Management Strategies in the Digital Era. *Technium Education and Humanities*. 2024. № 9. Pp. 36-42. DOI: https://doi.org/10.47577/teh.v9i.12018

25. Петрова І.Л., Баліка, О.Г., Качан, Г.М.. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. 10(1). DOI: http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10(2).2020.02

26. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Центр Разумкова: вебсайт.* 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

27. Чорна О.А. Визначення людських ресурсів підприємств у перспективах повоєнного відтворення економіки україни. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. № 3(81). С. 168-174. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-168-174

28. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09

29. Юрченко Г.М., Захарченко Р.В. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід.* № 12/2024. С. 172-177. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.172

Reference.

1. Bei, H., & Sereda, H. (2019). Transformatsiia HR-tekhnolohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 2(34), 93-101. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10 .

2. Boikivska, H., & Saladiak, K. (2023). Vplyv stanu tsyfrovizatsiinykh protsesiv v Ukraini na rozvytok liudskoho kapitalu. Modeling the development of the economic systems, 2(8), 65-73.

https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-9

3. Briukhovetska, N.Yu., & Chorna, O.A. (2015). Upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu pidpryiemstv: instytutsionalnyi aspekt. Kyiv: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy,

4. Diakiv, O.P., Shushpanov, D.H., Prokhorovska, S.A, & Khlypovka, O. (2024). Innovatsiini pidkhody do

upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii. Visnyk ekonomiky, (3), 73-95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073

5. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth: [Electronic resource]. European Comission. 2010. Retrieved from http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

6. Liudski resursy. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. Retrieved from https://esu.com.ua/article-59920

7. Herasymenko, H.V. (2017). Liudskyi rozvytok. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Elektronnyi resurs]. I.M. Dziuba, A.I. Zhukovskyi, M.H. Zhelezniak «et. al.». (Eds). NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Retrieved from https://esu.com.ua/article-59918

8. Libanova, E.M. (Ed.). (2019). Liudskyi rozvytok v Ukraini. Otsinka ta prohnoz rivnia zhyttia naselennia. NAN Ukrainy, Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M.V. Ptukhy. Kyiv.

9. Libanova, E.M., Khvesyk, M.A., Levkovska, L.V. «et. al.». (2025). Metodychnyi pidkhid i rezultaty otsinky rezyliientnosti yakosti zhyttia naselennia Ukrainy v rizni chasovi periody. Kyiv: Instytut demohrafii ta doslidzhen yakosti zhyttia imeni Mykhaila Ptukhy NAN Ukrainy.

10. Pysarenko, T.V., Kuranda T.K. «et. al.». (2024). Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2024 rotsi: naukovo-analitychna dopovid. Kyiv: UkrINTEI. Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024

11. Novikova, O., & Azmuk, N. (2023). Tsyfrofizatsiia – chynnyk posylennia rezilientnosti sotsialno-trudovoi sfery ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy Ekonomika ta suspilstvo, (53), 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27

12. Ofitsiinyi sait Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Retrieved from https://thedigital.gov.ua/ministry

13. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku». vid 30.09.2019 № 722/2019. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

14. Prokhorovska, S.A., & Illiash, I.D. (2024). Trendy vykorystannia liudskykh resursiv za umov tsyfrovoi ekonomiky. Transformatsiina ekonomika, 4(09), 41-46. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-7

15. Burkynskiy, B.V. «et. al.». (Ed.). (2024). Stalyi rozvytok i tsyfrovi innovatsii. NAN Ukrainy, MON Ukrainy, DU «Instytut rynku ta ekonjmiko-ekolohichnykh doslidzhen», Derzhavnyi universytet intelektualnykh tekhnolohii i zviazku. Odesa: DU «IREED NANU».

16. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Stratehiia liudskoho rozvytku» №225/2021 vid 2 chervnia 2021 roku №225/2021 Retrieved from https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073

17. Spitsyna, A.Ye (2023). Tsyfrova kultura v upravlinni personalom transportnoi haluzi Ukrainy / Naukovyi zhurnal «Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo», (113), 202-214. DOI: 10.33744/0365-8171-2023-113.2-202-214

18. Strutynska, I.V. (2019). Definitsii poniattia «tsyfrova transformatsiia». Prychornomorski ekonomichni studii, (48-2), 91-96. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.48-47

19. Huang, Zongjie. (2023). Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy.Academic. Journal of Management and Social Sciences, (5), 175-179. DOI: https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i2.37

20. Khuzaini, Kh., Muttaqin, I., Setiadi, B., Irpan, M., & Shaddiq, S. (2024). Human Resource Management in the Transformative Digital Era. International Journal of Religion, Vol. 5, No. 11, 4006-4021 DOI: https://doi.org/10.61707/h58ygw76

21. Marecki, Ł. (2024). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. Journal of Management and Financial Sciences, Vol. XVI, Issue 50, 165-178. DOI: https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.9

22. Putra, B.A. (2024). Green human resource management and its role in driving sustainable organization. International Journal of Entrepreneurship and Business Development, (7), 253-258. DOI: https://doi.org/10.29138/ijebd.v7i2.2662

23. The Future of Jobs Report. WEF Future of Jobs Report. World Economic Forum: website. 2023. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

24. Tuerah, P., Korompis, M., Sumilat, Gr., Nismawati, & Kondoy, E. (2024). The Influence of Social Change on Human Resource Management Strategies in the Digital Era. Technium Education and Humanities, (9), 36-42. DOI: https://doi.org/10.47577/teh.v9i.12018

25. Petrova, I.L., Balika, O.H., & Kachan, H.M. (2020). Tsyfrova ekonomika ta poiava tsyfrovoi zainiatosti. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka, 10(1). DOI: http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10(2).2020.02

26. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty. Tsentr Razumkova: vebsait. 2020. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

27. Chorna, O.A. (2025). Vyznachennia liudskykh resursiv pidpryiemstv u perspektyvakh povoiennoho vidtvorennia ekonomiky ukrainy. Ekonomichnyi visnyk Donbasu, 3(81), 168-174. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-168-174

28. Chornodid, I.C., Vasylets, N.M., & Fedotov, O.O. (2024). Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii. Problemy suchasnykh transformatsii, (13). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09

29. Yurchenko, H.M., & Zakharchenko, R.V. (2024). Tsyfrovi transformatsii v upravlinni liudskym kapitalom. Investytsii: praktyka ta dosvid, 12/2024, 172-177. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.172

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

O. O. Nesterenko, Post-graduate Student, Department of Economics, National Transport University,
A. Ye. Spitsyna, Professor, Department of Economics, National Transport University

Methods. During the study, the methods of scientific generalization were used – when determining the essence of the categories «human resources», «digital transformation», «sustainable development», «digitalization», «digital economy»; analysis and synthesis – to clarify the trends and forms of development of digitalization processes; logical analysis – when establishing the relationship between human resources development indicators in the conditions of digital transformation and sustainable development of Ukraine.

Results. The article analyzes theoretical approaches to defining the concepts of «digitalization», «digital economy», «digital transformation». The features of managing human resources development in the conditions of digitalization, transformation and sustainable development are studied. The significance of digital transformation processes in society is defined as the transition to new ways of working and thinking using digital, social, mobile and new technologies. The main digital systems of the digitized environment are characterized. It is emphasized that the functioning of the digital economy, based on digital systems, occurs, firstly, due to the presence of a special infrastructure formed using hardware and software, telecommunications; secondly, specific business models that function based on the use of computer networks within the framework of virtual interaction; The features of human resource development management in the context of digitalization, transformation and sustainable development are revealed. The essence of human resources, their definition and conditions of formation are analyzed. The indicators of the development of the digital economy, digital transformation and sustainable development are considered, and a direct relationship between them is established.

Novelty. The correspondence between the indicators of human resource development, digital economy, digital transformation and sustainable development is established. The features of human resource development management in the context of digitalization, transformation and sustainable development are revealed.

Practical value. The results of the study can be used in the process of analyzing the level of human resource development in the context of digital transformation and sustainable development of Ukraine.

Keywords: human resources, human capital, digital transformation, sustainable development, innovation, digitalization, digital economy, digital technologies, socio-economic development, economy.

Стаття надійшла до редакції 06.06.26 р.
Прийнята до публікації 21.06.26 р.
Дата публікації 30.09.26 р.

UDC 656:338.47(479.22) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.168

PECULIARITIES OF LOGISTICS DEVELOPMENT IN GEORGIA

L. T. Osadze, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia), l.osadze@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-1394-3633,
M. O. Sosanidze, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia), makasosanidze2@gmail.com, orcid.org/ 0000-0002-1572-1471,
N. B. Kokashvili, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia), nanulikokashvili@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3036-609X

Methods. This study is based on a comprehensive analysis of the National Transport and Logistics Strategy of Georgia (2023–2030), analytical reports prepared by TBC Capital, the World Bank, and other international organizations, as well as recent scientific publications on logistics, transport systems, supply chain management, and regional economic development. The research combines quantitative and qualitative methodological approaches to ensure a comprehensive assessment of Georgia's logistics sector. Statistical analysis was applied to evaluate key logistics performance indicators and transport dynamics, while expert evaluation was employed to identify the main strengths, weaknesses, opportunities, and challenges of the national logistics system. Forecasting methods were used to assess future development trends of the logistics industry, particularly in relation to the Middle Corridor and regional transport integration.

Results. The research demonstrates that Georgia possesses substantial potential to strengthen its role as a regional logistics hub owing to its strategic geographical location at the intersection of Europe and Asia. The country's logistics development is supported by ongoing infrastructure modernization, digital transformation of customs procedures, implementation of international transit standards, and increasing integration into global supply chains. At the same time, several challenges remain, including infrastructure capacity constraints, uneven logistics service quality, limited multimodal transport integration, and the need for further digitalization of logistics operations. The study identifies the key factors influencing logistics performance and highlights strategic priorities for improving transport connectivity, enhancing customs efficiency, and increasing the competitiveness of Georgia's logistics sector.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive evaluation of Georgia's logistics development through the integration of strategic, institutional, operational, and financial perspectives. The research simultaneously examines the implementation of the National Transport and Logistics Strategy (2023–2030), the country's performance according to the Logistics Performance Index (LPI), the adoption of the New Computerized Transit System (NCTS), the development prospects of the Middle Corridor, and the role of management accounting and financial management in improving logistics efficiency.

Practical value. The findings confirm that Georgia is steadily reinforcing its position as one of the most important transit countries within the East–West trade corridor and possesses significant opportunities to expand its role in international logistics networks. The recommendations developed in this study may be applied by government institutions, transport authorities, logistics operators, freight forwarding companies, investors, and international organizations to improve logistics infrastructure, optimize transport management, strengthen multimodal transport systems, accelerate digital transformation, and enhance the country's competitiveness in the global logistics market.

Keywords: logistics; transport; supply chain management; logistics performance; Middle Corridor; transit infrastructure; transport policy; digital logistics; New Computerized Transit System (NCTS).

© 2026 L. T. Osadze, M. O. Sosanidze, N. B. Kokashvili. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Statement of problem. In the modern world, supply chain sustainability and its national security implications have become a major concern. These concerns are often related to supply chain security, including cybersecurity, which is a key issue in the highly digitalized and globally connected service industry [2]. According to the National Transport and Logistics Strategy of Georgia for 2023–2030, despite the improvement of transport infrastructure, customs procedures and logistics potential, the country still faces significant challenges, including the modernization of logistics infrastructure, improving service quality, effective supply chain management and the development of qualified human resources [1].

Georgia's geopolitical location has been important for the existence of transport routes since ancient times. The most important caravan routes passed here: from east to west, from north to south. Along with the growth of the economy, Georgia's function as a Transcaucasian corridor has expanded. It is the shortest route connecting East Asia with Europe. Significant railway, road and pipeline transport passes through the territory of Georgia – using them, it is possible to transport goods cheaply and efficiently, from the Caspian to the Black Sea and vice versa. The Georgian maritime corridor was also actively used by Iran in the eighteenth and nineteenth centuries, which, even after the subjugation of the Caucasus by the Russian Empire, retained the possibility and privileges of cargo turnover through the territory of Georgia. It is expected that in the event of an appropriate political climate, the issue of Iran's use of the Georgian transit route will again arise, which will further increase the importance of Georgian seaports. It should be noted that for the countries of Central Asia, cargo turnover is still mostly carried out by Russia, which is determined by many artificial and, rather, natural factors. Such, first of all, is the well-developed pipeline and rail transport network between the countries of Central Asia and Russia [4]. Given the continuous growth of infrastructure investments, transit traffic and our geographical advantages, the transport and warehousing sector is growing every year. Along with the positive results of development, financial management shortcomings are emerging, which are harming thousands of companies[7]. The field of international transportation is facing fundamental changes in 2026. Changing global trade routes, the introduction of digital technologies and the launch of new railway corridors - all this directly affects the cost, speed and reliability of cargo transportation [3].

Analysis of recent papers. In recent years, a number of changes have occurred in developed countries, which are primarily associated with the introduction of new technologies for the delivery of goods into economic practice and are based on the development of material and technical support, transport, as well as the latest technological means. Such a concept of integration using information systems has received the name `logistics. According to the European Logistics Association (ELA), logistics (in a broad sense) is the planning, organization, implementation and control of the movement of material and its corresponding flows from the moment of purchase, including production and goods movement (transportation and warehousing), to the final consumer, in order to better meet market requirements, with minimal costs and rational use of resources. The use of logistics makes it possible to successfully solve problems of any level related to material and information flows. In particular, these are: the layout and development of a production and warehouse network in the service sector, the development of a rational direction of material flow and the definition of a strategy, the construction and complex management of a logistics chain, the determination of transportation and warehouse volumes, the selection of delivery facilities for raw materials and materials, semi-finished products and finished products, the organization of transport and transport processes, the creation of an information system for their management[8]. In recent years, interest in the sector has increased in line with the increased demand for transportation and warehousing in the country – in response to this trend, TBC Capital has prepared a publication that analyzes the opportunities and challenges created by local and global trends. The study discusses Georgia's transit function and the competitiveness and potential of the Middle Corridor, a transport route connecting the markets of Europe and Central Asia through Georgia.

Georgia's Logistics Sector. According to the study, Georgia's transport and warehousing sector is growing steadily – in 2024, growth of approximately 9% was recorded, and the sector's share in GDP was 5.9%. The logistics sector was positively affected by increased trade flows between Europe, the Caspian region, Central Asia and China. Since 2015, the cargo turnover of the transport sector has also been growing steadily. The positive dynamics will continue in the coming years – TBC Capital predicts a 5.5% growth in 2025–2028, the main factors being the growth of domestic demand and exports, as well as the activation of Central Asian trade flows. The growth of transportation has also increased demand in the warehousing sector. According to TBC Capital, the trend will continue – against the background of the growth of local and transit cargo turnover, the demand for warehousing services will increase by an average of 9% in 2025–2028. Currently, the total area of warehouses in Georgia is 2.2 million sq.m., the main part of which – 90% – is dry, and 10% – is refrigerated warehouses. It is important that 67% of warehouses are used by the owner, and 33% are leased. The average lease price per square meter varies within $ 3–$ 6 (excluding VAT and service fees), and in the case of class A warehouses this figure is $ 7–$ 8.

Transit corridors – challenges and opportunities. The launch of the Zangezur transit corridor, which creates an alternative route connecting Central Asia and Europe in the Caucasus, will be important for the countries of the region and the logistics sector of Georgia. In the short term, the diversion of cargo flows to the Zangezur corridor is unlikely, but in the medium term, part of the Azerbaijan-Turkey and Turkey-Central Asia cargo flows may be distributed from Georgia to the Zangezur corridor.

The Middle Corridor, which connects the markets of Europe and Central Asia via Georgia, has become more relevant given the geopolitical situation. According to the study, the corridor is strategic, but less competitive than alternative corridors in terms of throughput, time and costs. The main challenge is the insufficient throughput of the infrastructure and the complexity of administrative and customs procedures. In order to respond to the challenges and improve the potential of the Middle Corridor, various infrastructure projects are planned in the coming years, both in Georgia and in other countries of the corridor. As a result, the throughput capacity of the Middle Corridor is expected to double, increasing from 6 million tons to 12 million tons. According to TBC Capital estimates, by 2030, the economic development of the Middle Corridor countries will almost fully absorb the potential of the corridor [7].

Materials and methods. The research methodology is based on an interdisciplinary approach that combines economic theory and economic research. The study uses comparative-analytical and statistical analysis. Materials for the period 2015–2026 are reviewed. The National Transport and Logistics Strategy of Georgia for 2023–2030 is analyzed, where the following steps are performed based on the situational analysis:

•Searching for and processing information on existing studies and reports;

• Statistical analysis;

• Surveying key players in the market;

• Initial identification of challenges;

• Holding discussions with market participants and businesses;

• Analysis of international practices and approaches [1]. The existing research and modern theoretical and empirical sources surrounding the work are discussed. The World Bank study is analyzed. Based on the current situation, primary and secondary sources were processed according to the Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia and the European Logistics Association (ELA). The Georgian logistics index is compared with the indices of various countries – for the period before and after 2023. Based on the data, an appropriate forecast is made using the expert assessment method.

Results and Discussion: Current Situation and Challenges in the Logistics Sector. The Georgian logistics sector is in the process of transformation. The emergence of new international players in the Georgian market and the expansion of existing players

are observed. The World Bank studies the Logistics Performance Index (LPI) every four years. The LPI is an international rating with six assessment criteria, which covers the most important issues of the efficiency of the logistics of countries. These criteria are:

• Customs – the efficiency of border crossing procedures and customs clearance;

• Infrastructure – the efficiency of the infrastructure related to logistics and transport;

• International shipments – the ease of organizing international transport shipments with competitive prices;

• Logistics competence – the quality and competence of logistics services;

• Traceability and tracking – the ability to track and trace shipments;

• Time – an indicator of the timely delivery of cargo within the planned time.

The Logistics Index reflects the view of international service providers and business operators on how countries are integrated into the global logistics network through their main trade «gateways». Therefore, it reflects not only changes occurring within the country, but also problems related to accessibility outside the country. For example, border crossing issues with neighboring countries. According to recent data, Georgia has improved in all components (customs, international transportation, logistics competence, traceability and time) except for infrastructure. In this regard, it is worth noting that over the past decade, Georgia has made large investments in the development of road infrastructure, however, logistics and intermodal infrastructure remains underdeveloped compared to developed countries, which leads to low efficiency of operation of the logistics system, high cost and relatively low reliability of the system. High costs have a negative impact on international transportation, which is also reflected in the LPI index estimates. According to the 2023 LPI index, Georgia's logistics efficiency index (2.7 points overall) lags behind the average for the Europe and Central Asia region (3.01 points). Thus, despite the progress made, the competitiveness and efficiency of Georgia's logistics sector still remains low. The current situation is caused by the following main factors:

– Outdated logistics infrastructure and low level of automation of logistics processes;

– Low quality of logistics services

– Insufficient knowledge of supply chain management;

– Weak regulatory framework for the logistics sector.

The Georgian logistics sector is largely unregulated. 3PL service providers, warehouse operators, freight forwarders, inventory management companies, etc. They are created and operate in the complete absence of a regulatory framework. In particular:

• There are no accreditation procedures for the logistics workforce;

• Local spatial development plans are not taken into account in the decision-making process on the selection and placement of logistics facilities.

Technical standards for buildings and warehouses exist, although national legislation considers them similar to production activities; therefore, technical regulations established for warehouse buildings and structures represent general construction standards and do not take into account conditions adapted to logistics processes. Ultimately, the above-mentioned factors lead to the inefficient functioning of the sector, which is also reflected in logistics costs. Logistics costs of Georgian companies average 15-20% of total revenues, which significantly exceeds the benchmark in international practice. For example, in the EU countries, the average logistics costs for the production of consumer goods are 5% of the revenues received, in the automotive industry – 4%, and in the production of electrical equipment – 6%. The increased costs of transportation and distribution in Georgia are due to the lack of consolidation and deconsolidation operations, low productivity of logistics assets and inefficient use of rolling stock. Another reason for high logistics costs is high warehousing costs, which, as mentioned, is the result of

unsatisfactory supply chain management practices.

The attractiveness of the Middle Corridor is determined by the location of large transport and logistics centers throughout the country and the presence of terminals for collecting and distributing transit cargo. In fact, the country has a "2023-2030 Transport and Logistics Strategy", but the document approved by the government does not contain any specifics about the location, specifics and investment capacity of logistics centers in Georgia. This is the main drawback of the mentioned strategic document. As a result, the country has the ambition to become a logistics center in the region, but so far it has not been able to build large, financially viable logistics infrastructure projects.

According to the latest World Bank survey of 2023, among 138 countries, Georgia is a country with partial logistics capabilities – its index is 2.7, which is far behind the indices of countries with improved capabilities (3.2 – 3.6). According to the most important sub-component of the logistics index, which determines infrastructure, Georgia ranks 108th among 138 countries with a score of 2.3. Georgia, in the infrastructure subcomponent, lags behind almost all countries in the region, for comparison – Turkey – 43rd level, Armenia – 76th level, Kazakhstan and Tajikistan – 80th level, Belarus and Russia – 68th level, Uzbekistan, Kyrgyzstan and Ukraine – 89th level. One of the reasons is the lack of financial resources and investments in large logistics and infrastructure projects. It should be noted that there were some attempts to create large logistics facilities in the country: in 2017, the Georgian government announced two regional investment projects worth a total of $153 million – the development of logistics centers in Kumasi and Kutaisi near Tbilisi. According to the pre-prepared feasibility study, the winner was to be identified during 2018, construction was to begin within 18 months of signing the investment contract and be completed within 5 years. One of the reasons for the non-implementation of the logistics center project was the suspension of related large-scale projects, including, first of all, the Anaklia port and railway modernization projects, since only with the launch of these projects and, accordingly, in the conditions of generating cargo flows, would the development of logistics centers have real prospects. An exception should be made for the Tbilisi Dry Port, which is being built with foreign investments and is considered an important logistics hub. The world-famous port operator AD Ports Group of the United Arab Emirates, together with the company Inveco, purchased a controlling stake in the Tbilisi Dry Port in 2024. The dry port's capacity will reach 300,000 TEU. The total investment package is worth $50 million, with $20 million invested in the first phase at the current stage [6]. In 2024, the logistics sector in Georgia is expected to exceed GEL 10 billion (annual growth: 8.5%). The sector employs approximately 64,000 people, and the average monthly wage for those employed is GEL 2,350. Currently, more than 5,200 companies operate in the transport and warehousing sector in Georgia. The sector is highly fragmented and largely represented by micro and small businesses (98.3% of the total), which often lack proper financial accounting and process control.

The sector is growing, but financial discipline is lagging. Many small and medium-sized logistics companies still use old methods of financial and management accounting. They do not separate costs into direct and indirect categories, do not assess profitability at the location, route or customer level, do not take into account asset depreciation and/or do not analyze profitability by cargo type. As a result, companies incorrectly determine the price of services, often serve loss-making destinations, or fail to notice the potential of profitable lines. Many companies still rely on basic accounting, which serves only tax compliance. Management accounting – a mechanism that provides detailed analysis of costs, profitability, productivity and operational risks – is either non-existent or poorly developed. Delayed or incomplete financial or management information leads to cash shortages, misinvestments and ultimately – the accumulation of hidden losses.

Regulations and Compliance: New Challenges for Logistics.

Increasing regulatory requirements are increasingly burdening companies operating in the sector. One of the most important innovations is the introduction of the NCTS

(New Computerized Transit System), which involves the electronic management of transit operations in accordance with EU standards.

The implementation of NCTS involves

• Automation of the processes of transit confirmation, monitoring and completion,

• Synchronized data exchange with customs in real time,

• Detailed accounting of data for each transit shipment and its correct reflection in the NCTS system;

• A sharp increase in insurance and financial costs,

• Strict regulation of compliance control.

This process has significantly increased the demand for accuracy and timeliness of accounting and operational documentation. Examples of low efficiency indicators in the transportation and logistics sector:

• **Inefficient route planning:**

Several vehicles sent to parallel destinations with incomplete loads (for example, vans 40% full), which leads to a waste of fuel and labor resources.

• **Fuel consumption variation:**

Fuel consumption for shipments carried out by different drivers on the same route varies from 23 l / 100 km to 35 l / 100 km, which indicates the lack of control over fuel consumption and financial losses. Management cannot control either the behavior of drivers or the technical condition of trucks.

• **Chaotic management of subcontractors:**

On the same route, one subcontractor carries out shipments for 800 GEL, and another for 1,300 GEL without a clear difference in quality; the lack of contract management leads to losses.

• **Delayed delivery of cargo:**

A delay of 18 hours or more is recorded in every 5th shipment, which leads to customer dissatisfaction, sanctions or customer outflow

• **Warehouse losses:** Due to improper warehouse accounting, 5–6% of the warehouse balance is regularly lost or damaged per quarter, which is also a generator of losses.

• **Negative depreciation strategy for equipment**: Maintaining an old fleet with high repair costs (e.g., repair costs for 2 years exceed the market value of the asset and its replacement cost), but the right decision cannot be justified because the profitability analysis of the vehicles has not been conducted. **Low productivity of labor resources:** One employee processes only 4 deliveries per week, while the industry average is 6–7. Since the productivity indicator is not measured, decisions are made intuitively. **Inaccurate profitability assessment:** The company believes that a particular route is profitable because its turnover is high, but a detailed management analysis shows that the route's costs exceed its profitability. **Why accounting and management accounting play a decisive role in the logistics business.**

In modern business, especially in the logistics sector, where the operational process is complex and daily costs are high, accounting and management accounting perform not only a technical task, but also a function of implementing a competitive strategy. It is necessary for management not only to know the company's total profit or annual turnover, but also to accurately determine. Which service is actually profitable. Which route relies on subsidies. What profit is generated by each lari spent on warehouse space. Where money is lost[7].

Effective logistics are crucial for the growth and success of any business. Logistics is closely related to business, as it involves the management of information flows related to procurement, processing, and exchange. Service logistics is a key element that affects the quality of supply chain operations. As businesses expand, the need for well-organized delivery and advanced logistics becomes more vital.

The global economy is largely powered by logistics, which faces challenges such as high transportation costs, time management, improved customer service, and supply chain visibility. Translive is a digital logistics platform developed by Kairos Logistics, Bene Group, and Lemondo in partnership with Georgia to address these challenges. The main focus of its creation was on creating a simple, fast, streamlined logistics process with an efficient supply chain[9].

It is important that today, despite the existing contradictions, the Georgian government is trying to resolve the problems of the Middle Corridor and establish partnership relations with neighboring countries. The projects implemented in Georgia recently are an

example of this. Georgia and Turkey closely cooperate in the field of transport and logistics, which is of particular importance in the context of the development of the Middle Corridor. «Today, Georgia and Turkey are not only neighbors, but also partners who actively cooperate for regional development, stability and economic progress. Turkey is one of the most important trading partners for Georgia – in 2024, bilateral trade turnover exceeded 3 billion USD, which clearly indicates the close integration of our economies».

«The Georgian government pays significant attention to the development of the private sector, improving transport and renewable energy capabilities, maintaining a predictable business environment, and promoting the attraction of foreign direct investment. It is worth noting that over the past five years, Turkey has been regularly increasing its investments in Georgia, and in general, our countries have very close trade and economic relations» – (Minister of Economy and Sustainable Development, Mariam Kvrivishvili) [10].

On June 3, 2026, an agreement was signed to open the Baku-Tbilisi-Kars railway, which was initially opened in 2017 and, according to officials, has been operating in «test mode» to this day, covering approximately 850 kilometers, of which 180 kilometers pass through Georgia. After full operation, its annual throughput capacity will increase from 1 million to 5 million tons. The Georgian government attaches great importance to the Baku-Tbilisi-Kars project: «The Central Corridor is of particular importance in the connectivity of Europe and Asia and brings Europe and Asia closer together, strengthens the strategic importance of our region in the global trade and logistics network, and further enhances the competitiveness of the Central Corridor» [11].

Conclusions. The study showed that Georgia has a high potential for logistics development. There are problems that can be solved with the right strategy. The basis for this is the high interest in Georgia as a strategic logistics partner. The issues discussed in the study showed that logistics is one of the most important directions of Georgia's economic development, international trade and regional integration. The favorable geographical location of the country, which serves as a transit corridor between Europe and Asia, creates important prerequisites for the development of the logistics sector.

The study revealed that the infrastructure projects implemented in Georgia in recent years, the modernization of the transport network, the simplification of customs procedures and the strengthening of international cooperation have a positive impact on the efficiency of the logistics system. At the same time, challenges still remain, such as:

- Lack of modern warehouses;
- Insufficient introduction of digital technologies;
- Shortage of qualified personnel;
- The need for further development of transport infrastructure.

Recommendations: To increase the competitiveness of the logistics sector, it is important to:

- Introduction of international standards and support for the development of human resources;
- Development of intermodal logistics centers;
- Introduction of ERP/WMS/TMS systems;
- Use of AI in routing;
- Development of green logistics;
- Expansion of PPP projects;

These measures will contribute to the full use of Georgia's transit potential, increased competitiveness in international markets and the country's economic development.

In summary, it can be said that the effective development of logistics for Georgia is an important factor not only in the development of the transport sector, but also in economic growth, attraction of investments and deepening of international trade relations. Accordingly, the implementation of a consistent state policy in this direction and the active involvement of the private sector are one of the necessary conditions for the sustainable development of the country. The results of the study can be used as a basis for state strategic planning, managerial decisions of logistics companies, and future academic research.

References:

1. National Transport and Logistics Strategy of Georgia for 2023-2030, Tbilisi, 2023. p. 5; p. 7; p. 8-12; p. 40. Retrieved from **https://www.economy.ge/uploads/files/2017/transport/2023/strategy/transportisa_da_logistikis_strategia_2023_2030.pdf**

2. World Bank, Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy, Logistics Performance Index and Its Indicators, 2023, p.15. Retrieved from **https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042123145531599/pdf/P17146804a6a570ac0a4f80895e320dda1e.pdf**

3. Gold Way. (2026). Why is 2026 a turning point for logistics? Retrieved from https://goldway.com.ge

4. Osadze, L., & Sosanidze, M. (2021). Georgia's Logistics Development Potential and COVID 19, «Globalization and Business» N12, pp. 115-118. Tbilisi, 2021. Retrieved from https://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/384534/1/Globalizacia_Da_Biznesi_2021_N12.pdf

5. Lack of large investments hinders the country's development as a logistics hub, 19.03.2025 Retrieved from https://transcor.ge/qveqhnis-logistikur-haba/

6. Forbes (2025). TBC Capital Research - About the Logistics Sector of Georgia, Tbilisi, 22.09.2025. Retrieved from https://forbes.ge/thibisi-kapitalma-saqarthvelos-logistikis-seqtoris-shesakheb-kvleva-tsaradgina/

7. kudos.georgia (2025). Logistics Sector in Georgia: Rapid Growth, Low Efficiency Indicators, and the Need for Improved Management Accounting, 2025, verified, 20.05.2026. Retrieved from https://kudos.ge/logistics-sector-in-georgia/

8. Veshapidze, Sh., Osadze, L., & Sekhniashvili, D. (2012). Logistics, e-manual, p.5, Tbilisi. Retrieved from https://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/10192/3/Logistika.pdf

9. newposts (2023). Logistics challenges in Georgia, Business and Economics, 26/7/2023, Tbilisi. Retrieved from https://newposts.ge/news/biznesiekonomika/logistikis-gamotsvevebi-saqartveloshi

10. Kvrivishvili, M. (2026). Georgia and Turkey Cooperate Closely in the Transport and Logistics Sector in the Context of the Development of the Middle Corridor., Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, 16-07-2025, Tbilisi. Retrieved from https://www.economy.ge/?page=news&nw=2772

11. Civil (2026). Baku-Tbilisi-Kars railway line fully operational after modernization, Tbilisi, 2.06.2026. Retrieved from https://civil.ge/ka/archives/736892

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В ГРУЗІЇ

Л. Т. Осадзе, д. е. н., доцент, Горійський державний університет (Грузія),
М. О. Сосанідзе, д. е. н., доцент, Горійський державний університет (Грузія),
Н. Б. Кокашвілі, д. е. н., доцент, Горійський державний університет (Грузія)

Методологія дослідження. Це дослідження базується на комплексному аналізі Національної транспортно-логістичної стратегії Грузії (2023–2030), аналітичних звітах, підготовлених TBC Capital, Світовим банком та іншими міжнародними організаціями, а також нещодавніх наукових публікаціях з логістики, транспортних систем, управління ланцюгами поставок та регіонального економічного розвитку. Дослідження поєднує кількісні та якісні методологічні підходи для забезпечення комплексної оцінки логістичного сектору Грузії. Статистичний аналіз було застосовано для оцінки ключових показників ефективності логістики та динаміки транспорту, тоді як експертна оцінка була застосована для визначення основних сильних і слабких сторін, можливостей і викликів національної логістичної системи. Методи прогнозування були використані для оцінки майбутніх тенденцій розвитку логістичної галузі, зокрема стосовно Середнього коридору та регіональної транспортної інтеграції.

Результати. Дослідження демонструє, що Грузія має значний потенціал для посилення своєї ролі як регіонального логістичного центру завдяки своєму стратегічному географічному розташуванню на перетині Європи та Азії. Розвиток логістики країни підтримується постійною модернізацією інфраструктури, цифровою трансформацією митних процедур, впровадженням міжнародних транзитних стандартів та зростаючою інтеграцією у глобальні ланцюги поставок. Водночас залишається кілька проблем, зокрема обмеження потужностей інфраструктури, нерівномірна якість логістичних послуг, обмежена інтеграція мультимодальних перевезень та необхідність подальшої цифровізації логістичних операцій. У дослідженні визначено ключові фактори, що впливають на ефективність логістики, та висвітлено стратегічні пріоритети для покращення транспортного сполучення, підвищення ефективності митниці та підвищення конкурентоспроможності логістичного сектору Грузії.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у комплексній оцінці розвитку логістики Грузії шляхом інтеграції стратегічних, інституційних, операційних та фінансових перспектив. У дослідженні одночасно розглядається впровадження Національної транспортно-логістичної стратегії (2023–2030), показники країни згідно з Індексом ефективності логістики (LPI), впровадження Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS), перспективи розвитку Середнього коридору та роль управлінського обліку та фінансового менеджменту у підвищенні ефективності логістики.

Практична значущість. Результати дослідження підтверджують, що Грузія неухильно зміцнює свої позиції як одна з найважливіших транзитних країн у торговельному коридорі Схід-Захід та має значні можливості для розширення своєї ролі в міжнародних логістичних мережах. Рекомендації, розроблені в цьому дослідженні, можуть бути застосовані державними установами, транспортними органами, логістичними операторами, експедиторськими компаніями, інвесторами та міжнародними організаціями для покращення логістичної інфраструктури, оптимізації управління транспортом, зміцнення мультимодальних транспортних систем, прискорення цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку логістики.

Ключові слова: логістика; транспорт; управління ланцюгами поставок; логістична ефективність; Середній коридор; транзитна інфраструктура; транспортна політика; цифрова логістика; Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS).

Стаття надійшла до редакції 13.07.26 р.
Прийнята до публікації 28.07.26 р.
Дата публікації 30.09.26 р.

УДК 65.012.32 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.177

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

С. І. Попов, аспірант Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, sergiy.popov@karazin.ua, orcid.org/ 0009-0002-7822-1586,
Д. В. Коваль, аспірант Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, daniil.koval.1997@gmail.com, https://orcid.org/0009-0008-6591-0490

Методологія дослідження. У статті проведено комплексне дослідження еволюції теоретико-методологічних підходів до оцінки та управління фінансовим станом суб'єктів господарювання в умовах зростаючої невизначеності. Авторами обґрунтовано, що традиційна парадигма фінансової стійкості, яка ґрунтується на аналізі статичних балансових показників та прагненні до збереження фінансової рівноваги, втрачає свою достатність у сучасному бізнес-середовищі.

Результати. На основі аналізу наукових праць, зокрема концепцій Нассима Талеба та вітчизняних дослідників Т. Унковської, Л. Докієнко та інших, доведено необхідність переходу до динамічної концепції фінансової резильєнтності (життєстійкості). Особливу увагу приділено «ефекту крихкості», коли надмірна оптимізація ресурсів та мінімізація резервів заради поточної ефективності роблять під-приємство вразливим до найменших збоїв у логістичних та фінансових ланцюгах. У роботі деталізовано відмінності між класичною стійкістю та резильєнтністю за критеріями характеру ризиків, фокусу уваги та цілей діяльності.

Новизна. Визначено «сім стовпів» резильєнтності, що включають не лише фінансові, а й організаційно-психологічні аспекти управління, такі як орієнтація на рішення та мережева взаємодія.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає у розробці системи динамічних показників, що базуються на звіті про рух грошових коштів (коефіцієнт операційного грошового потоку, цикл конвертації готівки), які мають вищу прогнозну силу порівняно з коефіцієнтами ліквідності. Окреслено специфіку української моделі резильєнтності, що сформувалася під впливом повномасштабної війни та включає цифрову трансформацію, енергетичну автономність та гуманітарний капітал як ключові чинники виживання. Зроблено висновок, що фінансова резильєнтність є новою філософією управління, де криза розглядається не як деструктивний фактор, а як інструмент модернізації та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансова резильєнтність, життєстійкість, адаптивність, управління ризиками, грошові потоки.

Постановка проблеми. В умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища сучасна економічна парадигма функціонування підприємств зазнає суттєвих змін, що актуалізує потребу в переосмисленні класичних методів оцінки їх фінансового стану. Протягом останніх п'яти років наукова думка в галузі фінансового менеджменту та економічного аналізу зосередилася на переході від статичного розуміння фінансової стійкості (як здатності зберігати рівновагу) до динамічної концепції стійкості (як здатності компанії адаптуватися до ризиків та відновлювати свій потенціал після негативних впливів). Системно-аналітична оцінка в цьому контексті виступає не просто набором розрахункових процедур, а цілісною методологією, що інтегрує фінансові показники з якісними параметрами управління ризиками, забезпечуючи життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі. Для України питання фінансової

© 2026. S. I. Popov, D. V. Koval. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

стійкості набуває екзистенційного значення. Вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах безпрецедентних зовнішніх шоків, маючи глибоку економічну нестабільність. Це вимагає відходу від ста-тичного розуміння стійкості як збереження рівноваги до динаміч-ної концепції: здатності системи швидко адаптуватися до змін та відновлювати свій потенціал.

Управління фінансовими ресурсами у межах системно-аналітичного підходу розглядається як стратегічно важлива складова, що забезпечує не лише ефективне використання капіталу, а й здатність бізнесу адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей підхід передбачає систематичне і комплексне керування фінансовими процесами з метою максимізації загальної ефективності компанії та забезпечення її стійкого фінансового стану. Важливо підкреслити, що діагностика фінансової стійкості в сучасній інтерпретації є складним аналізом, який дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх етапах та розробити ефективні механізми їх нейтралізації.

Метою статті є обґрунтування переходу від класичного розуміння фінансової стійкості як стану рівноваги до концепції фінансової життєстійкості (резильєнтності), що дозволяє компаніям не лише зберігати платоспроможність, а й розвиватися в умовах непередбачуваних змін**.**

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення фінансової стійкості – це багаторівнева тема, де працюють як теоретики фінансів, так і фахівці з ризик-менеджменту. Фінансова стійкість актуальна як на макрорівні, на рівні світової економіки, так і на рівні компаній та банків. Цією темою займалися відомі світові економісти: Едвард Альтман зі своєю Z-моделлю прогнозування банкрутства. Його праця «Фінансові труднощі корпорацій, реструктуризація та банкрут-ство» [13] є базою для розуміння межі між стійкістю та крахом. Нассім Талеб з концепцією «Чорного лебедя» [10] та «Антикрихкості» [11], що мають ключове значення для аналізу еволюції стійкості в умовах невизначеності. Стюарт Майєрс, один із авторів теорії ієрархії фінансування (Pecking Order Theory), що пояснює, як компанії обирають джерела капіталу для збереження стабільності [12]. Серед українських дослідників Л. М. Докієнко [3] приділяла увагу удосконаленню процесу управління фінансовою стійкістю промислових підприємств як важливій умові підвищення їх конкурентоспроможності. Крім того, мето-дичні та теоретичні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємств аналізуються в працях інших українських науковців: А. Е. Воронкової [1], Т. Є. Унковської [9], А. Ю. Голобородько [2], В. В. Прохорова [4–6], К. С. Дяченко [4], Н. С. Танклевська [8], В. О. Мірошниченко [8] тощо. Якщо західні вчені більше фокусуються на моделюванні ризиків та філософії неочікуваних подій, то українські вчені адаптують ці концепції до умов високої волатильності, притаманних перехідним економікам. Українські дослідниці (зо-крема Т. Є. Унковська) роз-глядають фінансову стійкість через самоорганізацію бізнесу [9]. Це прямий місток до ідей Талеба: резільєнтна компанія не лише витримує удар «чорного лебедя», а й використовує ринковий хаос для зростання. Л. М. Докієнко [3] у своїх працях з фінансової безпеки фактично визнає цю нелінійність, закликаючи до створення буферів капіталу, які виходять за рамки стандартних розрахунків.

Разом з тим, більшість досліджень українських вчених фокусуються на тому, як компанії виживати (стійкість), проте мало вивчено механізми резильєнтності (здатність до відновлення, адаптивність), який в Україні ще тільки починає глибоко розроблятися. Сьогодні фінансова резильєнтність набуває значення, що виходить далеко за межі простого підтримання функціонування підприєм-ства. На відміну від класичної стійкості, яка визначається як здатність системи відновлювати рівновагу після раптових змін, резиль-єнтність передбачає можливість трансформації та використання зовнішніх шоків як стимулу для розвитку і зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках класичної економічної теорії фінансова стійкість визначається як здатність економічної системи, підприємства або фінансової установи підтримувати стабільність фінансових показників, забезпечувати платоспроможність, ліквідність та

фінансову автономію протягом певного часу [1]. Такий підхід ґрунтується на уявленні про відносну передбачуваність економічного середовища та можливість кількісного оцінювання ризиків. Фінансова стійкість у сучасних дослідженнях розглядається як ключовий показник ефектив-ності функціонування підприємства, що відображає його загальний грошовий баланс та наявність ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого економічного середовища. Підтримка такої стійкості залишається однією з основних проблем сучасного бізнесу, де ризик-орієнтоване управління виступає критично важливим елементом фінансово-економічної безпеки. Наукові дискусії у період 2021–2026 років підкреслюють, що традиційні методи аналізу часто демонструють обмежену точність у сучасних умовах, оскільки вони зде-більшого базуються на ретроспективних даних і не враховують складних взаємозв'язків між ризиковими факторами [2, 4–7].

Традиційне трактування фінансової стійкості має переважно статичний характер та спирається на статичні показники, які показують стан компанії в конкретний момент часу за даними балансу, оскільки орієнтоване на збереження досягнутого фінансового стану та мінімізацію відхилень від заданих парамет-рів. Основна увага приділяється фінансовим коефіцієнтам, балансуванню джерел фінансування та підтриманню стабільних грошових потоків. В умовах глобалізації та зростання економічної турбулентності дедалі частіше виявляються обмеження такого підходу [2]. Надмірна орієнтація на стабільність може призводити до зниження адаптивності фінансової системи та формування прихованих уразливостей, що проявляються під час кризових потрясінь. Таким чином, класичне розуміння фінансової стійкості, як здатності до збереження рівноваги, потребує переосмислення в умовах глобальної невизначеності, де фінансові шоки мають непередбачуваний та сис-темний характер.

У сучасних економічних студіях резильєнтність стає одним із ключових напрямів аналізу [4–6], яка полягає у здатності адаптуватися до змін та відновлювати свою функціональність в умовах невизначеності. Рези-льєнтність у бізнесі – це умова виживання або конкурентоспроможність, яка дозволяє організаціям зберігати безперервність операцій, захищати активи та людей, а також перетворювати деструктивні виклики на нові можливості для зростання. На противагу класичному підходу до фінансової стійкості, резильєнтність характеризується динамічністю та ак-центує увагу не на відновленні балансу, а на можливості системи змінюватися та еволюціонувати.

Надмірна орієнтація на стабільність може породжувати ефект крихкості, за якого фінансова система, будучи формально стійкою у звичайних умовах, виявляється неспроможною протистояти масштабним або нетиповим шокам. Жорстка оптимізація, мінімізація резервів і прагнення до максимальної ефективності знижують адаптивний по-тенціал системи, що призводить до різких та непропорційних втрат у кризових ситуаціях. ілюзія непохитності може стати фатальною для бізнесу.

У фінансах «ефект крихкості» часто проявляється через оптимізацію. Коли компанія намагається бути максимально ефективною (наприклад, тримає мінімум запасів на складі, щоб не «морозити» гроші), вона стає надзвичайно вразливою до найменшого збою в логістиці. Приклад із глобальної економіки: у жовтні 2025 року Нідерланди взяли під держконтроль операції, які завод Nexperia (виробник напівпровідників), що належить китайській Wingtech, проводить у Нідерландах. У відповідь влада Китаю заборонила експорт продукції Nexperia з Кітаю без особливого дозволу. В результаті затримки нових партій чипів стали зупинятися конвеєри автовиробників, таких як Honda Motor Co. та Volkswagen AG, тому що звичайний рівень їх складських запасів був на низькому рівні, орієнтованого на ритмічне постачання комплектуючих [14].

В умовах глобальної невизначеності концепція фінансової резильєнтності доповнює та розширює традиційне уявлення про фінансову стійкість, акцентуючи увагу на здатності системи функціонувати в умовах нестабільності, трансформуватися та зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі. Важливою особливістю концепції

резильєнтності є її орієнтація на управління невизначеністю, а не лише на управління ризиками. У ситуаціях, коли ймовірності настання подій не можуть бути точно визначені, ключового значення набувають гнучкість, наявність фінансових буферів, диверсифікація та швидкість реагування. Концепція фінансової стійкості в умовах глобальної невизначеності представлена на схемі (рис. 1).

Тобто, структура концепції фінансової стійкості виходить за межі звичайної балансової рівноваги: вона орієнтована на поведінку системи в умовах ризику, невизначеності та несподіваних зовнішніх шоків. Ця концепція актуальна саме зараз, тому що після багатьох років стабільності у 2021–2024 роках з'явилась геоекономічна фрагментація, коли США та Китай змагаються на світове економічне лідерство, світ розпадається на торгові блоки.

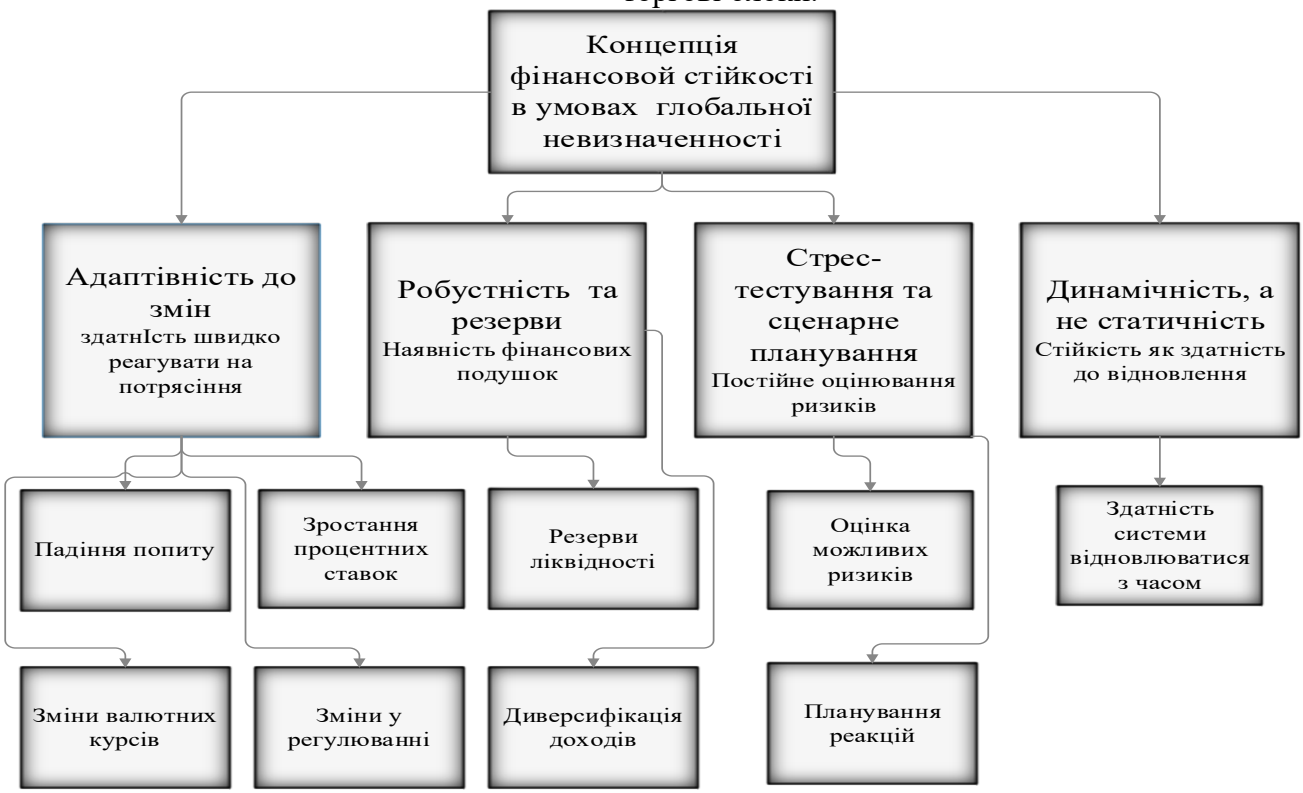

Рис. 1. Схема концепції фінансової стійкості в умовах глобальної невизначеності
Джерело: складено авторами

Резильєнтність визнає, що не можна всі ризики передбачити. Тому замість того, щоб будувати дорогі прогнози, компаніям вигідніше інвестувати у внутрішню гнучкість, яка дозволить вистояти за будь-якого сценарію. Резильєнтність виходить за межі простого відновлення і включає здатність організації використовувати кризу для модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Резильєнтні організації не просто відновлюють старі процеси; вони прискорюються в новій реальності, залишаючи конкурентів позаду. Так, порівняння концепцій фінансової стій-кості та фінансової резильєнтності представлена в Табл. 1.

Те, що вважалося стійким у глобальному світі, стає вразливим. Жодна стара модель не розрахована на таку кількість змінних: пандемічних наслідків, воєнних конфліктів та енергетичного переходу. Крім того, спостерігається зміна психології ринку: швидкість руху капіталу зросла завдяки цифровізації фінансових ринків та поширенню смартфонів. Компанія може втратити стійкість за лічені години через атаку в соцмережах або збій алгоритмів. Раніше фінансова стратегія будувалася на припущенні, що стабільність це норма, а криза це відхилення. У 2025–2026 роках все навпаки і криза – перманентна: конвенційні війни, тарифні війни, 15% знецінення долара до євро, гігантське зростання цін на метали збереження: золото та срібло, вплив торгових санкцій та інші.

Таблиця 1

Порівняння концепцій фінансової стійкості та фінансової резильєнтності

Критерій порівняння	Фінансова стійкість	Фінансова резильєнтність
Характер ризиків	Очікувані, передбачені сценарії	Малоймовірні події з високим впливом («Чорні лебеді»)
Фокус уваги	Потенційні шоки до їх виникнення (запобігання)	Адаптація та відновлення після удару
Оцінка ефективності	Відсутність інцидентів та збитків	Швидкість повернення до функціонування
Реакція на кризу	Паніка та хаотичні скорочення	Використання резервів та адаптація
Ціль діяльності	Максимізація прибутку	Довгострокова виживаність

Джерело: систематизовано авторами

Аналіз спеціальної літератури [15] свідчить, що основа резильєнтності спирається на сім ключових «стовпів», які визначають ментальну та структурну здатність організації ефективно реагувати на кризові ситуації (Табл. 2).

Таблиця 2

Основні складові концепції резильєнтності

«Стовпи» резильєнтності	Організаційний механізм реалізації	Стратегічне значення
Оптимізм	Переконання в тому, що труднощі є тимчасовими, а на події можна впливати через активні дії.	Забезпечує мотивацію персоналу та лідерів до пошуку виходу з глухого кута.
Прийняття	Тверезий аналіз поточної ситуації без спроб заперечення проблем.	Є передумовою для розробки адекватної стратегії реагування.
Орієнтація на рішення	Використання гнучких підходів для швидкого вирішення оперативних завдань.	Дозволяє підтримувати функціональність системи навіть при частковому руйнуванні.
Вихід із ролі жертви	Фокусування на власних ресурсах, сильних сторонах та зонах контролю.	Запобігає паралічу прийняття рішень через зовнішній тиск.
Відповідальність	Усвідомлення наслідків власних виборів та готовність до активного управління ризиками.	Формує культуру підзвітності та проактивності в кризових штабах.
Мережева орієнтація	Розбудова стійких зв’язків із партнерами, постачальниками та громадами.	Створює систему взаємної підтримки та доступу до дефіцитних ресурсів.
Планування майбутнього	Використання сценаріїв та стрес-тестування для підготовки до майбутніх шоків.	Знижує вразливість до «чорних лебедів» через превентивні заходи.

Джерело: систематизовано авторами на основі [15]

Дані таблиці підтверджують, що концепція резильєнтності охоплює як психологічні аспекти, так і організаційні практики, які разом дозволяють системі адаптуватися, зберігати функціональність і ефективно протистояти кризам.

Практичне застосування концепції фінансової резильєнтності в корпоративному

секторі реалізується через інструменти планування. На відміну від традиційного бюджетування, яке базується на екстраполяції минулого в май-бутнє, сценарне планування розглядає спектр можливих майбутніх станів середовища. Методологія передбачає перехід від реактивного менеджменту (спроб скоротити витрати лише після падіння доходів) до проактивної готовності [6].

Процес переходу до адаптивного управління у нестабільних умовах передбачає послідовне виконання кількох ключових етапів, кожен із яких спрямований на зниження ризиків та підвищення готовності організації до непередбачуваних змін. Спершу здійснюється ідентифікація факторів критичної невизначеності. На цьому етапі виділяють змінні, які можуть суттєво впливати на діяльність компанії та водночас мають високу ступінь непередбачуваності. До таких факторів належать, наприклад, волатильність ланцюгів постачання, зміни в регуляторному середовищі або різкі коливання національної валюти.

Наступним кроком є розробка полярних сценаріїв. Для ефективного планування формуються мінімум три варіанти розвитку подій: очікуваний сценарій, сприятливий та жорсткий, але водночас правдоподібний. Це дозволяє компанії оцінити потенційні наслідки різних ситуацій і підготувати стратегії для кожного з них.

Після цього проводиться кількісне моделювання впливу сценаріїв на фінансові показники. Для кожного варіанту розраховують можливі зміни у звіті про прибутки та збитки та у звіті про рух грошових коштів. Особлива увага приділяється точкам розриву ліквідності, адже вони визначають критичні моменти, коли фінансова стабільність може опинитися під загрозою.

Останнім етапом є формування тригерів і тактичних планів реагування. На цьому етапі визначають конкретні значення ключових показників (наприклад, падіння виручки на 20%), досягнення яких автоматично активує заздалегідь підготовлені заходи. Це можуть бути заморожування найму, перегляд умов співпраці з постачальниками або диверсифікація каналів збуту. Такий підхід забезпечує швидке і злагоджене реагування на зміни, зменшуючи ризики та підвищуючи загальну стійкість організації.

Такий підхід дозволяє вилучити емоційну складову з прийняття рішень під час кризи, оскільки більшість кроків було прораховано в спокійних умовах. Крім того, наявність таких сценаріїв підвищує довіру інвесторів та кредиторів до менеджменту. Традиційні коефіцієнти фінансової стійкості є статичними і ретроспективними – вони фіксують стан балансу на певну дату, резильєнтні ж показники мають бути динамічними та орієнтованими на потоки (табл. 3).

Сучасні дослідження свідчать, що показники, розраховані на основі звіту про рух грошових коштів, мають вищу прогнозну силу при оцінці ймовірності дефолту, особливо в волатильних галузях, таких як агробізнес, логістика та готельний сектор. Це пояснюється тим, що звітом про рух грошових коштів складніше маніпулювати за допомогою методів нарахування, і він безпосередньо відображає здатність системи до виживання [8]. Практичний механізм впровадження концепції фінансової резильєнтності на рівні бізнесу представлено на рис. 2.

Для українського бізнесу концепція резиль-єнтності трансформувалася зі стратегічного вибору на єдину можливу модель існування. Українська модель резильєнтності базується на парадигмі, де акцент зміщується на гнучкі системи та людиноцентричність. Російське повномасштабне вторгнення створило безпрецедентний стрес-тест, де традиційні методи оцінки стійкості виявилися марними через фізичне знищення активів, втрату територій та міграцію мільйонів споживачів. Важливою складовою є «гуманітарна резильєнтність» – здатність персоналу працювати під тиском, що стає ключовим активом компанії.

Визначено, що основними шляхами адаптації українського бізнесу є гнучкість маркетингових стратегій, що дозволяє швидко змінювати асортимент відповідно до потреб воєнного часу; розвиток репутаційного капіталу, коли управління клієнтським досвідом та соціальна відповідальність стають ключовими для збереження ринкових позицій у період турбулентності; цифрова трансформація через впровадження хмарних технологій для захисту фінансових даних і

мобільних сервісів для забезпечення безперервності бізнес-процесів, обліку та платежів; а також енергетична автономність, що передбачає інвестиції в альтернативні джерела енергії як складову операційної резильєнтності.

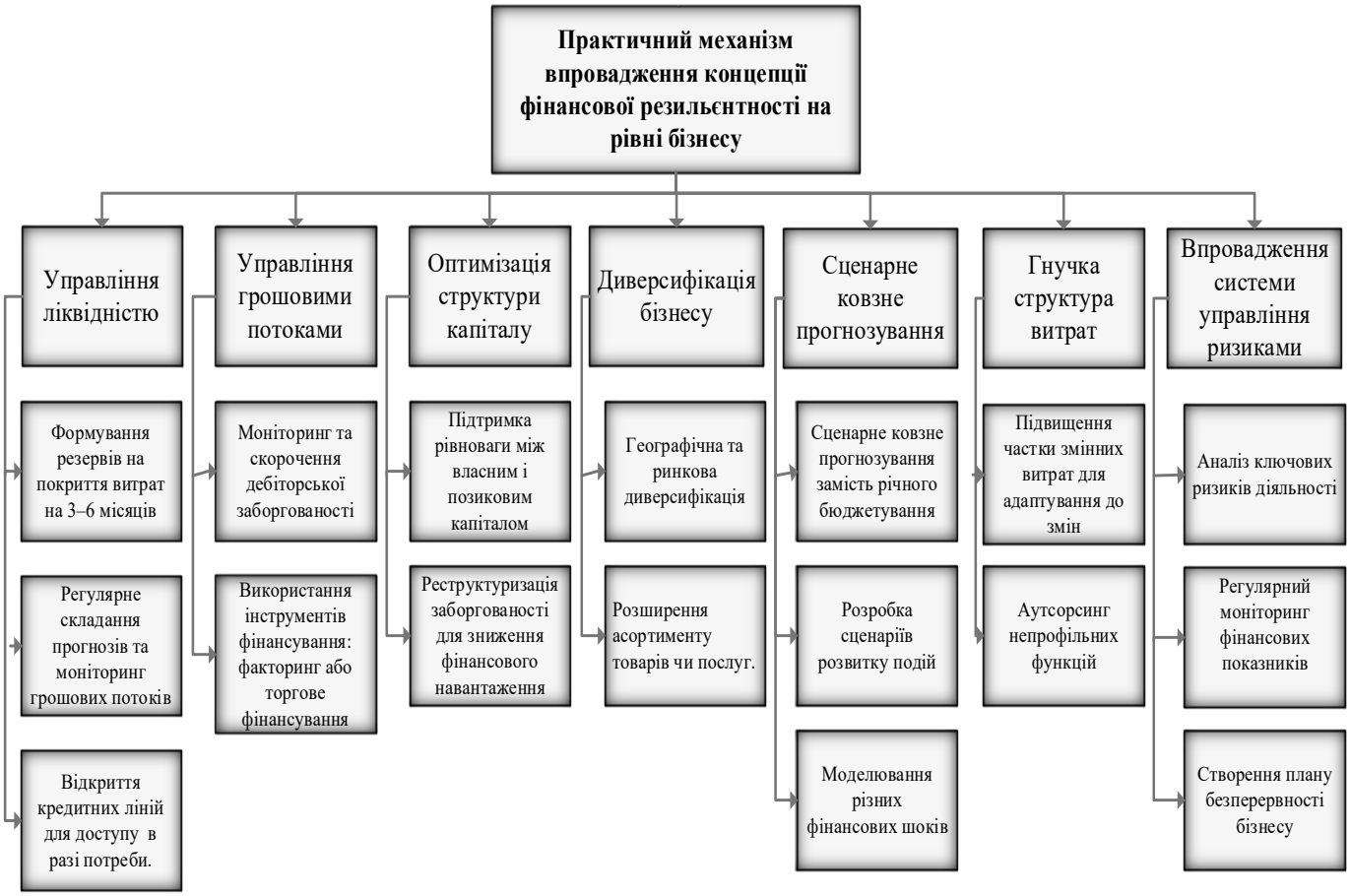

Рис. 2. Практичний механізм впровадження концепції фінансової резильєнтності на рівні бізнесу
Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Порівняльна таблиця показників фінансової стійкості та фінансової резильєнтності

Категорія аналізу	Фінансова стійкість	Фінансова резильєнтність	Логіка переходу
Ліквідність	Поточна ліквідність (Поточні активи / Поточні зобов'язання).	Коефіцієнт операційного грошового потоку (Операційний грошовий поток / Поточні зобов'язання).	Перехід від активів (запасів, дебіторської заборгованості) до отримання грошей.
Платоспроможність	Загальний борг / Власний капітал	Операційний грошовий потік / Загальний борг	Оцінка реальної здатності генерувати кошти для обслуговування боргу.
Ефективність	Оборотність запасів	Цикл конвертації готівки (час між оплатою сировини постачальникам та надходженням виручки від продажу готової продукції).	Фокус на швидкості операційного циклу як джерелі внутрішньої ліквідності.

Продовження табл. 3

Стійкість доходів	Темп росту виручки	Коефіцієнт невиконаних замовлень до оборотного капіталу (Запас контрактів / Робочий капітал).	Вимірювання «фінансової злітної смуги» – на скільки часу вистачить капіталу при поточному навантаженні.
Ризик дефолту	Коефіцієнт покриття відсотків (EBIT / Відсотки).	Середній час збору дебіторської заборгованості (ЧЗД)	ЧЗД виступає «спідометром» ризику – уповільнення оплати є випереджаючим індикатором кризи.

Джерело: складено авторами

Висновки. Фінансову резильєнтність у сучасних економічних умовах доцільно розглядати як нову філософію управління, яка визнає хаос та невизначеність як постійні складові середовища. Переваги цієї концепції полягають у фокусі на динамічній адаптив-ності, здатності до швидкого відновлення та використанні криз як можливостей для транс-формації бізнес-моделей. Основні рішення мають бути зосереджено на пріоритетності грошових потоків над запасами, коли в умовах шоку здатність бізнесу генерувати операційний грошовий потік є важливішою за номінальний розмір капіталу. В якості основи стратегічних рішень доцільно розробляти сценарії замість прогнозів, спираючись на формування альтернативного набору інструментів для різних варіантів розвитку подій, що обумовлює необхідність інвестицій в адаптивність, яка інтегрує технологічну гнучкість, цифровізацію фінансів та стійкість людського капіталу як фундаментальних драйверів резильєнтності.

Література

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Харк. нац. екон. Університет. 2-ге вид., переробл. і доповн. Харків: ІНЖЕК, 2018, 520 с.
2. Голобородько А.Ю. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1(52). **DOI:** https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24
3. Докієнко Л.М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації.* № 14/2020. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5
4. Прохорова В.В., Крутова А., Дяченко К.С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка.* 2022. Том 14. №28. URL: https://amtp.org.ua/ article/view/607/515 DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10
5. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Щербина Є.В. Тріада парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком підприємств. *Проблеми економіки.* 2025. №2. С. 134-142. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142
6. Прохорова В.В., Мушникова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*, 2025. №5. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337
7. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів. Київ: Лабораторія, 2024, 544 с.
8. Танклевська Н.С., Мірошниченко В.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ* 2024. №3. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255
9. Унковська Т.Є. Системне розуміння фінансової стабільності: розв'язання парадоксів. *Економічна теорія*. 2009. №1. URL: https://etet.org.ua/docs/ET_09_1_14_uk.pdf
10. Талеб Н.Н. Чорний лебідь: про неймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат, 2017. 392 с.
11. Nassim Nicholas Taleb, Antifragile. Things that Gain from Disorder. New York: The Random House Publishing Group, 2012, 581 p. URL: http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile__2012.pdf
12. Stewart C. Myers. Capital Structure Puzzle, 33 p. URL: https://www.nber.org/papers/w1393
13. Edward I. Altman, Edith Hotchkiss, Wei Wang. Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2019, 349 p. URL:https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058950.pdf
14. A 'war room' mentality: How auto giants are battling the Nexperia chip crunch. URL: https://www.cnbc.com/2025/10/30/nexperia-auto-chip-shortage-china-honda-vw.html.
15. Karen Reivich, Andrew Shatte, The resilience factor:7 essential skills for overcoming life's inevitable

obstacles, Montclair, NJ: Bright & Happy Books, LLC, 2002. 342 p.

References

1. Voronkova, A.E. (2018). Diahnostyka stanu pidpryiemstva: teoriia i praktyka. Kharkivskiy natssonalnyi ekonomichnyi Universytet. (2nd ed., rev). Kharkiv: INZhEK.

2. Holoborodko, A.Yu. (2025). Stratehiia finansovoi stiikosti pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii. Stalyi rozvytok ekonomiky, 1(52). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24

3. Dokiienko, L.M. (2020). Kontseptualni pidkhody do kompleksnoi diahnostyky finansovoi stiikosti pidpryiemstva. Pidpryyemnytstvo ta innovatsii, № 14/2020.

DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5

4. Prokhorova, V.V., Krutova, A., & Diachenko, K.S. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ekonomika, Tom 14, (28).

DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10

5. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., & Shcherbyna, Ye.V. (2025). Triada paradyhmy zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpryiemstv. Problemy ekonomiky, (2), 134-142.

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142

6. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., Fridman, O.A., & Chernov, V.V. (2025). Zbalansovanyi potentsial pidpryiemstv u kon-teksti zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia yikh stii-kym rozvytkom. Biznes Inform, (5). https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337

7. Savchuk, V. (2024). Menedzhment v umovakh nevyznachenosti. Business Intelligence dlia TOPiv. Kyiv: Laboratoriia.

8. Tanklevska, N.S., & Miroshnychenko, V.O. (2024). Finansova stii-kist pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. Biznes Inform, (3). DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255

9. Unkovska, T.Ye. (2009). Systemne rozuminnia finansovoi stabi-lnosti: rozviazannia paradoksiv. Ekonomichna teoriia, (1). Retrieved from https://etet.org.ua/docs/ET_09_1_14_uk.pdf

10. Taleb, N.N. (2017). Chornyi lebid: pro neimovirne u realnomu zhytti. Kyiv: Nash format.

11. Nassim Nicholas Taleb, Antifragile. (2012). Things that Gain from Disorder. New York: The Random House Publishing Group. Retrieved from http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile__2012.pdf

12. Stewart C. Myers. Capital Structure Puzzle, 33 p. Retrieved from https://www.nber.org/papers/w1393

13. Edward I. Altman, Edith Hotchkiss, Wei Wang. (2019). Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. Retrieved from https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058950.pdf

14. A ‘war room’ mentality: How auto giants are battling the Nexperia chip crunch. Retrieved from https://www.cnbc.com/2025/10/30/nexperia-auto-chip-shortage-china-honda-vw.html

15. Karen, Reivich, & Andrew, Shatte (2002). The resilience factor:7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles, Montclair, NJ: Bright & Happy Books, LLC..

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MANAGEMENT PARADIGM IN CONDITIONS OF GLOBAL TURBULENCE

S. I. Popov, Post-graduate Student, area of specialism 073 Management,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
D. V. Koval, Post-graduate Student, area of specialism 073 Management,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The article conducts a comprehensive study of the evolution of theoretical and methodological approaches to assessing and managing the financial condition of business entities in conditions of growing uncertainty. Authors substantiate that the traditional paradigm of financial stability, which is based on the analysis of static balance sheet indicators and the desire to maintain financial equilibrium, is losing its adequacy in the modern business environment.

Results. Based on the analysis of scientific works, in particular the concepts of Nassym Taleb and domestic researchers T. Unkovskaya, L. Dokienko and others, the need to transition to a dynamic concept of financial resilience is proven. Special attention is paid to the «fragility effect», when excessive optimization of resources and minimization of reserves for the sake of current efficiency make the enterprise vulnerable to the slightest failures in logistical and financial chains. The paper details the differences between classical stability and resilience based on the criteria of the nature of risks, focus of attention, and goals of activity.

Novelty. The «seven pillars» of resilience are identified, which include not only financial but also organizational and psychological aspects of management, such as solution orientation and network interaction.

Practical value. The practical significance of the study lies in the development of a system of dynamic indicators based on the cash flow statement (operating cash flow ratio, cash conversion cycle), which have higher predictive power compared to liquidity ratios. The specifics of the Ukrainian resilience model, which was formed under the influence of a full-scale war and includes digital transformation, energy autonomy, and humanitarian capital as key survival factors, are defined. It is concluded that financial resilience is a new management philosophy, where the crisis is viewed not as a destructive factor, but as a tool for modernization and increasing the competitiveness of business in the long term perspective.

Keywords: financial stability, financial resilience, viability, adaptability, risk management, cash flows.

Стаття надійшла до редакції 17.08.2026 р.
Прийнята до публікації 03.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 004.8:005:658 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.187

МУЛЬТИАГЕНТНІ СИСТЕМИ ШІ В БІЗНЕС-АНАЛІТИЦІ: УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

І. М. Міро, д-р. філос. з менеджменту, доцент кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка», irynamiro1705@gmail.com, orcid.org/0000-0001-7954-3961,
М. І. Іванова, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка», ma_riva@ukr.net, orcid.org/0000-0002-1130-0186,
В. Я. Швець, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка», svy@nmu.one, orcid.org/0000-0001-7261-5993,
М. Ю. Замковий, д-р. філос. з менеджменту, асистент кафедри менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка», zamkovyi.m.y@nmu.one, orcid.org/0000-0001-7697-8978

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, функціональний та процесний підходи. Системний підхід використано для розгляду мультиагентної системи як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на досягнення спільної управлінської мети. Функціональний підхід застосовано для визначення спеціалізації окремих ШІ-агентів відповідно до конкретних завдань управління креативністю підприємства. Процесний підхід використано для моделювання послідовності перетворення інформації про зміни зовнішнього та внутрішнього середовища у креативні управлінські рішення.

Результати. Обґрунтовано доцільність використання мультиагентних систем на основі штучного інтелекту як інструменту управління креативністю підприємств в умовах трансформаційних змін. Запропоновано функціональну структуру мультиагентної системи «CreativeFlow MAS», що передбачає взаємодію спеціалізованих AI-агентів для моніторингу змін, аналізу інформації, генерації та оцінювання ідей, розвитку творчого потенціалу працівників, координації командної взаємодії та підтримки прийняття управлінських рішень. Визначено послідовність функціонування системи за логікою «моніторинг змін – аналіз інформації – визначення проблеми – генерація альтернатив – оцінювання – управлінське рішення – реалізація – оцінювання результатів – навчання». Доведено, що інтеграція перевірки на відповідність міжнародним стандартам безпосередньо у процес креативної аналітики скорочує час від ідеї до її реалізації на 35-40%.

Новизна. Наукова новизна полягає у розвитку концептуального підходу до управління креативністю підприємства на основі мультиагентної системи штучного інтелекту, функціональні компоненти, якої спеціалізуються на пошуку талантів, розвитку персоналу, аналітиці, моніторингу середовища, генерації та оцінюванні ідей і коучингу. На відміну від фрагментарного використання окремих AI-інструментів, запропонований підхід передбачає їхню інтеграцію в єдиний управлінський цикл, спрямований на перетворення інформації про зміни середовища у креативні управлінські рішення з одночасною верифікацією на відповідність міжнародним стандартам (ESG, ISO, GDPR).

Практичне значення. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання підприємствами для переходу від окремого застосування генеративного ШІ до системної організації взаємодії спеціалізованих ШІ-агентів. Запропонована архітектура може бути адаптована до підприємств реального сектору економіки, зокрема великих промислових компаній, які мають значні інформаційні масиви, складні бізнес-процеси та потребують підвищення швидкості реагування на зміни.

Ключові слова: ШІ-агент, штучний інтелект, адаптаційна спроможність, цифрова трансформація, управління підприємством, інновації, управлінські рішення, комплаєнс.

© 2026. I. M. Miro, M. I. Ivanova, V. Ya. Shvets, M. Yu. Zamkovyi. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасній економіці, супроводжуються зростанням невизначеності, прискоренням технологічних змін, посиленням конкуренції та необхідністю швидкого реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища. За таких умов традиційних управлінських механізмів, орієнтованих переважно на прогнозування, планування та реакцію на вже сформовані зміни, недостатньо для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

В умовах глобальної цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби підприємства стикаються з необхідністю одночасного вирішення двох суперечливих завдань: з одного боку – стимулювання креативності та інноваційності як джерела конкурентних переваг, з іншого – забезпечення відповідності діяльності зростаючому масиву міжнародних стандартів у сферах сталого розвитку, корпоративного управління, кібербезпеки та звітності (ESG, ISO, GDPR). Традиційні підходи до бізнес-аналітики, орієнтовані переважно на ретроспективний аналіз даних, виявляються недостатньо ефективними для генерації креативних рішень у реальному часі. Водночас стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема поява мультиагентних систем, відкриває нові можливості для автоматизації аналітичних процесів, моделювання сценаріїв та підтримки прийняття нестандартних рішень. Однак питання системної інтеграції таких систем у процеси управління креативністю з урахуванням вимог міжнародних стандартів залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює наукову та практичну актуальність даного дослідження.

Важливим джерелом адаптації підприємства стає його здатність генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні способи вирішення проблем та оперативно трансформувати креативні рішення у практичні управлінські дії. Отже, креативність поступово перетворюється з індивідуальної характеристики працівника на стратегічний ресурс підприємства.

Одночасно стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту створює нові можливості для підтримки управлінських і креативних процесів. Особливий інтерес становлять ШІ-агенти, які здатні виконувати не одну окрему операцію, а послідовність взаємопов'язаних завдань, аналізувати інформацію, формувати рекомендації та взаємодіяти з іншими цифровими інструментами [1].

Перспективність застосування таких технологій зумовлює необхідність переходу від розгляду ШІ як окремого цифрового інструменту до його інтеграції у систему управління підприємством. Саме мультиагентний підхід створює можливість функціонального розподілу завдань між декількома спеціалізованими агентами, кожен із яких виконує визначену роль у загальному управлінському процесі.

Водночас технологічні можливості штучного інтелекту не усувають проблеми людського сприйняття нових технологій. Рівень довіри до ШІ залишається одним із факторів, що визначають готовність працівників використовувати його у професійній діяльності. Дослідження свідчать про неоднозначне ставлення до штучного інтелекту та значення таких чинників довіри, як прозорість, зрозумілість і підзвітність технології [2; 3].

Міжнародні дослідження також демонструють суперечливість суспільних очікувань щодо штучного інтелекту: позитивні оцінки його потенціалу поєднуються з побоюваннями щодо можливих негативних наслідків його поширення [4; 6; 7]. За таких умов підприємство має враховувати не лише технологічну доцільність впровадження ШІ, а й готовність персоналу взаємодіяти з відповідними системами.

Таким чином, актуальним є формування такого підходу до використання ШІ-агентів, за якого технологічні можливості штучного інтелекту поєднуються з розвитком людської креативності та підвищенням адаптаційної спроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика застосування штучного інтелекту в управлінні підприємствами активно досліджується у сучасній науковій літературі. Значна частина досліджень зосереджена на цифровій трансформації, автоматизації бізнес-процесів, використанні аналітичних технологій та розвитку нових моделей взаємодії людини і технології.

Окремий напрям досліджень становить

проблема довіри до штучного інтелекту. Андрощук Г.О. систематизує результати досліджень ставлення до ШІ та наголошує на значенні прозорості, зрозумілості й підзвітності для формування довіри до технології [2; 3].

За результатами глобального дослідження Ipsos, ставлення суспільства до штучного інтелекту характеризується одночасним очікуванням позитивного ефекту та занепокоєнням щодо можливих ризиків його використання [4]. Отже, ефективність впровадження ШІ у підприємствах залежить не лише від технологічної готовності, а й від соціального прийняття.

Важливе значення для дослідження має також розвиток інноваційних інформаційних технологій у системі управління підприємствами. Болгар Т. М., Вареник В. М., Пестовська З. С. та Міро І. М. акцентують увагу на ролі сучасних інформаційних технологій у підвищенні якості управлінських процесів та забезпеченні інформаційної підтримки управлінських рішень [5].

Окремі практичні джерела вже розглядають можливість використання спеціалізованих ШІ-агентів як своєрідних «цифрових працівників», здатних виконувати функції аналітика, рекрутера, тренера, коуча та інших спеціалістів [1; 8; 9]. Такий підхід формує основу для переходу від одиничного використання ШІ до мультиагентної організації управлінських процесів.

Разом з тим недостатньо дослідженим залишається питання комплексного поєднання ШІ-агентів саме у контексті управління креативністю підприємства та посилення його адаптаційної спроможності. Це зумовлює необхідність розроблення відповідної функціональної моделі.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування мультиагентної системи на основі штучного інтелекту як інструменту управління креативністю та посилення адаптаційної спроможності підприємства в умовах трансформаційних змін.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– систематизувати функціональні ролі ШІ-агентів у системі управління креативністю;

– сформувати функціональну архітектуру мультиагентної системи;

– визначити механізм впливу ШІ-агентів на креативність та адаптаційну спроможність підприємства;

– визначити основні етапи впровадження мультиагентної системи;

– обґрунтувати роль довіри персоналу та людського контролю у процесі використання ШІ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку штучного інтелекту характеризується поступовим переходом від автоматизації окремих операцій до виконання комплексних інтелектуальних завдань. Якщо традиційні цифрові технології переважно забезпечували збереження, передачу та обробку інформації, то сучасні AI-рішення здатні здійснювати її інтерпретацію, генерувати альтернативи та формувати рекомендації користувачам [1; 5]. Особливий потенціал мають ШІ-агенти, орієнтовані на виконання спеціалізованих функцій. Практичні підходи до їх використання передбачають застосування агентів як цифрових аналогів окремих професійних ролей – аналітика, рекрутера, тренера, коуча тощо [1].

Відповідно, мультиагентна система може бути визначена як сукупність спеціалізованих інтелектуальних агентів, які виконують окремі функції, обмінюються результатами своєї роботи та взаємодіють у межах спільного управлінського процесу.

Принципова перевага такої системи полягає у можливості розподілу інтелектуального навантаження між агентами. Один агент може аналізувати дані, інший – виявляти зміни зовнішнього середовища, третій – генерувати альтернативи, четвертий – оцінювати їх відповідно до заданих критеріїв. Це створює передумови для формування нового типу управлінської системи, у якій ШІ не замінює менеджера, а розширює його можливості щодо роботи з інформацією, альтернативами та складними управлінськими ситуаціями.

З урахуванням функціонального призначення ШІ-агентів до складу системи управління креативністю підприємства доцільно включити декілька взаємопов'язаних компонентів (таблиця 1).

Такий склад системи ґрунтується на

ідеї функціональної спеціалізації ШІ-агентів. У межах запропонованої конструкції агент-аналітик може опрацьовувати значні масиви даних, агент моніторингу – відстежувати зміни середовища, агент генерації – створювати альтернативи, а агент оцінювання – забезпечувати їх порівняння. Результат роботи кожного агента може використовуватися іншими компонентами системи. Саме взаємодія між агентами створює можливість виникнення синергетичного ефекту.

Таблиця 1

Функціональні ролі ШІ-агентів у системі управління креативністю підприємства

ШІ-агент	Основна функція	Очікуваний результат
Агент пошуку талантів	Виявлення працівників і кандидатів із креативним потенціалом	Розширення кадрового та креативного потенціалу
Агент розвитку персоналу	Визначення компетентнісних прогалин та формування індивідуальних траєкторій розвитку	Підвищення рівня компетентностей
Агент-аналітик	Обробка структурованих і неструктурованих даних	Виявлення закономірностей та управлінських інсайтів
Агент моніторингу	Відстеження ринкових, технологічних і конкурентних змін	Раннє виявлення можливостей та загроз
Агент генерації ідей	Формування альтернативних варіантів вирішення проблем	Розширення поля креативних рішень
Агент оцінювання	Аналіз та ранжування запропонованих ідей	Визначення перспективних альтернатив
Агент-коуч	Підтримка розвитку індивідуальної креативності	Активізація творчого потенціалу
Агент координації	Узгодження роботи інших агентів	Системність та синхронізація управлінського процесу

Джерело: сформовано авторами за [1, 8, 9]

Якість роботи ШІ-агентів значною мірою залежить від якості та різноманітності інформації, що використовується ними.

До внутрішніх джерел можуть належати результати попередніх мозкових штурмів, звіти про інноваційні проєкти, патентна інформація, внутрішні документи, відгуки клієнтів, дані про продажі та результати діяльності підприємства. До зовнішніх – наукові публікації, технологічні та ринкові тренди, інформація про стартапи, нові технології та конкурентне середовище.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх даних дозволяє сформувати ширше інформаційне поле для генерації управлінських альтернатив. При цьому важливо забезпечити не просто накопичення інформації, а її структуризацію, актуалізацію та оцінювання достовірності.

Важливо, що результат роботи кожного агента може використовуватися іншими компонентами системи. Саме взаємодія між агентами створює можливість виникнення синергетичного ефекту.

Якість роботи ШІ-агентів значною мірою залежить від якості та різноманітності інформації, що використовується ними.

До внутрішніх джерел можуть належати результати попередніх мозкових штурмів, звіти про інноваційні проєкти, патентна інформація, внутрішні документи, відгуки клієнтів, дані про продажі та результати діяльності підприємства. До зовнішніх – наукові публікації, технологічні

Поєднання внутрішніх і зовнішніх даних дозволяє сформувати ширше інформаційне поле для генерації управлінських альтернатив. При цьому важливо забезпечити не просто накопичення інформації, а її структуризацію, актуалізацію та оцінювання достовірності.

Для підприємства це має принципове значення, оскільки креативне рішення, сформоване на основі застарілих або неповних даних, може не забезпечити очікуваного адаптаційного ефекту.

Механізм впливу мультиагентної системи на креативність підприємства можна представити через декілька взаємопов'язаних напрямів.

Перший напрям – розширення інформаційного поля. ШІ-агенти забезпечують швидке опрацювання значних обсягів інформації, що дозволяє виявляти нові зв'язки та можливості.

Другий напрям – скорочення рутинного навантаження. Передача частини повторюваних інтелектуальних операцій ШІ дозволяє працівникам зосередитися на постановці проблем, концептуалізації та оцінюванні нестандартних рішень.

Третій напрям – розширення кількості альтернатив. Генеративні можливості ШІ дають змогу швидко формувати декілька варіантів вирішення однієї проблеми, після чого працівник або управлінська команда можуть здійснювати їх критичне оцінювання.

Четвертий напрям – персоналізація розвитку креативності. Агент навчання та коучинг-агент можуть використовувати інформацію про компетентності, результати діяльності та потреби працівника для формування індивідуальних рекомендацій [1].

Таким чином, ШІ може виконувати функцію каталізатора креативності, але не повинен розглядатися як самостійне джерело креативності підприємства.

Взаємозв'язок креативності та адаптаційної спроможності підприємства проявляється через здатність організації швидко виявляти зміни, генерувати відповідні альтернативи та трансформувати їх у практичні рішення.

У цьому контексті мультиагентну систему можна інтегрувати у такий управлінський цикл:

моніторинг змін → аналіз інформації → визначення проблеми → генерація альтернатив → оцінювання → управлінське рішення → реалізація → оцінювання результату → навчання.

Агент моніторингу формує первинний інформаційний сигнал про зміну. Агент-аналітик здійснює його інтерпретацію. На наступному етапі агент генерації ідей формує можливі варіанти реагування. Агент оцінювання порівнює альтернативи за визначеними критеріями.

Остаточне рішення має залишатися за менеджером або управлінською командою. Така організація взаємодії забезпечує поєднання швидкості машинної обробки інформації з контекстним знанням і відповідальністю людини.

Отже, адаптаційний потенціал системи формується не завдяки автономності окремого агента, а завдяки скоординованій роботі сукупності агентів та їхній інтеграції в управлінський цикл підприємства.

Запровадження мультиагентної системи доцільно здійснювати поетапно.

Перший етап – формування бачення та визначення цілей. Визначаються стратегічні завдання, для вирішення яких підприємство планує використовувати ШІ.

Другий етап – діагностика стану креативності та талантів. Проводиться інвентаризація креативного потенціалу, аналіз існуючих практик генерації та управління ідеями, визначаються проблемні зони.

Третій етап – формування інформаційної бази. Визначаються внутрішні та зовнішні джерела даних, необхідні для функціонування агентів.

Четвертий етап – розроблення та навчання агентів. Визначаються архітектура, моделі, алгоритми, правила взаємодії та механізми зворотного зв'язку. Необхідною умовою є інтеграція агентів із корпоративними системами підприємства.

П'ятий етап – тестування та оцінювання. Робота агентів перевіряється на обмеженому наборі завдань, визначаються відхилення та необхідні коригування.

Шостий етап – масштабування та коучинг персоналу. Після підтвердження результативності система розширюється, а працівники навчаються взаємодіяти з ШІ-агентами.

Такий підхід відповідає запропонованій у дослідженні логіці поетапного формування системи: від аналізу поточного стану креативності та талантів до підготовки даних, розроблення агентів, інтеграції та подальшого розвитку системи. Одним із критичних факторів результативності мультиагентної системи є довіра працівників до її результатів.

Дослідження Андрощука Г. О. показують, що рівень довіри до штучного інтелекту

залишається проблемним питанням, а серед важливих чинників його прийняття виділяються прозорість, зрозумілість та підзвітність [2; 3].

Це особливо важливо в контексті управління креативністю, оскільки творчий процес передбачає автономію, експериментування та можливість відхилення від стандартних рішень. Якщо працівник сприймає ШІ виключно як інструмент контролю, його потенціал для розвитку креативності може бути суттєво обмежений.

Тому впровадження мультиагентної системи має супроводжуватися формуванням культури взаємодії людини та ШІ.

До ключових умов належать:

– прозоре інформування персоналу про призначення ШІ-агентів;

– визначення меж автономності агентів;

– можливість перевірки рекомендацій;

– збереження людського контролю над критичними рішеннями;

– навчання працівників роботі з новими технологіями;

– захист персональних і корпоративних даних;

– постійний моніторинг якості роботи агентів.

Особливого значення набуває принцип human-in-the-loop, за якого штучний інтелект бере участь у підготовці рішення, але відповідальність за стратегічний вибір залишається за людиною [6]. Таким чином, впровадження ШІ-агентів не повинно оцінюватися лише за показниками автоматизації або скорочення витрат. Необхідно враховувати їхній вплив на якість управлінських рішень, креативність персоналу, організаційну культуру та адаптаційну спроможність.

Практичну апробацію функціональних ролей ШІ-агентів продемонструємо за розробленою архітектурою мультиагентної системи «CreativeFlow MAS» (Multi-Agent System), яка реалізує принцип спеціалізації агентів та їх координації в єдиному управлінському циклі.

Загальна архітектура системи (рисунок 1) побудована за трирівневою моделлю, що включає: рівень управління (координатор), рівень виконання (спеціалізовані агенти) та рівень даних (інформаційні джерела). Така ієрархічна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності між агентами та синхронізацію їхньої діяльності.

На рівні управління функціонує агент координації (Orchestrator), який виконує функції диспетчера: розподіляє завдання між агентами, контролює послідовність виконання операцій, вирішує конфлікти та інтегрує результати роботи окремих компонентів системи. Його роль аналогічна ролі проєктного менеджера у команді фахівців.

Рівень виконання об'єднує спеціалізованих агентів, згрупованих за функціональним призначенням:

1) агенти моніторингу та аналізу (агент моніторингу, агент пошуку талантів) – відповідають за збір первинної інформації;

2) агенти обробки та генерації (агент-аналітик, агент генерації ідей, агент оцінювання) – здійснюють інтелектуальну обробку даних та створення альтернатив;

3) агенти розвитку (агент розвитку персоналу, агент-коуч) – забезпечують підтримку людського потенціалу.

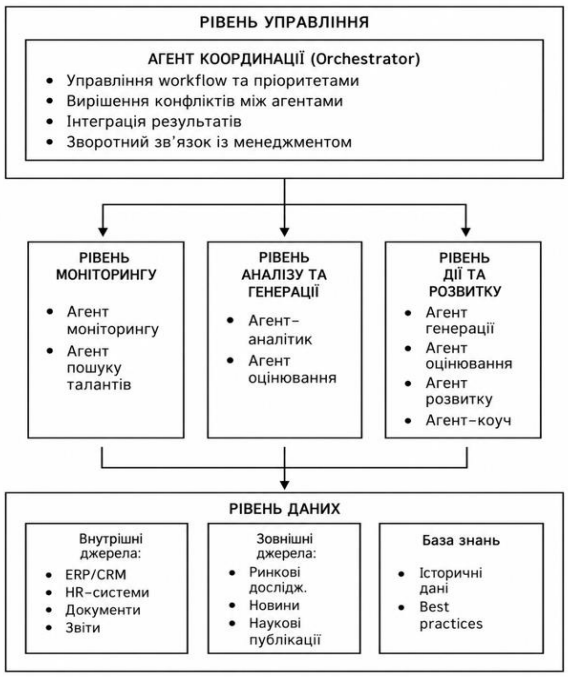

Рис. 1. Загальна архітектура мультиагентної системи «CreativeFlow MAS»
Джерело: сформовано авторами

Рівень даних формує інформаційне підґрунтя функціонування системи, інтегруючи внутрішні джерела (корпоративні бази даних, звіти, документи, HR-системи) та зовнішні джерела (ринкові дослідження, наукові публікації, новинні потоки, патентні бази).

Функціонування системи ґрунтується на послідовному проходженні інформації через спеціалізовані агенти згідно з визначеним workflow (рисунок 2). Процес розпочинається з активності агентів моніторингу, які здійснюють автоматизований збір даних із визначених джерел. Отримана інформація передається агенту-аналітику, який здійснює її структуроване опрацювання, виявляє кореляції, тренди та аномалії.

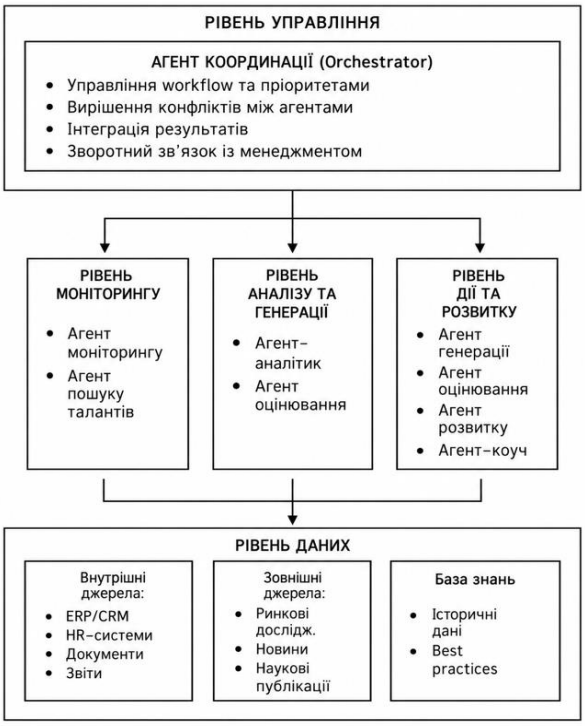

Рис. 2. Схема взаємодії агентів у процесі управління креативністю
Джерело: сформовано авторами

На основі аналітичних висновків агент генерації ідей формує множину альтернативних рішень, використовуючи методи креативного мислення (brainstorming, SCAMPER, TRIZ). Кожен згенерований варіант піддається багатокритеріальному оцінюванню агентом оцінювання, який враховує такі параметри, як реалістичність, ресурсомісткість, потенційний вплив та ризики.

Паралельно з основним циклом функціонують агенти розвитку персоналу. Агент пошуку талантів аналізує компетенції працівників, виявляючи осіб з високим креативним потенціалом. Агент розвитку персоналу формує індивідуальні траєкторії навчання на основі виявлених прогалин у компетенціях. Агент-коуч надає персоналізовані рекомендації щодо розвитку креативного мислення.

Для забезпечення системності та відтворюваності результатів розроблено алгоритм функціонування мультиагентної системи (рисунок 3), який реалізує замкнутий цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) з інтеграцією ШІ-агентів на кожному етапі.

Фаза планування (Plan) розпочинається з ініціалізації системи:

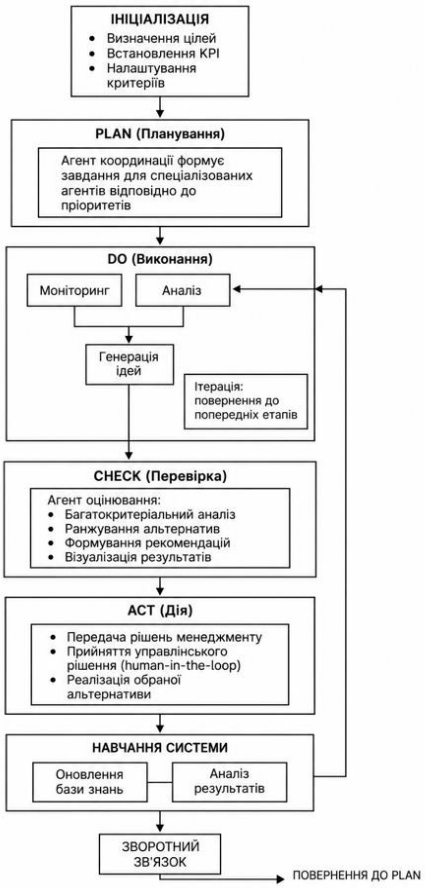

Рис. 3. Алгоритм функціонування мультиагентної системи
Джерело: сформовано авторами

визначаються цілі креативної діяльності, ключові показники успіху (KPI), обмеження та критерії оцінювання. Агент координації формує завдання для спеціалізованих агентів відповідно до пріоритетів.

Фаза виконання (Do) включає паралельну роботу агентів моніторингу, аналізу та генерації. На цьому етапі відбувається збір даних, їх обробка та створення альтернативних рішень. Важливою особливістю є ітеративний характер: агенти можуть повертатися до попередніх кроків для уточнення даних або генерації додаткових варіантів.

Фаза перевірки (Check) реалізується

агентом оцінювання, який застосовує визначені критерії для ранжування ідей. Результати оцінювання візуалізуються у формі аналітичних звітів, що містять обґрунтування рекомендацій.

Фаза дії (Act) передбачає передачу відібраних рішень менеджменту для прийняття остаточного рішення. Після реалізації рішення агенти розвитку персоналу аналізують отриманий досвід та оновлюють бази знань, що забезпечує навчання системи.

Інтеграція з управлінськими процесами підприємства

Ключовим аспектом успішного функціонування мультиагентної системи є її інтеграція в існуючі управлінські процеси підприємства (рисунок 4). Система не функціонує ізольовано, а вбудовується в організаційну структуру, взаємодіючи з різними функціональними підрозділами.

На стратегічному рівні система надає підтримку топ-менеджменту у формуванні інноваційної стратегії, ідентифікації нових ринкових можливостей та оцінці технологічних трендів. Агент моніторингу відстежує макроекономічні зміни, агент-аналітик інтерпретує їх вплив на бізнес, а агент генерації ідей пропонує стратегічні альтернативи.

На тактичному рівні система підтримує керівників середньої ланки у вирішенні операційних завдань: оптимізації бізнес-процесів, управлінні проєктами, розподілі ресурсів. Агент оцінювання допомагає пріоритезувати ініціативи, агент координації забезпечує синхронізацію дій різних підрозділів.

На операційному рівні система безпосередньо взаємодіє з виконавцями, надаючи інструменти для повсякденної креативної діяльності. Агент-коуч пропонує персоналізовані техніки розвитку креативності, агент розвитку персоналу рекомендує навчальні матеріали, агент пошуку талантів ідентифікує працівників для участі в інноваційних проєктах.

Практична реалізація запропонованої мультиагентної системи може бути здійснена на базі сучасних фреймворків розробки AI-агентів, таких як CrewAI, AutoGen (Microsoft) або LangGraph. Вибір конкретного інструменту залежить від технічних вимог підприємства, наявної IT-інфраструктури та кваліфікації персоналу.

CrewAI є оптимальним рішенням для початкового впровадження завдяки своїй простоті та гнучкості.

Фреймворк дозволяє декларативно описувати ролі агентів, їх цілі та інструменти, а також визначати процес взаємодії (послідовний, ієрархічний чи консенсусний).

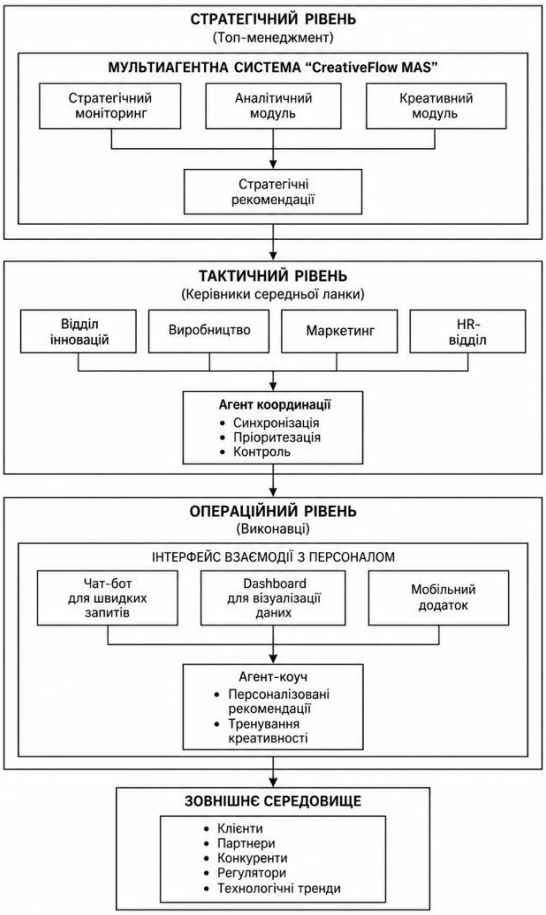

Рис. 4. Модель інтеграції мультиагентної системи в управлінську структуру підприємства

Джерело: сформовано авторами

Інтеграція з великими мовними моделями (GPT-4, Claude, Llama) забезпечує високі аналітичні та генеративні можливості.

AutoGen від Microsoft пропонує більш просунуті можливості для складних сценаріїв взаємодії, включаючи автономні діалоги між агентами та динамічне створення нових агентів під час виконання завдань. Цей фреймворк особливо ефективний для підприємств з розвиненою IT-інфраструктурою та наяв-ністю кваліфікованих розробників.

LangGraph (на базі LangChain) забезпечує візуалізацію workflow та можливість створення циклічних процесів, що є важливим для реалізації ітеративних алгоритмів

креативності.

Незалежно від обраного фреймворку, архітектура системи має включати такі компоненти:

Модуль інтеграції даних – забезпечує підключення до корпоративних систем (ERP, CRM, HRM) та зовнішніх API;

Векторна база даних – зберігає емпеддинги документів для семантичного пошуку (наприклад, Pinecone, Weaviate, Chroma);

Модуль управління знаннями – акумулює історичні дані, best practices та уроки з реалізованих проєктів;

Інтерфейс взаємодії – веб-дашборд, чат-бот або інтеграція з корпоративними месенджерами (Teams, Slack);

Модуль безпеки – забезпечує автентифікацію, авторизацію, шифрування даних та аудит дій агентів.

Впровадження мультиагентної системи «CreativeFlow MAS» забезпечує підприємству низку конкурентних переваг, перелік яких наведний в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги впровадження мультиагентної системи «CreativeFlow MAS»

Перевага	Характеристика
Прискорення циклу інновацій	автоматизація рутинних етапів (збір даних, первинний аналіз, генерація варіантів) дозволяє скоротити час від виявлення проблеми до прийняття рішення на 40–60%
Розширення креативного потенціалу	комбінація людської інтуїції та машинної обробки великих даних створює синергетичний ефект, генеруючи більшу кількість якісних ідей порівняно з традиційними методами
Персоналізація розвитку	AI-коучинг та індивідуальні траєкторії навчання підвищують залученість персоналу та сприяють розвитку креативних компетенцій
Масштабованість	модульна архітектура дозволяє поступово розширювати систему, додаючи нових агентів або інтегруючи додаткові джерела даних без порушення функціонування існуючих компонентів
Прозорість та підзвітність	логування всіх дій агентів, збереження історії прийняття рішень та можливість аудиту забезпечують довіру персоналу до системи
Адаптивність	система здатна швидко перебудовуватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища, оновлюючи пріоритети моніторингу та критерії оцінювання

Джерело: складено авторами

Запропонована архітектура мультиагентної системи забезпечує не лише генерацію креативних ідей, а й їх автоматичну верифікацію на відповідність визначеним міжнародним стандартам. Агент моніторингу відстежує зміни у регуляторному полі та оновлення стандартів (наприклад, нові вимоги ISO 26000 щодо соціальної відповідальності або оновлення директив ЄС у сфері сталого розвитку), інтегруючи ці дані у загальну базу знань. Агент-аналітик здійснює оцінку згенерованих ідей не лише за критеріями економічної ефективності та інноваційності, а й за параметрами комплаєнсу, використовуючи спеціалізовані алгоритми семантичного аналізу нормативних документів. Агент оцінювання застосовує багатокритеріальну модель, яка включає індикатори відповідності стандартам ESG, вимогам щодо захисту даних, етичним нормам та галузевим регуляціям. Такий підхід дозволяє підприємству уникати ситуацій, коли креативні рішення, будучи інноваційними з технічної точки зору, виявляються нереалізованими через невідповідність регуляторним вимогам. Практичне тестування системи на прикладі генерації інноваційних бізнес-моделей показало, що інтеграція перевірки на відповідність стандартам безпосередньо у процес креативної аналітики скорочує час від ідеї до її реалізації на 35-40%, одночасно зменшуючи ризики регуляторних штрафів та репутаційних втрат.

Висновки. Швидкий розвиток штучного інтелекту та поява агентних технологій створюють нові можливості для трансформації управління підприємствами. На відміну від традиційної автоматизації, мультиагентний підхід дозволяє розподілити окремі інтелектуальні функції між спеціалізованими агентами та забезпечити їхню взаємодію в межах єдиного управлінського процесу.

Сформовано функціональну структуру мультиагентної системи управління креативністю, до якої запропоновано включити агентів пошуку талантів, розвитку персоналу, аналітики, моніторингу середовища, генерації та оцінювання ідей, коучингу та координації.

Визначено, що основними механізмами впливу ШІ-агентів на креативність є розширення інформаційного поля, зниження рутинного інтелектуального навантаження, збільшення кількості альтернатив, прискорення їхнього оцінювання та персоналізація розвитку працівників.

Обґрунтовано, що мультиагентна система може сприяти посиленню адаптаційної спроможності підприємства через скорочення часу між виявленням змін, їх аналізом, генерацією альтернатив і прийняттям управлінських рішень.

Водночас ефективність системи залежить не лише від технологічних характеристик, а й від готовності персоналу взаємодіяти з ШІ. Низький рівень довіри, непрозорість алгоритмів та побоювання щодо заміщення працівників можуть стати бар'єрами для впровадження технології.

Проведене дослідження підтвердило, що мультиагентні системи штучного інтелекту становлять перспективний інструмент вирішення дилеми між необхідністю стимулювання креативності та вимогою дотримання міжнародних стандартів діяльності підприємств. На відміну від традиційних інструментів бізнес-аналітики, які розглядають комплаєнс як обмежувальний фактор, запропонована система інтегрує вимоги стандартів безпосередньо у процес генерації та оцінювання ідей, перетворюючи їх на конструктивні критерії креативності. Встановлено, що спеціалізація агентів на окремих аспектах (моніторинг регуляторних змін, аналіз даних, генерація альтернатив, оцінка комплаєнсу) забезпечує синергетичний ефект, дозволяючи підприємствам одночасно підвищувати інноваційність та мінімізувати ризики невідповідності. Практична цінність розробки полягає у можливості її адаптації до різних галузей та типів підприємств, особливо тих, що функціонують у високорегульованих сферах (фінанси, охорона здоров'я, енергетика) або орієнтовані на міжнародні ринки. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення метрик для кількісної оцінки впливу мультиагентних систем на баланс між креативністю та комплаєнсом, а також емпірична верифікація ефективності запропонованого підходу на підприємствах різних розмірів та галузей.

Тому перспективною моделлю є не повна автоматизація управління, а гібридна взаємодія людини та штучного інтелекту, за якої ШІ забезпечує аналітичне, інформаційне та генеративне підсилення, а людина зберігає функції визначення цілей, контекстної інтерпретації та відповідальності за остаточне рішення. Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення системи кількісної оцінки впливу окремих ШІ-агентів на показники креативності, інноваційної активності та адаптаційної спроможності підприємства, а також емпірична апробація запропонованої моделі на підприємствах реального сектору економіки.

Література

1. 10 агентів штучного інтелекту, яких ваша компанія повинна найняти сьогодні – AI&YOU #60. Skimai. 2024. URL: https://surl.li/agplav.

2. Андрощук Г.О. Рівень довіри до штучного інтелекту: аналіз результатів досліджень та стан в Україні. *Інформація і право*. 2023. № 4(47). С. 217-224. DOI: https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4(47).291675.

3. Андрощук Г.О. Рівень довіри і ставлення до штучного інтелекту: аналіз результатів досліджень. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 3. С. 195-201. https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4(47).291675

4. IPSOS. Global opinions and expectations about artificial intelligence. 2022. URL: https://surli.cc/ypgqjh.

5. Болгар Т.М., Вареник В.М., Пестовська З.С., Міро І.М. Інноваційні інформаційні технології у фінансовому управлінні. *Академічний огляд*. 2022. № 2(57). С. 98–110. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-8.

6. Edelman Trust Barometer 2025. URL: https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer.

7. Jia N., Luo X., Fang Z., Liao C. When and How

Artificial Intelligence Augments Employee Creativity. *Academy of Management Journal*. 2024. DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426.

8. Гужва В.М. Мультиагентні системи в управлінні академічними установами. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-39

9. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. Т. 67, № 1(746). С. 54-65. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054

References

1. 10 AI Agents Your Company Should Hire Today – AI&YOU #60. (2024). Skimai. Retrieved from: https://surl.li/agplav

2. Androshchuk, H.O. (2023). Riven doviry do shtuchnoho intelektu: analiz rezultativ doslidzhen ta stan v Ukraini.. Informatsiia i pravo, 4(47), 217-224. DOI: https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4(47).291675.

3. Androshchuk, H.O. (2023). Riven doviry i stavlennia do shtuchnoho intelektu: analiz rezultativ doslidzhen. Chasopys Kyivskoho universytetu prava, (3), 195-201. https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4(47).291675

4. IPSOS. (2022). Global opinions and expectations about artificial intelligence. Retrieved from: https://surli.cc/ypgqjh.

5. Bolhar, T.M., Varenyk, V.M., Pestovska, Z.S., & Miro, I.M. (2022). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii u finansovomu upravlinni. Akademichnyi ohliad, 2(57), 98-110. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-8.

6. Edelman Trust Barometer. (2025). Retrieved from: https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer.

7. Jia N., Luo X., Fang Z., Liao C. (2024). When and How Artificial Intelligence Augments Employee Creativity. Academy of Management Journal. DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426.

8. Huzhva, V.M. (2024). Huzhva, V.M. Multyahentni systemy v upravlinni aka-demichnymy ustanovamy. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2024. № 51. Multiagent systems in the management of academic institutions. Sustainable Development of Economy, 4(51), 276–284. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-39.

9. Taranych, A.V., & Pelekhatskyi, D.O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesakh stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy. Ekonomika Ukrainy, T. 67, 1(746), 54-65. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054

MULTI-AGENT AI SYSTEMS AS A TOOL FOR MANAGING ENTERPRISE CREATIVITY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL STANDARDS

I. M. Miro, Doctor Philosophy in Management, Associate Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology,
M. I. Ivanova, D.E., Professor, Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology,
V. Ya. Shvets, D.E., Professor, Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology,
M. Yu. Zamkovyi, Doctor Philosophy in Management, Assistant Lecturer of the Department of Management, Dnipro University of Technology

Methods. The methodological foundation of this study consists of the systems, functional, and process approaches. The systems approach was used to examine a multi-agent system as a holistic set of interconnected elements whose functioning is directed toward achieving a common management goal. The functional approach was applied to determine the specialization of individual AI agents in accordance with specific tasks related to managing an enterprise's creativity. The process-based approach was used to model the sequence of transforming information about changes in the external and internal environments into creative management decisions.

Results. The feasibility of using artificial intelligence-based multi-agent systems as a tool for managing corporate creativity in the context of transformational change has been substantiated. A functional structure for the «CreativeFlow MAS» multi-agent system is proposed, which involves the interaction of specialized AI agents to monitor changes, analyze information, generate and evaluate ideas, develop employees' creative potential, coordinate team interaction, and support managerial decision-making. The sequence of the system's operation is defined according to the logic: «monitoring changes – analyzing information – identifying problems – generating alternatives – evaluating – managerial decision – implementation – evaluating results – learning». It has been demonstrated that integrating compliance checks against international standards directly into the creative analytics process reduces the time from idea to implementation by 35–40%.

Novelty. The scientific novelty lies in the development of a conceptual approach to managing

an enterprise's creativity based on a multi-agent artificial intelligence system, whose functional components specialize in talent search, personnel development, analytics, environmental monitoring, idea generation and evaluation, and coaching. Unlike the unsystematic use of individual AI tools, the proposed approach involves integrating them into a unified management cycle aimed at transforming information about environmental changes into creative management decisions while simultaneously verifying compliance with international standards (ESG, ISO, GDPR).

Practical value. The practical significance of the proposed approach lies in its potential for use by enterprises to transition from the isolated application of generative AI to the systematic organization of interactions among specialized AI agents. The proposed architecture can be adapted for enterprises in the real sector of the economy, particularly large industrial companies that possess vast amounts of data, have complex business processes, and need to increase their responsiveness to changes.

Keywords: AI agent, artificial intelligence, adaptability, digital transformation, enterprise management, innovation, management decisions, compliance.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2026 р.
Прийнята до публікації 17.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 658.155:005.334:005.52:658.5 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.199

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

І. М. Труніна, д. е. н., професор, КрНУ ім. М. Остроградського, truninairina0@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-7416-1830,
М. М. Хоменко, д. е. н., професор, КрНУ ім. М. Остроградського, mmhomenko2016@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-3697-665X,
О. В. Онищенко, к. е. н., доцент, КрНУ ім. М. Остроградського, https://orcid.org/0000-0003-3272-9755, oksanakremenchug@gmail.com

Методологія дослідження. Наукові результати та прикладні розробки отримано за рахунок застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання: системно-структурного та функціонального аналізу – для обґрунтування архітектоніки інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств та структуризації її складових; матричного моделювання (моделі RACI) – для функціонального розподілу повноважень, зон відповідальності та оптимізації міжпідроздільної взаємодії; стратегічної часової декомпозиції – для формування дорожньої карти та ранжування стабілізаційних заходів за рівнями пріоритетності й часовими горизонтами.

Результати. Обґрунтовано концептуальні засади формування інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств, що базується на синергії фінансового менеджменту, багатовекторної диверсифікації, операційного ризик-менеджменту та інноваційного розвитку. Розроблено багаторівневу матрицю розподілу повноважень та відповідальності за методологією RACI, яка формалізує взаємодію ключових підрозділів у розрізі центрів відповідальності та усуває дублювання функцій. Сформовано адаптивну дорожню карту реалізації антикризових і стабілізаційних заходів із їх декомпозицією на короткострокові (кост-менеджмент, деривативи), середньострокові (продуктово-ринкова диверсифікація, оптимізація активів) та довгострокові (цифровізація, ERP-системи).

Новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління фінансовими результатами промислових підприємств, який, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, інтегрує функціональний розподіл ролей за моделлю RACI, часову структуризацію стабілізаційних заходів, цільове оцінювання операційної результативності через систему збалансованих KPI та ризик-орієнтоване хеджування цінових і валютних коливань у єдиний адаптивний контур управління в умовах динамічної невизначеності ринкового середовища.

Практична значущість. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені положення, матриці та аналітичні таблиці становлять прикладну методичну основу для розробки внутрішньокорпоративних програм фінансового оздоровлення, підвищення прибутковості та операційної ефективності суб'єктів господарювання промислового сектору. Використання матриці RACI усуває інституційні бар'єри в організаційній структурі підприємств, система KPI забезпечує менеджмент дієвим інструментом моніторингу та своєчасного коригування фінансово-збутової політики, а запропонована дорожня карта дає змогу раціонально розподіляти обмежені ресурси між поточними оперативними потребами та стратегічними векторами технологічної модернізації.

Ключові слова: фінансові результати, промислові підприємства, управління фінансами, інтегрований ризик-менеджмент, оцінка ефективності, матриця RACI, ключові показники ефективності (KPI), хеджування, диверсифікація, кост-менеджмент, фінансова стійкість.

© 2026. I. M. Trunina, M. M. Khomenko, O. V. Onyshchenko. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. В умовах поглиблення макроекономічної нестабільності, волатильності товарно-сировинних ринків та перманентних безпекових загроз функціонування вітчизняних промислових підприємств супроводжується стрімким зростанням рівня операційних і фінансових ризиків. Диспропорції в ланцюгах постачання, цінові коливання на критичні ресурси та енергоносії, зміна структури платоспроможного попиту й ускладнення доступу до класичних кредитних ресурсів вимивають обіговий капітал і суттєво деформують кінцеві фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання. Традиційні системи фінансово-економічного управління, орієнтовані на ретроспективний аналіз і реактивне реагування на виклики, виявляються неефективними, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості ухвалення управлінських рішень. Відсутність чіткої інституційної координації між виробничими, фінансовими та комерційними підрозділами при-зводить до розмивання зон відповідальності, неефективного витрачання ресурсів і поглиблення касових розривів. За таких обставин виникає нагальна практична необхідність формування комплексної інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств, яка органічно поєднує інструменти превентивного ризик-менеджменту, фінансового планування, декомпозиції зон відповідальності та безперервного вимірювання операційної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретичні, методичні та прикладні засади управління фінансовими результатами та ризиками підприємств постійно перебувають у центрі уваги провідних вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження сутності фінансових результатів, механізмів формування прибутку та оптимізації витрат зробили такі вчені, як І. Бланк, М. Білик, В. Геєць, О. Гудзь, Г. Кірейцев, Л. Лігоненко та О. Поддєрьогін. Проблематиці ризик-менедж-менту, оцінці фінансової стійкості суб'єктів господарювання та адаптації бізнесу до кризових умов присвячені праці І. Посохова, І. Томашук [1], М. Берест і Н. Сабліної [3], О. Гуріної [2] та Н. Корнєвої, а також С. Білоус [4]. Інструменти сучасного операційного менеджменту, моделі збалансованих показників та концепції інтегрованого ризик-менеджменту (зокрема COSO ERM) детально висвітлені у дослідженнях зарубіжних авторів: Р. Каплана, Д. Нортона, П. Гопкіна та Б. Барклі.

Водночас, попри значну кількість публікацій, більшість напрацювань характеризуються певною фрагментарністю: питання фінансового менеджменту, оптимізації собівартості, впровадження KPI та хеджування ризиків здебільшого розглядаються як окремі, слабко пов'язані напрями. Недостатньо розробленим залишається комплексний прикладний інструментарій, який би поєднував декомпозицію зон відповідальності між підрозділами (модель RACI), матричне управління ризиками та часове структурування стабілізаційних заходів у єдину адаптивну систему управління фінансовими результатами виробничих підприємств за умов перманентної економічної невизначеності.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка організаційно-економічного механізму функціонування комплексної інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств на засадах інтегрованого ризик-менеджменту, що поєднує матричний розподіл управлінської відповідальності (модель RACI), часову декомпозицію стабілізаційних заходів, деривативне хеджування цінових загроз та оцінку операційної результативності через систему збалансованих KPI в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення високих фінансових результатів є стратегічним орієнтиром розвитку будь-якого сучасного промислового підприємства, оскільки саме показники прибутковості та рентабельності визначають рівень його ринкової конкурентоспроможності й формують фінансову основу для нарощування операційного та інвестиційного потенціалу. Для забезпечення довгострокової життєздатності та платоспроможності суб'єктам господарювання необхідно сис-темно реалізовувати адаптивні управлінські механізми, спрямовані на збереження ринкових позицій та формування резервів зростання. Вибір відповідного інструментарію обумовлюється галузевою належністю, структурою витрат,

масштабом діяльності та рівнем волатильності макросередовища.

Функціональним базисом покращення кінцевих результатів діяльності суб'єктів підприємництва виступає системний фінансовий менеджмент. Він інтегрує управління операційними витратами і формуванням доходів, адміністрування та прогнозну оцінку грошових потоків, превентивний моніторинг ліквідності, а також оптимізацію структури сукупного капіталу. В умовах підвищеної невизначеності підприємствам доцільно зосередитися на таких прикладних напрямах:

1) управління чистим грошовим потоком (Cash Flow Management): координація вхідних і вихідних потоків для запобігання касовим розривам та гарантування безперервності операційного циклу;

2) оптимізація структури капіталу: підтримка раціонального співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами задля мінімізації середньозваженої вартості капіталу (WACC) та зменшення боргового навантаження;

3) стратегічне бюджетування: інтеграція гнучких бюджетів і сценарного моделювання, що уможливлює контроль за центрами виникнення витрат та оперативне коригування фінансово-збутової політики.

Вагомим інструментом мінімізації комерційних і виробничих ризиків для промислових підприємств постає багатовекторна диверсифікація. Її практична реалізація охоплює:

1. Продуктову диверсифікацію – розширення номенклатурної лінійки високомаржинальною продукцією з орієнтацією на суміжні ринкові сегменти.

2. Географічну диверсифікацію збуту – географічне масштабування та вихід на зовнішні ринки з метою зниження залежності від циклічних спадів на внутрішньому ринку.

3. Інвестиційну диверсифікацію – збалансований розподіл інвестиційного портфеля між капітальними активами та високоліквідними фінансовими інструментами для амортизації кон'юнктурних коливань.

В умовах ринкової нестабільності важливого значення набуває хеджування фінансових і цінових ризиків, зокрема ризику здорожчання критичної сировини, волатильності валютних курсів та зміни вартості залучення кредитних ресурсів. Управлін-ський апарат підприємств має ширше використовувати стандартизовані й нестандартизовані похідні фінансові інструменти (деривативи): форвардні контракти – для фіксації закупівельних цін на матеріально-технічні ресурси в межах тривалих контрактів; ф'ючерсні договори – для нейтралізації ризиків цінових коливань на біржові промислові ресурси (зокрема, метал та енергоносії); опціони – як механізм забезпечення гнуч-кості при ухваленні операційних рішень за зміни ринкових трендів; свопи (валютні та відсоткові) – для оптимізації грошових потоків і хеджування ризиків обслуговування зобов'язань.

Резервом внутрішнього фінансового оздоровлення виступає управління витратами та раціоналізація бізнес-процесів. Цей блок заходів передбачає функціонально-вартісний аналіз виробничих статей, усунення нерентабельних операцій, підвищення енергоефективності, технологічну модернізацію базових ліній, а також передачу допоміжних і сервісних функцій на аутсорсинг.

Стратегічна конкурентоспроможність виробничих підприємств безпосередньо корелює з інвестиціями в інновації та диджиталізацію [6, 9]. Фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у поєднанні з впровадженням комплексних автоматизованих систем управління ресурсами (ERP, MES) створює базу для зниження трансакційних витрат, підвищення прозорості ланцюгів постачання та зростання доданої вартості кінцевої продукції [7, 8].

Таким чином, забезпечення стабільної прибутковості промислових підприємств вимагає реалізації інтегрованого підходу, побудованого на синхронізації фінансового менеджменту, оптимізації структури активів, диверсифікації ринкової присутності та інструментах ризик-менеджменту. На основі регулярного комплексного аналізу фінансового стану кожному підприємству доцільно формалізувати пакет превентивних заходів у системній матриці управлінських рішень (таблиця 1).

Комплексна оцінка фінансових результатів виступає фундаментальним етапом у системі фінансово-економічного управління підприємством, набуваючи особливого значення за умов високої волатильності

Таблиця 1

Стратегічні напрями покращення фінансових результатів суб'єктів господарювання та їх очікуваний економічний ефект

Напрям удосконалення	Ключові стратегічні заходи	Очікуваний економічний ефект
Оптимізація витрат	Скорочення нецільових статей, впровадження енергоощадних технологій, аутсорсинг непрофільних функцій	Зниження собівартості реалізованої продукції, зростання операційної маржі
Управління активами	Інвентаризація та монетизація надлишкових активів, скорочення тривалості операційного циклу	Підвищення коефіцієнтів оборотності та рентабельності активів (ROA)
Ринкова адаптація	Диверсифікація асортименту, експансія на міжнародні ринки, формування партнерських мереж	Мінімізація впливу локальних криз, нарощування виручки від реалізації
Ризик-менеджмент	Застосування біржових і позабіржових деривативів (форварди, ф'ючерси, свопи)	Стабілізація грошових потоків, нівелювання валютних і сировинних збитків
Цифровізація та інновації	Впровадження ERP-систем, автоматизація операційного обліку, фінансування наукових розробок	Зростання продуктивності праці, гнучкість управління матеріальними запасами

Джерело: сформовано авторами

ринкового середовища. Вона забезпечує об'єктивну діагностику поточного стану суб'єкта господарювання, дозволяє своєчасно ідентифікувати деструктивні внутрішні та зовнішні ризики, а також формувати превентивні механізми їх нейтралізації.

Застосування поглибленого коефіцієнтного аналізу, верифікації фінансової звітності, методів економіко-математичного прогнозування та сценарного стрес-тестування дає змогу підвищити рівень адаптивності підприємства до динамічних трансформацій макросередовища, оптимізувати якість управлінських рішень і закласти підґрунтя для довгострокової фінансової стійкості навіть у періоди загострення кризи.

У відповідь на виклики підвищеної турбулентності та ризикованості зовнішнього середовища сучасні промислові підприємства потребують імплементації комплексної системи управління фінансовими результатами. Її дієвість базується на синергії стратегічного планування, гнучкого операційного менеджменту, інтегрованого ризик-менеджменту та інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єкта господарювання (рис.1).

Запропонована комплексна інтегрована система управління фінансовими результатами промислових підприємств в умовах ризику становить уніфікований організаційно-економічний механізм, орієнтований на оптимізацію стратегічного аналізу та обґрунтування управлінських рішень. Вона охоплює такі ключові компоненти:

- функціональний розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами (RACI) (таблиця 2);
- таймінг і ранжування пріоритетності реалізації стабілізаційних заходів (таблиця 3);
- декомпозицію ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу кінцевих результатів (таблиця 4);
- ідентифікацію факторів ризику та розробку превентивного інструментарію їх нівелювання (таблиця 5).

Імплементація зазначеної системи в діяльність суб'єктів господарювання виробничого сектору забезпечує:

- зростання рівня фінансової стійкості, ліквідності та показників рентабельності;
- амортизацію негативного впливу зов-нішніх макроекономічних шоків і комерційних загроз;

- раціоналізацію ресурсоспоживання та інтенсифікацію використання виробничого потенціалу;
- формування фінансової платформи для безперервного інноваційного оновлення й сталого розвитку.

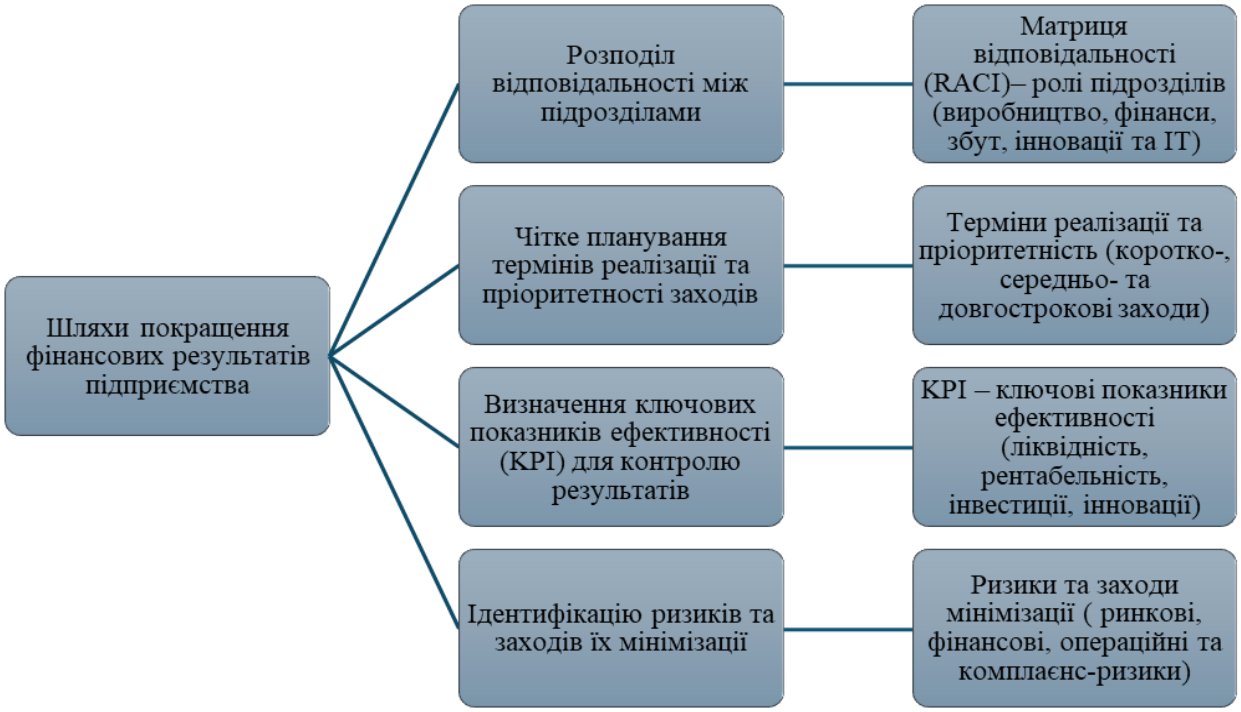

Рис. 1. Комплексна інтегрована системи управління фінансовими результатами підприємства
Джерело: візуалізовано авторами

Розроблений інтегрований підхід доцільно розглядати як універсальний базис для формування внутрішньокорпоративних програм фінансового оздоровлення та реструктуризації підприємств. Його практичне впровадження спирається на принципи поетапності, регулярного контролю нормативних відхилень за системою KPI та циклічного (зокрема, щоквартального) перегляду профілю ризиків.

Системне узгодження процесів планування, виконання, контролю та ризик-захисту досягається завдяки синтезу базових аналітико-управлінських складових:

1) матриці розподілу відповідальності (RACI), що формалізує функціональну взаємодію ключових центрів відповідальності (виробництво, фінансово-економічний блок, комерційна служба/збут, R&D та IT-підрозділи);

2) часового горизонту реалізації, що структурує заходи на короткострокові (оперативні), середньострокові (тактичні) та довгострокові (стратегічні);

3) системи збалансованих KPI, сфокусованих на показниках рентабельності інвестованого капіталу, абсолютної ліквідності, ефективності інвестицій та інноваційної віддачі;

4) комплексного ризик-менеджменту, покликаного купірувати ринкові, фінансові, операційні та комплаєнс-загрози;

5) стратегічних векторів оптимізації, які охоплюють удосконалення фінансового менеджменту, багатовекторну диверсифікацію, хеджування, кост-менеджмент та трансфер технологій.

У таблиці 2 наведено уніфіковану матрицю розподілу відповідальності за моделлю RACI (R – Responsible: виконавець; A – Accountable: відповідальний/куратор; C – Consulted: експерт/консультант; I – Informed: інформована сторона), яка регламентує координацію підрозділів підприємства під час виконання кожного зі стратегічних векторів підвищення прибутковості.

Застосування матриці RACI усуває інституційні бар’єри та дублювання функцій, гармонізуючи інформаційні й операційні

зв’язки між виробничим апаратом, фінансово-аналітичними службами, збутовими структурами та центрами інноваційного розвитку.

Таблиця 2

Матриця відповідальності (RACI)

№	Напрям	Виробничий відділ	Фінансовий відділ	Відділ збуту	Відділ інновацій та IT	Керівництво
1	Оптимізація фінансового менеджменту	I	R/A	C	I	A
2	Диверсифікація діяльності	C	I	R/A	C	A
3	Використання інструментів хеджування	I	R/A	C	I	A
4	Оптимізація витрат	R	C	I	R	A
5	Інвестиції в інновації та технології	C	I	I	R/A	A
6	Підвищення ефективності використання активів	R	C	I	C	A
7	Адаптація до ринкових змін	C	I	R/A	C	A
8	Системна оцінка ризиків і результатів	I	R/A	C	I	A

Джерело: сформовано авторами

Для великих виробничих суб’єктів зі складною організаційною структурою та розгалуженим апаратом управління подібна формалізація є критично необхідною умовою забезпечення керованості процесів і досягнення стратегічних фінансових орієнтирів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сформована стратегічна матриця (таблиця 1) систематизує пріоритетні вектори оптимізації фінансових результатів промислових підприємств за умов підвищеної волатильності ринку, тоді як розроблена матриця RACI (таблиця 2) регламентує розподіл повноважень та функціональних обов’язків між відповідними центрами відповідальності.

Такий підхід створює підґрунтя для чіткої делімітації управлінських зон впливу в структурі підприємства, мінімізує внутрішньоорганізаційні конфлікти та забезпечує наскрізний контроль за імплементацією стратегічних ініціатив на кожному ієрархічному рівні.

Для практичного впровадження розробленого комплексу дій ключового значення набуває їх часова декомпозиція. У таблиці 3 згруповано терміни реалізації та рівні пріоритетності стабілізаційних заходів для підприємств виробничої сфери, диференційовані за коротко-, середньо- та довгостроковим часовим горизонтом.

Запропонована матриця таймінгу та пріоритетності функціонує як прикладна дорожня карта фінансово-економічної адаптації. Вона дозволяє суб'єктам господарювання структурувати управлінські завдання за часовою послідовністю та виокремлювати критичні напрями концентрації ресурсів.

У загальноекономічному контексті це забезпечує промисловим підприємствам можливість оперативно нівелювати кон'юнктурні загрози, планомірно реалізовувати програми просторового й продуктового масштабування, а також генерувати капітал для масштабних технологічних трансформацій. Зазначений підхід гарантує паритет між забезпеченням поточної платоспроможності та реалізацією стратегічних орієнтирів зростання.

Таблиця 3

Таблиця термінів реалізації та пріоритетності

№	Напрям	Конкретні заходи	Термін реалізації	Пріоритетність
1	Оптимізація фінансового менеджменту	Управління грошовими потоками, оптимізація структури капіталу, бюджетування	Короткостроковий (0–6 міс.)	Високий
2	Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту, вихід на нові ринки, інвестиційна диверсифікація	Середньостроковий (6–18 міс.)	Високий
3	Використання інструментів хеджування	Форварди, ф'ючерси, опціони, свопи	Короткостроковий (0–12 міс.)	Високий
4	Оптимізація витрат	Аналіз витрат, автоматизація, енергоефективність, аутсорсинг	Короткостроковий (0–12 міс.)	Високий
5	Інвестиції в інновації та технології	Наукові розробки, ERP-системи, роботизація	Довгостроковий (12–36 міс.)	Середній
6	Підвищення ефективності використання активів	Оцінка потужностей, продаж невикористаних активів, лізинг	Середньостроковий (6–18 міс.)	Середній
7	Адаптація до ринкових змін	Гнучке ціноутворення, довгострокові контракти, нові сегменти ринку	Середньостроковий (6–18 міс.)	Високий
8	Системна оцінка ризиків і результатів	Фінансові коефіцієнти, стрес-тестування, резерви	Постійно (безперервний процес)	Високий

Джерело: сформовано авторами

Відповідно до визначених часових горизонтів пропонується така класифікація стабілізаційних ініціатив:

1. Короткострокові заходи (термін реалізації: 0–12 міс.) – оперативна раціоналізація систем фінансового менеджменту, жорсткий кост-менеджмент та структурування витрат, використання деривативів для хеджування поточних цінових і валютних ризиків.

2. Середньострокові заходи (термін реалізації: 6–18 міс.) – комплексна продуктова й географічна диверсифікація збуту, адаптація комерційної політики до структурних зрушень попиту, підвищення показників оборотності та фондовіддачі активів.

3. Довгострокові заходи (термін реалізації: 12–36 міс.) – здійснення капіталомістких інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази, проведення наукових розробок і трансфер новітніх виробничих технологій.

4. Перманентні (безперервні) заходи – безперервний інтегрований моніторинг, превентивна оцінка екзогенних та ендогенних ризиків, а також постійний бенчмаркінг ключових фінансових параметрів.

Для вимірювання результатів доцільно застосовувати з показниками ефективності (KPI) для кожного напряму (таблиця 4).

Розроблена система цільових індикаторів (KPI) конвертує стратегічні пріоритети підприємства у кількісно вимірювані параметри, забезпечуючи інструментальну базу для об'єктивної верифікації досягнутого прогресу.

Для вітчизняних промислових підприємств це набуває першорядного значення, оскільки їхнє функціонування у висококонкурентному середовищі обумовлює пряму

залежність інтегрального фінансового результату від операційної ефективності кожного окремого бізнес-процесу.

Таблиця 4

Таблиця KPI для оцінки ефективності заходів

№	Напрям	Основні KPI	Цільове значення
1	Оптимізація фінансового менеджменту	– Коефіцієнт ліквідності – Рівень дебіторської заборгованості – Витрати на обслуговування боргу	Ліквідність ≥ 1,5; зниження дебіторки на 20%; скорочення витрат на кредити на 10%
2	Диверсифікація діяльності	– Частка нових продуктів у доходах – Частка експорту у загальному збуті – Рентабельність інвестицій	Нові продукти ≥ 15% доходів; експорт ≥ 25%; ROI ≥ 12%
3	Використання інструментів хеджування	– Частка контрактів із зафіксованими цінами – Зниження валютних втрат – Зменшення коливань фінансових результатів	≥ 50% контрактів захеджовано; валютні втрати ≤ 5%; стабільність прибутку
4	Оптимізація витрат	– Зниження собівартості продукції – Енергоефективність (витрати на енергію) – Частка процесів на аутсорсингу	Собівартість ↓ на 10%; енерговитрати ↓ на 15%; ≥ 20% процесів на аутсорсингу
5	Інвестиції в інновації та технології	– Кількість нових продуктів – Рівень автоматизації виробництва – Витрати на наукові розробки	≥ 3 нових продукти за 3 роки; автоматизація ≥ 40%; Нові розробки ≥ 5% доходів
6	Підвищення ефективності використання активів	– Коефіцієнт використання виробничих потужностей – Частка невикористаних активів – Доходи від лізингу	Завантаженість ≥ 85%; невикористані активи ≤ 5%; доходи від лізингу ↑ на 10%
7	Адаптація до ринкових змін	– Гнучкість цінової політики – Кількість довгострокових контрактів – Частка нових сегментів ринку	≥ 3 нових сегменти; довгострокові контракти ≥ 30% збуту; адаптація цін ≤ 2 тижні
8	Системна оцінка ризиків і результатів	– Частота проведення стрес-тестів – Наявність резервних фондів – Коефіцієнт фінансової стійкості	Стрес-тести ≥ 2 рази на рік; резерви ≥ 10% доходів; стійкість ≥ 1,2

Джерело: сформовано авторами

Імплементація збалансованого комплексу KPI дозволяє менеджменту суб'єкта господарювання здійснювати превентивний моніторинг показників ліквідності, рентабельності, капіталовіддачі та результативності інноваційних проєктів, а також своєчасно ініціювати коригувальні заходи у разі виникнення диспропорцій.

Класифікація та структурна характеристика потенційних ризиків і деструктивних факторів функціонування наведені у таблиці 5. Їх систематизація забезпечує ці-

лісне бачення екзогенних та ендогенних загроз, формуючи передумови для своєчасної розробки дієвого компенсаційного та адаптивного механізму їх нейтралізації.

Таблиця 5

Таблиця ризиків та заходів мінімізації

№	Напрям	Потенційні ризики	Заходи мінімізації
1	Оптимізація фінансового менеджменту	– Дефіцит ліквідності – Зростання боргового навантаження – Непередбачувані витрати	– Контроль дебіторської заборгованості – Оптимізація структури капіталу – Резервування коштів
2	Диверсифікація діяльності	– Невдача на нових ринках – Надмірні інвестиції у нові продукти – Високі маркетингові витрати	– Попередні маркетингові дослідження – Пілотні проекти – Поступове розширення асортименту
3	Використання інструментів хеджування	– Неправильний вибір контрактів – Витрати на фінансові інструменти – Обмежена ліквідність ринку	– Консультації з фінансовими експертами – Використання комбінованих інструментів – Моніторинг ринкових умов
4	Оптимізація витрат	– Опір персоналу до змін – Витрати на впровадження автоматизації – Ризик зниження якості	– Поступове впровадження технологій – Навчання персоналу – Контроль якості продукції
5	Інвестиції в інновації та технології	– Високі витрати на наукові розробки – Технічні ризики – Низький попит на нові продукти	– Партнерство з науковими установами – Тестування нових рішень – Гнучка стратегія інновацій
6	Підвищення ефективності використання активів	– Недостатнє завантаження потужностей – Витрати на утримання невикористаних активів – Ризик втрати вартості обладнання	– Продаж або оренда невикористаних активів – Лізинг для оновлення обладнання – Регулярна оцінка активів
7	Адаптація до ринкових змін	– Коливання попиту – Зміни у конкурентному середовищі – Нестабільність внутрішнього ринку	– Гнучке ціноутворення – Довгострокові контракти – Вихід на нові сегменти
8	Системна оцінка ризиків і результатів	– Недостатня якість даних – Неповний аналіз ризиків – Запізніла реакція на зміни	– Використання сучасних аналітичних інструментів – Регулярне стрес-тестування – Формування резервних фондів

Джерело: сформовано авторами

Сформована матриця ризиків та превентивних заходів їх нейтралізації забезпечує системний підхід до ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною діяльністю підприємства за умов високого рівня невизначеності. Вона створює передумови для своєчасної ідентифікації потенційних деструктивних факторів і розробки превентивного комплексу компенсаційних дій, що істотно підвищує рівень прогнозованості та керованості процесів формування фінансових результатів.

Для суб’єктів промислового сектору зазначений механізм набуває особливої ваги з огляду на їхню критичну вразливість до цінових диспропорцій на ринках базової

сировини й матеріалів, волатильності тарифів на енергоносії та циклічності платоспроможного попиту. Побудова дієвої підсистеми ризик-менеджменту виступає дієвим запобіжником втрати платоспроможності, гарантуючи збереження фінансової рівноваги та стабільності підприємства навіть під час прояву глибоких кризових збурень.

Таким чином, імплементація комплексної інтегрованої системи управління фінансовими результатами в умовах підвищеної ризикованості перетворюється для промислових підприємств із категорії суто адаптаційних інструментів на фундаментальну імперативу забезпечення їхньої життєздатності. Використання запропонованих організаційно-економічних механізмів нівелює практику прийняття фрагментарних та хаотичних рішень, зміцнює фінансову архітектоніку бізнесу та закладає підґрунтя для його динамічного саморозвитку в умовах перманентної макроекономічної турбулентності.

Висновки. У ході дослідження теоретично обґрунтовано, що за умов високої волатильності ринкового середовища традиційні реактивні підходи до формування фінансових результатів вичерпують свою дієвість, а забезпечення довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств потребує переходу до комплексної інтегрованої системи управління, яка базується на синергії фінансового менеджменту, багатовекторної диверсифікації, операційного ризик-менеджменту та технологічного оновлення.

Розроблена багаторівнева матриця розподілу функціональних повноважень за методологією RACI дозволяє регламентувати взаємодію між виробничим, фінансово-економічним, комерційним та інноваційним підрозділами, що усуває дублювання завдань і гарантує наскрізний внутрішньокорпоративний контроль на всіх стадіях оптимізації витрат і нарощування прибутку. Сформована прикладна дорожня карта із декомпозицією заходів на коротко-, середньо- та довгострокові забезпечує збалансованість між оперативним подоланням фінансових розривів за допомогою кост-менеджменту й біржових та позабіржових деривативів і довгостроковими цілями цифрової трансформації через упровадження ERP-систем та інвестування в наукові розробки.

Запропонована система ключових показників ефективності (KPI) трансформує стратегічні орієнтири у вимірювані індикатори ліквідності й рентабельності, що в поєднанні з матрицею ідентифікації ризиків формує замкнений контур адаптивного моніторингу для своєчасного усунення диспропорцій. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у побудові економіко-математичних моделей для кількісної оцінки синергетичного ефекту від імплементації запропонованої системи та дослідженні алгоритмів інтеграції нефінансових показників у контур моніторингу результативності бізнесу.

Література

1. Томашук І.В., Томашук І.В. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-64.

2. Гуріна О.В., Корнєва Н.О. Управління фінансовими ризиками: навч. пос. Миколаїв: видавець Румянцева Г.В. 2022. 359 с.

3. Berest M., Sablina N. Diagnosis of financial risks in the activities of agro-industrial enterprises within the enterprise risk management system as a tool of financial engineering. *Development Management*. 2025. 24(3). С. 8-20. DOI: https://doi.org/10.63341/devt/3.2025.08.

4. Білоус С., Синиця І. Система ризик-менеджменту підприємства в ринкових умовах господарювання. *Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки*. 2023. Т. 27 (№ 3-4). С. 111-116. https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-111-116

5. Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2022. 43. (2022). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58.

6. Демчишак Н., Білецький А. Особливості стратегічного управління промисловими підприємствами у реаліях цифрових трансформацій в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2026. (83). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-166.

7. Грубляк О.М., Харченко Ю.П. Інноваційні орієнтири стратегічного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 171-178. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178.

8. Ханенко М.Б. Стратегічні напрями цифрової трансформації промислових підприємств України в контексті підвищення конкурентоспроможності. *Економічний вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. 2025. №3.

https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19

9. Семеніхіна В.В., Сакун Л.М., Онищенко О.В., Біленька С.Р., Ковальов В.В. Вплив трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств, *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14799976.

References

1. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.V. (2022). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpryiemstva yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-64. Enterprise

2. Hurina, O.V., & Kornieva, N.O. (2022). Upravlinnia finansovymy ryzykamy. Mykolaiv: vydavets Rumiantseva H.V.

3. Berest, M., & Sablina, N. (2025). Diagnosis of financial risks in the activities of agroindustrial enterprises within the enterprise risk management system as a tool of financial engineering. Development Management, 24(3), 8-20. https://doi.org/10.63341/devt/3.2025.08.

4. Bilous, S., & Synytsia, I. (2023). Systema ryzyk-menedzhmentu pidpryiemstva v rynkovykh umovakh hospodariuvan-nia. Visnyk Cherkaskoho universytetu, Ser. Ekonomichni nauky, T. 27(№ 3-4), 111-117. https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-111-116

5. Mekh, K.R., & Fedulova, I.V. (2022). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpryiemstvi. Ekonomika i suspilstvo, (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58.

6. Demchyshak, N., & Biletskyi, A. (2026). Osoblyvosti stratehichno-ho upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy u rea-liiakh tsyfrovykh transformatsii v ekonomitsi Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo, (83). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-166.

7. Hrubliak, O.M., & Kharchenko, Yu.P. (2025). Innovatsiini oriientyry stratehichnoho upravlinnia. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 4(44), 171-178. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178.

8. Khanenko, M.B. (2025). Stratehichni napriamy tsyfrovoi transformatsii promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy v konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti. Ekonomichnyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha, (3). DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19

9. Semenikhina, V.V., Sakun, L.M., Onyshchenko, O.V., Bilenka, S.R., Kovalov, V.V. (2025). Vplyv transformatsiinykh pro-tsesiv na formuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vid-povidalnosti promyslovykh pidpryiemstv, Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (7). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14799976.

FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: AN INTEGRATED APPROACH TO RISK MANAGEMENT AND PERFORMANCE ASSESSMENT

I. M. Trunina, D.E., Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, M. M. Khomenko, D.E., Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, O. V. Onyshchenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Methods. Scientific results and applied developments were obtained through the application of a set of general scientific and specialized methods of cognition: system-structural and functional analysis – to substantiate the architecture of an integrated system for managing the financial results of industrial enterprises and structure its components; matrix modeling (RACI model) – for the functional allocation of authority, responsibility zones, and optimization of cross-departmental interaction; strategic time decomposition – to formulate a roadmap and prioritize stabilization measures across time horizons; the indicator method and target-oriented approach – to construct a balanced system of key performance indicators (KPIs) to verify liquidity, profitability, and return on investment; risk management and matrix identification methods – to systematize exogenous and endogenous threats and substantiate mechanisms for their mitigation and hedging; tabular and graphical generalization – to formalize relationships and visualize analytical data.

Results. The conceptual foundations for forming an integrated system of financial results management for industrial enterprises have been substantiated, drawing upon the synergy of financial management, multifaceted diversification, operational risk management, and innovative development. A multi-level matrix of authority and responsibility allocation based on the RACI framework was developed, formalizing the interaction of key departments across responsibility centers and eliminating duplication of functions. An adaptive roadmap for implementing anti-crisis and stabilization measures was established, decomposing them into short-term (cost management, derivatives), medium-term (product-market diversification, asset optimization), and long-term (digi-

talization, ERP systems) initiatives. A set of aligned key performance indicators (KPIs) focused on monitoring operating margin, absolute liquidity, and return on invested capital was proposed, alongside a risk identification matrix specifying preventive mitigation tools and financial hedging instruments (forwards, futures, swaps).

Novelty. The scientific novelty of the obtained results lies in the improvement of the organizational and economic mechanism for managing the financial results of industrial enterprises, which, unlike existing fragmented approaches, integrates functional role allocation using the RACI model, temporal structuring of stabilization measures, targeted operational performance evaluation via a balanced KPI system, and risk-oriented hedging of price and currency fluctuations into a unified adaptive management loop under conditions of dynamic market uncertainty.

Practical value. The practical significance of the obtained results is that the developed provisions, matrices, and analytical tables provide an applied methodological foundation for designing internal corporate financial recovery programs, enhancing profitability, and increasing the operational efficiency of industrial entities. The application of the RACI matrix removes institutional barriers within corporate organizational structures, the KPI framework equips management with an effective instrument for monitoring and timely adjusting financial and sales policies, and the proposed roadmap enables the rational allocation of limited resources between immediate operational needs and strategic vectors of technological modernization.

Keywords: financial results, industrial enterprises, financial management, integrated risk management, performance assessment, RACI matrix, key performance indicators (KPIs), hedging, diversification, cost management, financial sustainability.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2026 р.
Прийнята до публікації 05.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 005.52:005.311.6 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.211

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О. О. Бойко, аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, outside5792@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3888-9669

Методологія досліджень. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення та систематизації наукових джерел, порівняльний аналіз сучасних наукових підходів до прийняття управлінських рішень, контент-аналіз публікацій міжнародних аналітичних організацій та консалтингових компаній, а також метод логічного узагальнення для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в умовах невизначеності.

Результати. Систематизовано міждисциплінарні підходи до прийняття управлінських рішень, що інтегрують математичні, поведінкові та цифрові методи підтримки управління. Визначено особливості використання штучного інтелекту та цифрових платформ підтримки прийняття рішень у трансформації сучасних управлінських процесів. Обґрунтовано роль людського капіталу, поведінкових чинників та організаційної резильєнтності у забезпеченні ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.

Новизна. Наукова новизна полягає в удосконаленні міждисциплінарної моделі прийняття управлінських рішень, яка інтегрує раціонально-аналітичний, поведінково-психологічний та технологічний компоненти. Розвинено підхід до розгляду штучного інтелекту не як автономного інструменту автоматизації, а як складової організаційної спроможності, що функціонує у взаємодії з людським капіталом та системою корпоративного управління.

Практична значущість. Одержані результати доцільно використати керівникам підприємств для підвищення якості управлінських рішень в умовах високої невизначеності. Зокрема, для впровадження сценарного планування, розвитку систем підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту, підвищення резильєнтності організацій та формування компетенцій менеджерів щодо управління ризиками, когнітивними упередженнями й цифровою трансформацією бізнесу.

Ключові слова: прийняття управлінських рішень, умови невизначеності, штучний інтелект, поведінкові фактори управління, організаційна резильєнтність, цифрові платформи підтримки рішень, міждисциплінарний підхід.

Постановка проблеми. Сучасна теорія та практика менеджменту переживає фундаментальну трансформацію: класична проблема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності остаточно перетворилася на міждисциплінарну систему. Традиційні підходи, орієнтовані на ізольоване використання математичних моделей або інтуїтивного лідерського досвіду, виявилися неспроможними в умовах ери BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність). Проблема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності трансформується зі сфери суто математичного моделювання у складну міждисциплінарну систему, де ключову роль відіграють психологічна стійкість керівника та цифрові інструменти аналітики. Волатильність глобальних ринків у 2022–2026 роках, спричинена геоекономічним протистоянням, а також вибуховим розвитком генеративного й агентного штучного інтелекту (ШІ), вимагає від керівників інтегрованого інструментарію прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан досліджень проблеми прийняття управлінських рішень в умовах

© 2026. O. O. Boiko. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

невизначеності характеризується поступовим переходом від переважно математичних та економіко-аналітичних моделей до міждисциплінарних підходів, що поєднують інструменти теорії прийняття рішень, поведінкової економіки, психології, цифрових технологій та штучного інтелекту. У науковій літературі останніх років значна увага приділяється як удосконаленню методів вибору альтернатив за умов інформаційного дефіциту, так і дослідженню людських, організаційних та технологічних чинників, що впливають на якість управлінських рішень. Теоретичні аспекти прийняття рішень за умов невизначеності розвивають Рашад Алекперов (Rashad Alekperov), Вугар Салахли (Vugar Salahli) та Рауф Імамгулієв (Rauf Imamguluyev) [1], які пропонують використання принципу жалю (regret principle) на основі Z-чисел для підвищення обґрунтованості управлінського вибору в ситуаціях неповної інформації. В українській науковій школі питання застосування класичних критеріїв Вальда, Севіджа, Гурвіца та Лапласа досліджує А. І. Доманчук [16], а В. Ю. Філіппов та В. М. Антощук [17] обґрунтовують доцільність поєднання формалізованих методів із експертними оцінками для прийняття рішень у малому та середньому бізнесі.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із поведінковими та психологічними аспектами управління. Хунчжун Чжун (Hongzhong Zhong), Інь Ван (Yin Wang) та Юй Лі (Yu Li) [2] доводять вплив сприйняття удачі та впевненості у власних рішеннях на стратегічний міжчасовий вибір. Цінний внесок у розуміння адаптації керівників до технологічних змін зробили Цянь Лі (Qian Li), Ї Чень (Yi Chen), Мінь Чжан (Min Zhang), Цзін Чжан (Jing Zhang), Чжень Фу (Zhen Fu) та Фан Є (Fan Ye) [3], які досліджують взаємозв'язок між тривожністю щодо штучного інтелекту, саморегуляцією особистості та толерантністю до невизначеності. Серед українських учених психологічні фактори прийняття рішень в умовах ризику та стресу аналізують В. Артемов, І. Сингаївська [20], О. В. Синюк [27], Н. М. Мрака [28] та співавтори.

Окремий напрям наукових досліджень стосується цифрової трансформації процесів прийняття рішень та використання штучного інтелекту. О. В. Халіна та Я. А. Сидоренко [25] розглядають цифрові інструменти як засіб підвищення ефективності управлінських рішень в умовах нестабільності, тоді як О. А. Дороніна та В. О. Дядій [26] обґрунтовують можливості штучного інтелекту щодо автоматизації аналітичних процедур та виявлення прихованих закономірностей у даних. Особливе значення мають результати дослідження І. М. Нєнно [30] , яка акцентує увагу на необхідності поєднання стратегічного мислення та обчислювальної логіки для забезпечення відповідального використання штучного інтелекту в управлінні.

Суттєво розширюються дослідження організаційної резильєнтності та адаптації бізнесу до кризових умов. Н. С. Скопенко, Т. Г. Мостенська, О. А. Ковтун, А. О. Загорулько та М. В. Єрьомін [22] досліджують особливості прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану та концепцію глибокої невизначеності (Deep Uncertainty). О. К. Кузьменко [23] акцентує увагу на методах прийняття рішень за недостатності інформації, тоді як В. М. Співак і М. В. Співак [31] аналізують вплив зовнішніх геополітичних процесів на управлінський вибір. Питання адаптивності та індивідуалізації управлінських підходів розвиває І. П. Андрушків [32].

Водночас сучасні міжнародні аналітичні дослідження McKinsey, Deloitte, Gartner, BCG та Всесвітнього економічного форуму демонструють зростаючу роль людиноцентричного лідерства, платформ інженерії рішень (Decision Intelligence Platforms), сценарного планування та інтеграції штучного інтелекту в корпоративне управління. При цьому ключовим висновком більшості досліджень є необхідність збереження людської відповідальності за остаточний вибір навіть за умов широкого використання алгоритмічних систем підтримки прийняття рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасний стан наукових досліджень свідчить про формування нового міждисциплінарного підходу до прийняття управлінських рішень, який поєднує математичні методи аналізу, поведінкові та психологічні концепції, цифрові технології, інструменти штучного інтелекту та підходи до забезпечення організаційної резильєнтності. Водночас наявні результати залишаються фрагментованими між окремими

науковими напрямами, що актуалізує необхідність їх систематизації та узагальнення для подальшого розвитку концептуальних засад прийняття управлінських рішень у сучасних умовах невизначеності, турбулентності та прискорених технологічних змін.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних теоретичних і прикладних підходів до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, а також у визначенні ролі поведінкових чинників, цифрових технологій та штучного інтелекту у підвищенні ефективності управління в сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукові дослідження та досвід лідерів глобального бізнесу за останні роки демонструють наявність трьох домінуючих векторів розвитку теорії прийняття управлінських рішень:

– раціонально-математичного, що пропонує нові критерії вибору альтернатив за умов інформаційного дефіциту;

– поведінково-психологічного, який фокусується на резильєнтності, подоланні когнітивних упереджень та тривожності;

– технологічного, що базується на продуктах інженерії процесу прийняття рішень (AI, Big Data).

В реальному економічному середовищі менеджери щодня стикаються з епістемічною невизначеністю (яка виникає через брак або недостовірність інформації та піддається зменшенню шляхом збору даних) та алеаторною невизначеністю (яка зумовлена природною хаотичністю ринкових систем і є принципово неусувною) [1]. Зміна поведінки однієї сторони автоматично викликає ланцюгове коригування стратегій інших учасників. Якими б складними та математично точними не були розрахунки, остаточне рішення в умовах дефіциту часу та інформації завжди приймає конкретна особа, на чий вибір безпосередньо впливають психоемоційний стан, внутрішні упередження та когнітивні можливості. У поведінковій психології в управлінні акцент змістився з опису помилок мислення на пошук внутрішніх ресурсів та когнітивні стабілізатори психіки керівника.

Одним із центральних об'єктів вивчення стала впевненість у рішенні, яка виступає медіатором між суб'єктивним сприй-няттям удачі та готовністю робити довгострокові стратегічні ставки [2]. В управлінській практиці це проявляється в міжчасовому виборі, коли керівник має обрати між миттєвою вигодою та довгостроковим розвитком організації. Психологічні дослідження вказують на те, що індивіди зі сформованим взаємозалежним типом самосприйняття здатні суттєво підвищувати свою впевненість через оптимістичне ставлення до невизначеного майбутнього, що полегшує для них вибір на користь довгострокових відкладених результатів. У керівників із виключно незалежним типом самосприйняття цей ефект є слабшим, що підвищує ризик їхнього сповзання у ко-роткозору тактику швидких перемог.

Важливим фактором психологічної дестабілізації в сучасних організаціях стала тривожність перед ШІ (AI anxiety), яка виникає через побоювання кадрового заміщення, втрати особистого контролю та необхідність працювати з непрозорими алгоритмічними рішеннями. Психологи [3] встановили, що ефективним антидотом проти цієї тривожності та супутнього професійного стресу виступає ясність концепції власного «Я» (self-concept clarity). Люди, які мають чітке, стабільне й несуперечливе розуміння своєї ідентичності, навичок та особистої цінності, демонструють вищу адаптивність. Вони здатні ефективно використовувати стратегії усвідомленої саморегуляції (intentional self-regulation), спрямовуючи зусилля на вибір кар'єрних і бізнес-траєкторій, де технології виступають не замінником, а комплементарним інструментом.

Для розуміння природи цієї стійкості у наукових працях пропонують класифікувати суб'єктів за типами їхньої інформаційної поведінки та когнітивних профілів задля швидшої адаптації до ринкових шоків. Цей науковий консенсус знайшов своє відображення у звіті інституту McKinsey (2026), де обґрунтовано концепцію лідерства «зсередини назовні» (inside out) [4]. Сучасна ринкова реальність вимагає від лідера здатності насамперед управляти власним внутрішнім станом, мотивацією та звичками, що безпосередньо транслюється на якість управління командами. У світі, де робоче середовище стає

гібридним (людина плюс машина), найціннішим лідерським ресурсом є готовність до постійного перенавчання та здатність зберігати внутрішній спокій за умов інформаційного шуму. Емпіричні дані McKinsey (2026) чітко ілюструють зв'язок між розвитком людського потенціалу керівника та загальною життєздатністю організації під впливом невизначеності. Ці дані підтверджують, що інвестування у психоемоційний розвиток менеджерів середньої та вищої ланки є не просто статтею витрат на корпоративну культуру, а прямою умовою довгострокового виживання бізнесу в епоху глобальних пертурбацій.

Таблиця 1

Позитивний ефект від розвитку людиноцентричного лідерства в управлінні організаціями (за дослідженням McKinsey, 2026 р.)

Показник організаційного успіху	Оцінка топ-керівників
Рівень задоволеності та збереження ключових співробітників у команді	Зростання на 56%
Показник взаємної довіри всередині організації та між відділами	Зростання на 56%
Швидкість та якість ухвалення колегіальних рішень	Покращення на 42%
Організаційна гнучкість та резильєнтність	Зростання на 40%

Технологічний вимір процесу прийняття рішень у 2025–2026 роках характеризується зміною парадигми: від використання ШІ як автономного ізольованого агента бізнес перейшов до розуміння технологій як організаційної спроможності (organizing capability) [5]. Цей онтологічний зсув базується на засадах постгуманістичної теорії, згідно з якою штучний інтелект не розглядається як окремий суб'єкт чи загроза людській праці. Натомість інтелектуальні можливості виникають безпосередньо у процесі взаємодії між людьми та алгоритмами, утворюючи цілісні системи, що характеризуються трьома властивостями:

– зв'язність (connectivity): об'єднання розрізнених корпоративних даних у єдиний інформаційний простір для забезпечення ситуаційної обізнаності;

– співзалежність (codependence): нерозривний зв'язок між обчислювальними моделями та людським судженням, де жоден компонент не може діяти ізольовано без втрати якості;

– емерджентність (emergence): поява абсолютно нових можливостей для аналізу ринку та моделювання криз, які є результатом колективної взаємодії людини та машини.

Сьогодні ця концепція втілюється на практиці через розгортання комплексні цифрові рішення. Наприклад, платформа інженерії рішень (Decision Intelligence Platforms (DIP), Gartner) [6] покликана подолати кризу надлишку даних: згідно з дослід-женнями Oracle, 85% бізнес-лідерів відчувають розчарування через помилкові рішення минулого, а 72% зізналися, що колосальні обсяги інформації за повної відсутності довіри до неї буквально паралізують їхню спроможність діяти [7]. Платформи DIP вирішують цю проблему шляхом побудови інтегрованих моделей, які пов'язують дані з конкретними бізнес-результатами [8]. У 2026 році провідні розробники рішень у сфері DIP, такі як o9 Solutions (із концепцією Digital Brain), FICO, SAS Intelligent Decisioning, Cloverpop та 4Cast, пропонують ринку інструменти для автоматизації рутинних та аугментації (доповнення) складних стратегічних рішень. Вони дозволяють компаніям перейти від статичного ретроспективного аналізу до проактивного моделювання майбутнього. Зазначене дослідження Deloitte показує, що 60% керівників глобальних компаній уже впровадили інструменти ШІ у свої процеси прийняття рішень, а Gartner прогнозує автоматизацію або суттєве розширення половини всіх бізнес-рішень за допомогою агентного ШІ до 2027 року. Проте технологічна адаптація стримується низькою зрілістю процесів: 57% організацій досі перебувають на базових рівнях управління рішеннями, не навчаючи менеджерів методам роботи з алгоритмами та правилам інтерпретації результатів моделювання.

Практика лідерів світового бізнесу та огляди провідних міжнародних інституцій у

2025–2026 роках підкреслюють, що виживання та зростання в умовах невизначеності неможливі без кардинальної перебудови корпоративного управління. Успішні керівники глобальних компаній демонструють відхід від оборонних стратегій на користь проактивного використання ринкових коливань [9]:

– Крістіан Ульбріх (Christian Ulbrich, CEO компанії JLL) підкреслює, що в епоху перманентних криз компанія не повинна відхилятися від обраного стратегічного шляху під впливом щоденних шоків [10]. Водночас керівництво має бути готовим до того, що «світ щодня пропонує нове меню». Впровадження ШІ-інструментів дозволяє компанії завойовувати додаткові частки ринку навіть тоді, коли загальний обсяг ринку залишається невизначеним;

– Девід Соломон (David Solomon, CEO банку Goldman Sachs) стверджує, що головний імпульс ШІ сьогодні полягає не в бажанні знизити витрати шляхом механічного скорочення штату, а в досягненні принципово іншої операційної ефективності [11]. Утримання чисельності персоналу на стабільному рівні за одночасного масштабування операцій за допомогою ШІ є найкращою інвестицією в технологічну спроможність банку;

– Ерік Олсон (Eric Olson, адмірал, екс-командувач ССО США) ділячись військовим досвідом у контексті бізнес-управління, наголошує на важливості правила: «Команда має право висловити думку (voice), але лідер залишає за собою право ухвалення остаточного рішення (vote)» [12]. Залучення різнопрофільних фахівців допомагає побачити проблему з різних точок зору, але персональна відповідальність за результат не може бути делегована чи розмита.

Дослідження провідних міжнародних аналітичних та консалтингових центрів у 2026 році узагальнюють кілька визначальних трендів щодо прийняття рішень в сучасних умовах невизначеності.

1. Подвійна трансформація (Dual Transformation). Звіт McKinsey *The State of Organizations 2026* зазначає, що постійні зміни стали новою нормою функціонування бізнесу. При цьому 72% керівників відчули значний тиск через геополітичні чинники (зокрема, тарифну політику США та ескалацію конфлікту в Ірані). Звіт констатує істотний розрив у готовності до використання ШІ: хоча 88% компаній впроваджують технологію, 86% лідерів визнають свої команди непідготовленими до щоденної інтеграції ШІ в операційні процеси. Провідна рекомендація McKinsey полягає у формуванні бюджетної пропорції: на кожен $1, інвестований безпосередньо у технологію, бізнес має виділити не менше $5 на розвиток людей, зміну процесів та побудову нової операційної моделі.

2. Каскадні ризики та системна резильєнтність. Згідно з доповіддю Всесвітнього економічного форуму *Global Risks Report 2026*, 50% експертів очікують вкрай турбулентного або штормового розвитку подій у найближчі два роки [13]. Головним викликом визнано геоекономічне протистояння, яке посилюється економічним спадом, інфляційним тиском та загрозою лопання фінансових бульбашок. Експерти наголошують, що в сучасному світі кібернетичні ризики стали нерозривно пов'язаними з фізичною безпекою інфраструктури (наприклад, загроза одночасного збою в енергомережах та ланцюгах постачання під час кліматичних аномалій) [14]. Традиційний розподіл ризик-менеджменту за окремими департаментами більше не працює — boardroom має координувати крос-функціональні команди для розробки сценаріїв захисту бізнес-моделей.

3. Управління ШІ та збереження людської відповідальності. Акцент уваги на небезпеці автоматичного делегування рішень алгоритмам: люди схильні втрачати почуття відповідальності та діяти менш етично, якщо перекладають фінальний вибір на машину. Для запобігання «культурному боргу» (cultural debt) та правовим ризикам компаніям рекомендовано впроваджувати аудит ШІ-рішень на основі чітких етичних стандартів [15], наприклад закріплення за експертами безумовного права скасувати рекомендацію моделі, наголошуючи, що головне питання сучасності полягає не в тому, що каже модель ШІ, а в тому, хто саме має право не погодитися з нею і наскільки швидко.

Більшість вітчизняних дослідників також наголошують на тому, що сучасне соціально-економічне середовище України функціонує в стані перманентної нестабільності, де традиційні методи менеджменту стають

недостатніми для забезпечення економічної безпеки підприємства. Невизначеність є невід'ємною властивістю сучасного ринку, а успіх рішення залежить від швидкості адаптації та здатності діяти в умовах інформаційного дефіциту.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виділити спільні характеристики авторських рішень, серед яких провідне місце посідає використання класичних критеріїв прийняття рішень в умовах повної невизначеності, коли ймовірності подій невідомі. Доманчук А. І. [16] детально обґрунтовує застосування матриці рішень та критеріїв Вальда, Севіджа, Гурвіца та Лапласа як інструментів, що дозволяють структурувати вибір навіть у найбільш нестабільних галузях, таких як страхування. Водночас Філіппов В. Ю. та Антощук В. М. [17] додають до цього інструментарію метод експертних оцінок, акцентуючи увагу на важливості залучення «інсайдерів» для мінімізації суб'єктивізму в малому та середньому бізнесі. Спільною рисою багатьох праць є також перехід до сценарного планування: замість одного прогнозу автори пропонують розробку декількох варіантів розвитку подій (песимістичного, оптимістичного та найбільш вірогідного), що дозволяє бізнесу бути готовим до будь-яких поворотів ситуації.

Відмінності в авторських підходах зумовлені специфікою об'єктів дослідження та обраним фокусом аналізу. Наприклад, Шафоренко І. Ю. [18] зосереджується на моделюванні процесів у галузі ІТ, де швидкість інформаційних потоків та технологічні ризики є критичними факторами, що вимагають специфічних моделей узгодження рішень на різних рівнях управління. На противагу цьому, Кузиляк В. та колеги [19] розглядають прийняття рішень у системі ДСНС, де умови екстремальної невизначеності пов'язані з техногенними та природними катастрофами, а ціною помилки є людське життя, що вимагає розробки жорстких оперативних планів реагування. Психологічний аспект найбільш яскраво представлений у роботах Артемова В. та Сингаївської І. [20], які досліджують копінг-стратегії та індивідуальну готовність до ризику, використовуючи емпіричні методики, такі як Мельбурнський опитувальник. У той же час Сікора Я. Б. [21] пропонує використовувати теорію нечітких множин для опису ситуацій, де параметри середовища не можуть бути задані точними числами, що особливо актуально для соціальних систем та освітніх закладів.

Актуальність дослідження теми для сучасного українського бізнесу зумовлена кумулятивним впливом війни, необхідністю релокації підприємств та катастрофічним дефіцитом робочої сили. Як зазначають Скопенко Н. С. та інші [22], умови воєнного стану створили ситуацію «глибокої невизначеності» (DMDU), де традиційні алгоритми дій втратили сенс. Бізнес змушений працювати в режимі реального часу, реагуючи на постійні руйнування інфраструктури та міграційні процеси. Кузьменко О. К. [23] підкреслює, що саме швидка адаптація підприємств до деструктивних умов зовнішнього середовища є запорукою економічної стійкості всієї країни. Практики бізнесу [24] також наголошується на тому, що в кризовий період управлінці повинні уникати когнітивних пасток, таких як «соціальний доказ» або «надмірна впевненість», та бути готовими до радикальних змін бізнес-моделей. Таким чином, дослідження набуває прикладного характеру: воно стає інструкцією для виживання та відновлення української економіки.

Виклики нових технологій, зокрема цифровізації та штучного інтелекту, розглядаються як ключовий інструмент подолання невизначеності. Халіна О. В. та Сидоренко Я. А. [25] роблять акцент на комплексній увазі цифровим інструментам та когнітивному ризик-менеджмент, які разом сприяють ефективності управління підприємством в умовах нестабільності. Дороніна О. А. та Дядій В. О. [26] стверджують, що штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні процеси та виявляти приховані закономірності в даних, які недоступні людському аналізу. Це особливо важливо в умовах погіршення демографічної ситуації, коли технології можуть компенсувати брак кваліфікованих кадрів. Застосування ШІ допомагає моделювати складні сценарії «чорних лебедів» та швидко коригувати стратегію компанії. Проте, як зазначають Синюк О. В. [27], Мрака Н. І. та співавтори [28], попри технологічний прогрес, людська інтуїція та емоційний інтелект залишаються незамінними у вирішенні етичних

дилем та управлінні командами в стані стресу. Демко І. І. [29] додає, що цифрова трансформація управління – це не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність для забезпечення прозорості та стійкості бізнес-процесів. Ці тези також доводить дослідження Нєнно І. М. [30], стверджуючи важливість збалансованого розвитку компетентності «стратегічного системного мислення та обчислювальної логіки для забезпечення відповідального, прозорого та легітимного прийняття управлінських рішень на робочих місцях із використанням штучного інтелекту».

Пропоновані напрями подальших досліджень включають розробку проактивних моделей управління, які б враховували стан активної протидії або конфлікту. Співак В. М. та Співак М. В. [31] вказують на необхідність вивчення впливу зовнішніх геополітичних процесів на прийняття рішень, зокрема в контексті військової допомоги та міжнародного тиску. Перспективним є також розвиток концепту резильєнтності не лише як індивідуальної якості керівника, а як системної характеристики організації. Андрушків І. П. [32] наголошує на важливості кастомізації управлінських рішень під конкретні потреби підприємства, відходячи від універсальних шаблонів на користь гнучких, адаптивних структур. Також потребує глибокого вивчення питання інтеграції систем підтримки прийняття рішень (DSS) з поведінковою економікою для мінімізації негативного впливу людського фактору в умовах війни.

Отже, можна сформулювати наступні висновки та практичні рекомендації для трансформації бізнесу, який функціонує в умовах високої невизначеності:

– оцінюючи альтернативи (інвестиційні проекти, вибір постачальників, запуск нових продуктів), компаніям слід доповнювати кожну нечітку оцінку результату показником надійності та вірогідності джерела інформації. Це убезпечить організацію від вибору стратегій, які виглядають вигідними лише за номінальними показниками, але мають високий прихований ризик через недостовірність вхідних даних;

– компаніям будувати єдину екосистему рішень, де в реальному часі моделюються сценарії "що-якщо". Це забезпечує ухвалення обґрунтованих рішень у ланцюгах постачання, фінансах та маркетингу, суттєво підвищуючи швидкість реакції на ринкові аномалії;

– подолання тривожності перед ШІ-автоматизацією через подвійну трансформацію. Керівництво компаній має чітко розуміти, що успішне впровадження ШІ залежить не від самих технологій, а від адаптації людей. Фінансове інвестування в алгоритми має супроводжуватися виділенням значних ресурсів на крос-функціональне перенавчання працівників. Набуття навичок стратегічного мислення, інтерпретації алгоритмічних моделей та управління гібридними командами має стати основою корпоративного навчання;

– організації повинні інвестувати в розвиток когнітивної та емоційної стійкості своїх менеджерів. Чітке визначення меж автономії ШІ-агентів, збереження права людини на скасування рекомендацій алгоритму та впровадження етичних стандартів є обов'язковими передумовами збереження корпоративної довіри, легітимності рішень та запобігання управлінському хаосу.

Висновки. Ефективне прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності вимагає синтезу наукової обґрунтованості (передових математичних методів), технологічної інноваційності (цифрові платформи інженерії рішень) та психологічної готовності до змін (зокрема, людиноцентричного стилю лідерства). Для українського бізнесу сьогодні критично важливими є ефективність та результативність заходів: впровадження методів сценарного аналізу, використання інструментів штучного інтелекту для компенсації кадрового дефіциту та розвиток організаційної гнучкості. Поєднання раціонального аналізу ризиків з розвитком людського потенціалу дозволить бізнесу перетворити невизначеність із загрози на можливість для розвитку. Напрямком подальших досліджень може бути стратегічний перехід від жорстких ієрархічних систем до адаптивних структур, здатних функціонувати в умовах ери BANI, не лише виживати, але й масштабуватись та відновлюватись на інноваційних проактивних засадах.

Література

1. Alekperov, R., Salahli, V., & Imamguluyev, R. (2025). Decision Making Under Uncertainty: A Z-Number-Based Regret Principle. *Mathematics*, *13*(22), 3579. https://doi.org/10.3390/math13223579
2. Zhong H, Wang Y and Li Y (2025) The effect of luck perception on intertemporal decision-making: the mediating role of decision confidence and the moderating role of self-construal. Front. Psychol. 16:1620033. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1620033
3. Li, Q., Chen, Y., Zhang, M., Zhang, J., Fu, Z., & Ye, F. (2026). Self-Concept Clarity and AI Anxiety in Graduate Students: Mediating Roles of Intentional Self-Regulation and Perceived Stress and Moderating Role of Intolerance of Uncertainty. *Behavioral Sciences*, *16*(2), 171. https://doi.org/10.3390/bs16020171
4. Nawrat, Allie. McKinsey's The State of Organizations 2026 research: Three decisions to make now. March 12, 2026. URL: https://www.unleash.ai/strategy-and-leadership/analysis/mckinseys-the-state-of-organizations-2026-research-three-decisions-to-make-now
5. Artificial Intelligence as an Organizing Capability Arising from Human-Algorithm Relations. URL: https://www.researchgate.net/publication/395999069_Artificial_Intelligence_as_an_Organizing_Capability_Arising_from_Human-Algorithm_Relations
6. 2026 Gartner® Magic Quadrant™ for Decision Intelligence Platforms - o9 Solutions. URL: https://o9solutions.com/resources/2026-gartner-magic-quadrant-for-decision-intelligence-platforms
7. Decision-making with AI – Deloitte Insights. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2026/decision-making-with-ai.html
8. Decision Intelligence in Enterprise AI: Platforms & Frameworks 2026 – elvex. URL: https://www.elvex.com/blog/decision-intelligence-enterprise-ai-platforms-frameworks
9. The CEO's Guide to Growth in 2026: Seizing Opportunity | BCG. URL: https://www.bcg.com/publications/2026/the-ceos-guide-to-growth-seizing-opportunity
10. Building the future: An interview with JLL's Christian Ulbrich – McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/building-the-future-an-interview-with-jlls-christian-ulbrich
11. Goldman Sachs' David Solomon on adapting to disruption – McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/goldman-sachs-david-solomon-on-adapting-to-disruption
12. Leading Off: How can CEOs navigate global uncertainty? A leader's guide – McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/email/leadingoff/2025/11/10/2025-11-10a.html
13. Global Risks Report 2026 - World Economic Forum publications. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf
14. Global Risks Report 2026: An urgent call for boardroom action on property, infrastructure and operational resilience - Airmic. URL: https://www.airmic.com/news/global-risks-report-2026--an-urgent-call-for-boardroom-action
15. 2026 Global Human Capital Trends - Deloitte, 4 March 2026. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=us:2el:3dp:hct:eng:aud:040326
16. Доманчук А.І. Методичний підхід до прийняття управлінських рішень страховими компаніями в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (99). С. 83-92. https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-83-92
17. Філіппов В.Ю., Антощук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6 (52). DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15
18. Шафоренко І.Ю. Моделювання процесів прийняття управлінських рішень в галузі ІТ в умовах невизначеності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-56-69
19. . Кузиляк В., Яковчук Р., Саміло А., Повстин О., Шишко В Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2016. № 855. С. 218-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_855_36
20. Артемов В., Сингаївська І. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія : Економіка.* 2022. № 1 (65). С. 149-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2022_1_18
DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163
21. Сікора Я.Б. Модель прийняття управлінських рішень в умовах нечіткості та невизначеності. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 9(37). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-832-841
22. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Г., Ковтун О.А., Загорулько А.О., Єрьомін М.В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] *Івестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87-96. : DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.87
23. Кузьменко О.К. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 02 трав.–25 трав. 2023 р.). Т. 1. С. 374-375. https://reposit.nupp.edu.ua/item/12052
24. Прийняття рішень в умовах невизначеності : відео. Школа бізнесу Нова пошта. URL: https://www.youtube.com/watch?v=CuB-BVycxOE
25. Халіна О.В., Сидоренко Я.А. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24

26. Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.6

27. Синюк О.В. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84%20

28. Мрака Н.М., Піцикевич В.В., Гнатишин Б.О., Кочін І.С., Михайлов Т.С., Ленько Н.В., Беззубий О.В. (2024). Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*, 2024. (30).

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821

29. Демко, І.І. (2025). Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751

30. Nyenno I (2026) Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. Front. Artif. Intell. 9:1729797. doi: 10.3389/frai.2026.1729797,

31. Співак В.М., Співак М.В. Зовнішні події, процеси, середовища та їх вплив на прийняття управлінських рішень. *Київський часопис права*. 2025. № 1. С. 140-146. DOI https://doi.org/10.32782/klj/2025.1.21

32. Андрушків І.П. (2025). Сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та соціальних змін. *Актуальні питання економічних наук*. (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614

References

1. Alekperov, R., Salahli, V., & Imamguluyev, R. (2025). Decision making under uncertainty: A Z-number-based regret principle. Mathematics, 13(22), 3579. https://doi.org/10.3390/math13223579

2. Zhong, H., Wang, Y., & Li, Y. (2025). The effect of luck perception on intertemporal decision-making: The mediating role of decision confidence and the moderating role of self-construal. Frontiers in Psychology, 16, 1620033. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1620033

3. Li, Q., Chen, Y., Zhang, M., Zhang, J., Fu, Z., & Ye, F. (2026). Self-concept clarity and AI anxiety in graduate students: Mediating roles of intentional self-regulation and perceived stress and moderating role of intolerance of uncertainty. Behavioral Sciences, 16(2), 171. https://doi.org/10.3390/bs16020171

4. Nawrat, A. (2026, March 12). McKinsey's The State of Organizations 2026 research: Three decisions to make now. Unleash. Retrieved from https://www.unleash.ai/strategy-and-leadership/analysis/mckinseys-the-state-of-organizations-2026-research-three-decisions-to-make-now

5. Artificial intelligence as an organizing capability arising from human-algorithm relations. (n.d.). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395999069_Artificial_Intelligence_as_an_Organizing_Capability_Arising_from_Human-Algorithm_Relations

6. 2026 Gartner® Magic Quadrant™ for Decision Intelligence Platforms. (2026). o9 Solutions. Retrieved from https://o9solutions.com/resources/2026-gartner-magic-quadrant-for-decision-intelligence-platforms

7. Deloitte. (2026). Decision-making with AI. Retrieved from https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2026/decision-making-with-ai.html

8. Decision intelligence in enterprise AI: Platforms & frameworks 2026. (2026). Elvex. Retrieved from https://www.elvex.com/blog/decision-intelligence-enterprise-ai-platforms-frameworks

9. Boston Consulting Group. (2026). The CEO's guide to growth in 2026: Seizing opportunity. Retrieved from https://www.bcg.com/publications/2026/the-ceos-guide-to-growth-seizing-opportunity

10. McKinsey & Company. (2026). Building the future: An interview with JLL's Christian Ulbrich. Retrieved from https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/building-the-future-an-interview-with-jlls-christian-ulbrich

11. McKinsey & Company. (2026). Goldman Sachs' David Solomon on adapting to disruption. Retrieved from https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/goldman-sachs-david-solomon-on-adapting-to-disruption

12. McKinsey & Company. (2025). Leading Off: How can CEOs navigate global uncertainty? A leader's guide. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/email/leadingoff/2025/11/10/2025-11-10a.html

13. World Economic Forum. (2026). Global Risks Report 2026. Retrieved from https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf

14. Airmic. (2026). Global Risks Report 2026: An urgent call for boardroom action on property, infrastructure and operational resilience. Retrieved from https://www.airmic.com/news/global-risks-report-2026--an-urgent-call-for-boardroom-action

15. Deloitte. (2026). 2026 Global Human Capital Trends. Retrieved from https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=us:2el:3dp:hct:eng:aud:040326

16. Domanchuk, A.I. (2022). Metodychnyi pidkhid do pryiniattia upravlinskykh rishen strakhovymy kompaniiamy v umovakh nevyznachenosti. Ekonomika: Realii Chasu, 1(99), 83-92.

https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-83-92

17. Filippov, V.Yu., & Antoshchuk, V.M. (2020). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v malomu ta serednomu biznesi v umovakh dynamichnykh zmin. Ekonomika: Realii Chasu, 6(52). https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.15

18. Shaforenko, I.Yu. (2023). Modeliuvannia protsesiv pryiniattia upravlinskykh rishen v haluzi IT v umovakh nevyznachenosti.. Aktualni Pytannia u Suchasnii Nautsi, 4. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-56-69

19. Kuzyliak, V., Yakovchuk, R., Samilo, A., Povstyn, O., & Shyshko, V. (2016). Pidkhody do rozroblennia ta pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku. Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politekhnika». Ser. Yurydychni

Nauky, 855, 218-224.

20. Artemov, V., & Synhaivska, I. (2022). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti [Features of managerial decision-making under uncertainty]. Vcheni Zapysky Universytetu “KROK”. Seriia: Ekonomika, 1(65), 149-163.

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163

21. Sikora, Ya.B. (2024). Model pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nechitkosti ta nevyznachenosti. Nauka i Tekhnika Siohodni, 9(37). https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-832-841

22. Skopenko, N.S., Mostenska, T.H., Kovtun, O.A., Zahorulko, A.O., & Yeromin, M.V. (2025). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu. Investytsii: Praktyka ta Dosvid, 12, 87-96. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87

23. Kuzmenko, O.K. (2023). Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nedostatnoi informatsii. In Proceedings from MIIM ’23: 75th Naukova Konferentsiia profesoriv, dbrkflfchiv, naukovykh pratsivnykiv, fspirantiv ta studentiv Natsionalnoho Universytetu «Poltavska Politechnika» imeni Yuria Kondratyuka (Vol. 1, pp. 374-375). Retrieved from https://reposit.nupp.edu.ua/item/12052

24. Nova Poshta Business School. (n.d.). Pryiniattia rishen v umovakh nevyznachenosti. [Video]. YouTube. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=CuB-BVycxOE

25. Khalina, O.V., & Sydorenko, Ya.A. (2025). Innovatsiini pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti. Ekonomika ta Suspilstvo, 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24

26. Doronina, O.A., & Diadii, V.O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen. Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia, 3(55). https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6

27. Syniuk, O.V. (2025). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti. Efektyvna Ekonomika, 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84

28. Mraka, N.M., Pitsykevych, V V., Hnatyshyn, B.O., Kochin, I.S., Mykhailov, T.S., Lenko, N.V., & Bezzubyi, O.V. (2024). Psykholohichni faktory pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu. Akademichni Vizii, 30.

DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821

29. Demko, I.I. (2025). Rol upravlinskykh rishen u systemi menedzhmentu pidpryiemstva. Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk, 14. https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751

30. Nyenno, I. (2026). Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. Frontiers in Artificial Intelligence, 9, 1729797. https://doi.org/10.3389/frai.2026.1729797

31. Spivak, V.M., & Spivak, M.V. (2025). Zovnishni podii, protsesy, seredovyshcha ta yikh vplyv na pryiniattia upravlinskykh rishen.. Kyivskyi Chasopys Prava, (1), 140-146. https://doi.org/10.32782/klj/2025.1.21

32. Andrushkiv, I.P. (2025). Suchasni pidkhody do optymizatsii upravlinskykh rishen v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti ta sotsialnykh zmin.. Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk, 14. https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614

AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO MANAGERIAL DECISION-MAKING UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

O. O. Boiko, Post-graduate Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

Methods. The research methodology is based on methods of theoretical generalization and systematization of scientific literature, comparative analysis of contemporary decision-making concepts, content analysis of publications issued by international analytical organizations and consulting companies, and logical synthesis aimed at developing practical recommendations for improving managerial effectiveness. Particular attention is devoted to the interaction between rational analysis, psychological factors, organizational resilience, and artificial intelligence technologies in the decision-making process.

Results. Interdisciplinary approaches to managerial decision-making that integrate quantitative, behavioral, and digital management support methods have been systematized. The study identifies the distinctive role of artificial intelligence and digital decision support platforms in transforming contemporary managerial processes. It substantiates the importance of human capital, behavioral factors, and organizational resilience in enhancing the effectiveness of managerial decision-making under conditions of uncertainty.

.**Novelty**. The scientific novelty of the study lies in the improvement of an interdisciplinary model of managerial decision-making that combines rational-analytical, behavioral-psychological, and technological dimensions within a unified conceptual framework. The research advances the understanding of artificial intelligence not as an autonomous automation tool but as an organizational capability that emerges through the interaction of digital technologies, human capital, and corporate governance mechanisms. This approach broadens existing perspectives on the role of AI in

management and highlights the importance of maintaining human responsibility and strategic judgment in technology-supported decision processes.

Practical value. The practical significance of the findings lies in their applicability for enterprise managers seeking to improve decision quality under conditions of high uncertainty. The proposed recommendations can be used to implement scenario planning practices, to develop AI-based decision support systems, to strengthen organizational resilience, and to enhance managerial competencies related to risk management, cognitive bias mitigation, and digital business transformation.

Keywords: managerial decision-making, conditions of uncertainty, artificial intelligence, behavioral factors of management, organizational resilience, digital decision support platforms, interdisciplinary approach.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2026 р.
Прийнята до публікації 17.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 330.341.1:334.722(477) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.222

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ЯК РЕСУРСНА ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМІ: ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

С. В. Дідур, д. е. н., професор, професор кафедри обліку і фінансів, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, uk911@email.ua, https://orcid.org/0000-0002-8300-2225,
О. О. Глазунова, к .е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, bezruchko.o.a@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-1949-0754,
Н. Є. Гришко, к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2nata.grishko@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-1644-3861,
Д. Є. Солодков, аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, economica5410@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5249-0820

Методологія дослідження. Результати отримано за допомогою застосування системного підходу до аналізу стартап-екосистеми як сукупності взаємопов'язаних суб'єктів та ресурсів, у межах якої інноваційний потенціал України визначається як ресурсна база її функціонування та розвитку. Використано авторську методику, що передбачає нормування 13 первинних показників та їх агрегування у три компоненти інноваційного потенціалу: фінансово-ресурсний, кадрово-науковий, цифровий, інфраструктурний, а також компонент реалізації інновацій. На їх основі розраховано інтегральний індекс рівня інноваційного потенціалу та інтегральний індекс його реалізації, розрив між ними (GAP), коефіцієнт інноваційної віддачі (IER) і коефіцієнт варіації компонентів (CV).

Результати. Встановлено, що взаємозв'язок між інноваційним потенціалом України та його реалізацією у стартап-екосистемі має незбалансований характер. У 2020–2021 рр. інтегральний індекс інноваційного потенціалу перевищував індекс його реалізації, тоді як з 2022 р. спостерігається протилежна ситуація, за винятком 2024 р. Значення ІІП знизилося з 0,502 у 2021 р. до 0,030 у 2022 р., тоді як ІІР скоротився значно менше – з 0,383 до 0,310. Водночас коефіцієнт інноваційної віддачі зріс до 10,26 у 2022 р., а ресурсовіддача – до 4,71, що за формальними показниками може трактуватися як підвищення ефективності, але в контексті різкого скорочення ресурсної бази свідчить про її виснаження.

Новизна. Запропоновано авторський підхід до оцінювання взаємозв'язку між інноваційним потенціалом України та його реалізацією у стартап-екосистемі, який, на відміну від рейтингових оцінок, забезпечує їх зіставлення на єдиній нормалізованій шкалі у часовій динаміці. Удосконалено діагностику інноваційної результативності шляхом одночасного використання інтегральних індексів потенціалу та реалізації, розриву GAP, коефіцієнта інноваційної віддачі IER і коефіцієнта структурної незбалансованості CV, що дозволяє розмежувати реальне підвищення ефективності та псевдоефективність, зумовлену скороченням ресурсної бази.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для моніторингу стану інноваційного потенціалу України, визначення пріоритетів державної інноваційної політики та формування заходів підтримки стартап-екосистеми. Запропонована система показників базується на відкритих статистичних даних, що забезпечує можливість її регулярного відтворення та щорічного оновлення.

***Ключові слова**:* інноваційний потенціал України, стартап-екосистема, інноваційна діяльність, реалізація інновацій, ресурсне забезпечення інновацій.

© 2026. S. V. Didur, O. O. Hlazunova, N. Ye Hryshko, D. Ye. Solodkov. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Розбіжність між динамікою позицій України в глобальних рейтингах стартап-екосистем та динамікою показників, що забезпечують інноваційний потенціал, допускає два протилежні тлумачення щодо її поточного та прогнозованого стану. Певне покращення позицій України у відповідних рейтингах має свідчити про загальний розвиток, але методологія оцінки стартап-екосистем не дає розуміння як стартап-екосистема пов'язана з інноваційним потенціалом країни. Даний зв'язок є важливим, оскільки на інституційному рівні інноваційний потенціал є ресурсною основою стартап-екосистеми: валові витрати на НДДКР, витрати на інновації, зміна чисельності персоналу НДДКР та ін. – всі ці показники створюють фундамент, на базі якого стає можливою поява стартапів. Тому певне покращення позицій вітчизняної стартап-екосистеми при падінні даних показників, що характерно для України з початку війни, є контроверсійним на перший погляд, але стає логічним, якщо припустити, що стартап-екосистема реагує на зміни в інноваційному потенціалі з плином часу. Даний взаємозв'язок майже не враховується методиками, за якими складаються відповідні рейтинги, що є нівелюванням особливостей національних стартап-екосистем та їх специфічних проблем.

Через цю проблему навіть ті дослідження, що враховують специфіку стартап-екосистеми України і фокусуються безпосередньо на її дослідженні, мають розбіжності у результатах її оцінки – зокрема, в тому чи переживає вітчизняна екосистема зростання в останні роки чи навпаки знаходиться у кризовому стані. Отже, оцінювання самої стартап-екосистеми не дає повної відповіді на питання про її стан.

Стандартний інструмент оцінки, що фокусується лише або на ресурсній базі (інноваційному потенціалі), або на результатах, не може надати чітку відповідь. Глобальний індекс інновацій, наприклад, публікує коефіцієнт ефективності інновацій, який визначається як субіндекс віддачі, поділений на субіндекс вхідних ресурсів, і фактично відсутнє застереження про те, що сприятливе співвідношення може виникнути через брак вхідних ресурсів, а не через по-справжньому високі результати віддачі. Дане дослідження враховує це застереження за допомогою авторської моделі, що визначає розрив між потенціалом та реалізацією, та яка вимірює обидві аспекти за однією нормалізованою шкалою та відокремлює справжню ефективність інновацій від псевдоефективності, зумовленої виснаженням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження взаємозв'язку між стартап-екосистемами та інноваційним потенціалом національної економіки залишається фрагментованим в теоретичній частині і недостатньо визначеним емпірично. Chaudhary, Kaur, Ferraris, Bresciani and Dhir [1] синтезували дев'яносто вісім емпіричних досліджень та зробили висновок, що їх автори визначають які суб'єкти належать до стартап-екосистеми (зокрема, університети, НДІ, інкубатори, акселератори, інвестори), але не визначають як саме наявність цих суб'єктів дозволяє екосистемі продукувати інновації, а також не пояснює високу диференційованість результатів розробки та впровадження інновацій різними суб'єктами господарювання. Ще менш дослідженою залишається питання взаємозв'язку зміни екосистеми з часом та її інноваційного результату відповідно – тобто питання динаміки.

Zhang, van Gorp та Kievit [2] перевіряють цей зв'язок на національному рівні на панельних даних для 101 країни за 2001–2018 роки. Вони виявили, що вищий рівень, зокрема, цифрових технологій у країні пов'язаний з більшою підприємницькою активністю, але лише там, де культура, інституції, регулювання підприємництва, доступ до інфраструктури та сектор послуг вже розвинені. Якщо розглядати ці п'ять умов уособлено, то вони не мають суттєвого впливу на підприємницьку і зокрема стартап-активність. Однак дані цих дослідників охоплюють період, коли інноваційні ресурси більшості країн зростали (докризовий доковідний період) і не містить жодного випадку, коли інноваційні ресурси країни різко скорочуються, тому їх висновки не дозволяють інтерпретувати специфічний випадок розвитку та віддачі української стартап-екосистеми під час війни.

Таким чином, в розглянутих дослідженнях зарубіжних науковців описується механізм, який можна використати для всіх

країн, і такий, що може бути перевірений статистично на великих вибірках. В той же час, вітчизняні дослідники (Литвин І. В. [3], Губарєва І. О. [4], Копилюк О. І. [5], Антонюк Д.А. [6], Намонюк В. Є. [7]) описують стан стартап-екосистеми України в конкретний момент і фіксують його переважно через позиції в міжнародних рейтингах.

Розглянуті результати досліджень вітчизняних науковців [3–7] мають одну спільну методологічну особливість: вони оцінюють як екосистему стартапів, так і національну інноваційну ефективність за позиціями в міжнародних рейтингах. Такі рейтинги є порядковими та показують позицію країни відносно інших, а не внутрішнє співвідношення між ресурсами, які екосистема витрачає на інновації, та отриманою віддачею. Коли показники екосистеми покращуються, а показники ресурсної бази знижуються, даний підхід не може показати, чи дає певний обсяг ресурсів більше результатів, чи результати отримуються від ресурсів, накопичених раніше. Ці два випадки вимагають протилежних політичних заходів. Таким чином є певний брак вітчизняних досліджень, які б вимірювали інноваційні ресурси та результати в єдиній шкалі з плином часу, а тому взаємозв'язок між станом національної стартап-екосистеми та інноваційним потенціалом України залишається не формалізованим, його детермінанти не виокремленими, а перспективи розвитку не оціненими кількісно. Вирішенню цих проблем присвячене дане дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є оцінювання стану інноваційного потенціалу України та його реалізації як ресурсної основи національної стартап-екосистеми, а саме: встановлення взаємозв'язку між інноваційним потенціалом як ресурсною базою стартап-екосистеми та її інноваційною віддачею, визначення детермінант цього взаємозв'язку та оцінка перспектив розвитку інноваційного потенціалу і його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стартап-екосистему зазвичай визначають як складову більш ширшої за визначенням підприємницької екосистеми. Стам та Ван де Вен [9] характеризують стартап-екосистему як сукупність взаємозалежних суб'єктів та факторів, що сприяють та обмежують підприємництво на певній території. Це в свою чергу передбачає організацію стартап-екосистеми як структури із декількох елементів, згрупованих у два великі компоненти. Інституційний компонент охоплює формальні інституції, культуру та мережі, тоді як компонент ресурсного забезпечення охоплює інфраструктуру, попит, послуги, людський потенціал, знання, лідерство та фінанси. Вплив елементів стартап-екосистеми (рис. 1) не варто розглядати уособлено: вони впливають на екосистему у своїй сукупності, тому слабкість одного з них обмежує і вплив інших.

Рис. 1. Основні структурні елементи стартап-екосистеми за функцією
Джерело: систематизовано авторами на основі [9, 10]

Фактори, що формують стартап-екосистему, можуть відрізнятися у різних країнах. Цао та Ши [10] зазначають, що більшість досліджень стартап-екосистем стосуються переважно розвинених економік: дослідники пропонують три компоненти, що визначають динаміку екосистеми, зокрема – ресурсну базу, взаємодію суб'єктів та управління. Для країн, що розвиваються, дослідниками зазначається три особливості, які ускладнюють пряме застосування моделей управління розвинених економік: дефіцит ресурсів (у першу чергу, фінансових, особливо в контексті залучення інвестицій), структурні ринкові прогалини та інституційні прогалини (недосконаліть регулювання). Ця відмінність важлива для України. Стартап-екосистема, що функціонує в рамках розвинутої економіки, надає новим підприємствам доступ до всіх вище перерахованих компонентів одразу. У економіці, що розвивається, екосистемі частіше бракує інституцій та фінансових ресурсів.

Структура стартап-екосистеми представлена як три рівні. Основний рівень містить безпосередньо стартапи та підприємців, які створюють та масштабують стартапи. Другий рівень містить чотири ресурсні елементи: фінансові ресурси, інфраструктура, наука та освіта, а також людський капітал. Вони відповідають компоненту ресурсного забезпечення в рамках концепції Стама та ван де Вена [9]. Третій рівень містить інституційне та ринкове середовище, яке опосередковано впливає на стартапи, визначаючи, наскільки доступними є ресурси другого рівня. Зв'язок між рівнями є взаємним: ресурси забезпечують підприємницьку діяльність, а успішні стартапи відтворюють ресурси стартап-екосистеми, створюючи попит на трудові ресурси та повертаючи інвестиції і дохід інвесторам. Саме другий рівень підлягає статистичному вимірюванню, тому в моделі, наведеній нижче, фінансовий, цифровий та компонент людського ресурсу (FIN, HUM та DIG) відповідають ресурсним елементам екосистеми, а RES (результат) – її інноваційній віддачі.

Вітчизняні дослідники частково торкаються питання ресурсного забезпечення стартап-екосистеми. Так, Литвин І. В. [3] визначає, чим екосистеми стартапів відрізняються від національних інноваційних систем за типом інновацій, джерелами фінансування, структурою та стилем управління. Дослідницею описується формування екосистеми стартапів як процес, що складається із чотирьох етапів. Третій етап безпосередньо стосується ресурсного забезпечення екосистеми стартапів і в цьому аспекті перетинається із інноваційним потенціалом. Даний етап включає вимірювання та візуалізацію екосистеми стартапів та пошук слабких місць її стейкхолдерів.

Губарєва І. О. [4] оцінює стартап-екосистему України за допомогою Глобального індексу інновацій та рейтингу StartupBlink, а також виділяє наступні основні перешкоди її розвитку: нестабільне бізнес-середовище, слабке державне регулювання, обмежений доступ до фінансування та низькі корпоративні витрати на НДДКР та недостатньо розвинутий венчурний капітал. Також стверджується, що підтримка екосистеми стартапів стимулює національні інновації в цілому.

Копилюк О. І. [5] аналізує позиції України у двох міжнародних рейтингах стартап-екосистем за 2022–2024 роки. У Глобальному індексі екосистеми стартапів Україна піднялася з 50-го на 46-те місце, а кількість українських міст у світовому рейтингу топ-1000 міст-екосистем зросла з чотирьох до шести. При цьому у Глобальному індексі інновацій Україна опустилася з 57-го на 60-те місце, знизившись на 10 позицій за інституційним середовищем, на 31 за регуляторним середовищем та на 10 за дослідженнями та розробками, тоді як ІКТ піднялася на 7 позицій. Автори представляють ці два рейтинги уособлено та пояснюють окремі зміни, такі як піднесення окремих міст – Львова, Харкова та Одеси – через переміщення стартап-команд під час війни. Вони, однак, не порівнюють методологію рейтингів та їх складові, тому той факт, що вони рухалися в протилежних напрямках за один і той самий період, не розглядається в їхньому дослідженні за особливістю методологій.

Антонюк Д. А. [6] порівнює стартап-екосистеми шести східноєвропейських країн та пропонує п'ять напрямків для відновлення екосистеми України після війни. В дослідженні стверджується, що механізми такого

відновлення ще не вивчені. Власний метод автора є якісним, тому він не дає можливості перевірити, як ці напрямки вплинуть на кількісні показники інноваційного потенціалу.

Фінансова складова деякими дослідниками була розглянута окремо. Намонюк В. Є. та Ананьїн Д. С. [7] виявили, що венчурний капітал забезпечує 65% інвестиційних потоків в Україні, а стартапи залучили 280 мільйонів доларів США у першій половині 2025 року. Однак пенсійні фонди, страхові компанії та державні установи, які постачають від 60 до 70 відсотків венчурного капіталу на розвинених ринках, майже відсутні серед інвесторів українських венчурних фондів. Автори роблять висновок, що в Україні відсутній робочий механізм перетворення внутрішніх заощаджень на довгострокові інвестиції.

Таким чином зазначені дослідження лише частково торкаються теми взаємозв'язку інноваційного потенціалу України та її стартап-екосистеми та не приводять методологію для оцінки інноваційного потенціалу і його відтворення в екосистемі стартапів.

Оцінку стану інноваційного потенціалу України та його реалізації, приведених нижче, виконано за авторською моделлю, яка вимірює інноваційний потенціал і його реалізацію (іншими словами, його відтворення в екосистемі стартапів) за єдиною нормалізованою шкалою і тому дозволяє зіставляти ці аспекти між собою та відстежувати їх динаміку. Модель побудовано на відкритих даних Державної служби статистики України, що робить розрахунок відтворюваним та придатним для щорічного оновлення.

Вхідні дані – тринадцять первинних показників за 2020–2025 роки (табл. 1) перетворено на коефіцієнти, нормалізовані до [0; 1] (min–max), та агреговано у чотири рівноважні компоненти: FIN (фінансовий та ресурсний), HUM (людський та науковий), DIG (цифровий та інфраструктурний) та RES (реалізований результат). Інтегральний показник інноваційного потенціалу становить ІІП = (FIN + HUM + DIG)/3; інтегральний показник реалізації – ІІР = RES. Нижче наведено три діагностичні показники: розрив, GAP = ІІП (Інтегральний індекс потенціалу) − ІІР (Інтегральний індекс реалізації); коефіцієнт інноваційної віддачі, IER = ІІР / ІІП; та коефіцієнт варіації між компонентами потенціалу, CV = σ/μ, що вимірює структурний дисбаланс.

Подвійне експоненціальне згладжування Холта ($\alpha = 0{,}6$, $\beta = 0{,}3$) проектує обидва індекси на 2026–2027 роки, а кластеризація k-середніх (k = 3) за (FIN, HUM, DIG, RES) групує роки за якісним станом. Побудована модель послідовно розкриває три аспекти: взаємозв'язок між ресурсною базою екосистеми та її інноваційною віддачею (показники GAP та IER), детермінанти цього взаємозв'язку (компоненти FIN, HUM, DIG та коефіцієнт варіації CV) і перспективи розвитку (прогнозні значення на 2026–2027 роки).

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінювання стану інноваційного потенціалу України

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Од.
Валові витрати на НДДКР	17,6	20,97	17,12	21,35	26	27,5	млрд грн
Витрати на інновації (промисловість)	14,2	10,17	8,5	12,1	15,1	14	млрд грн
Персонал НДДКР	78,9	68,8	53,2	58,6	63,8	61	тис. осіб
Кількість організацій, що здійснювали НДР	769	637	582	550	626	616	од.
Частка працівників з доступом до Інтернету (ІКТ-сектор)	85	86,5	61,9	67,3	72,6	86,5	%
Підприємства, що здійснювали е-торгівлю	2494	2513	1953	2478	3033	2900	од.
Обсяг реалізованої інноваційної продукції	23,5	36,8	40	95	138,7	120	млрд грн

Продовження табл. 1

Обсяг реалізованої промислової продукції	2617	3540	3300	3900	4600	5000	млрд грн
Підприємства, що реалізували інноваційну продукцію	573	282	250	248	330	271	од.
у т. ч. продукція, нова для ринку	145	73	64	58	82	78	од.
Підприємства, що впроваджували інновації	718	336	319	309	597	356	од.
ВВП (номінальний)	4194	5451	5191	6538	7658	8400	млрд грн
Зайняте населення	15,9	15,6	12,9	13	13,1	13,2	млн осіб

Джерело: систематизовано авторами на основі [8]

Наведені показники охоплюють три групи ресурсів: фінансові (валові витрати на НДДКР, витрати на інновації), кадрові та наукові (персонал НДДКР, кількість організацій, що здійснювали наукові дослідження) і цифрові та інфраструктурні (доступ працівників до Інтернету, підприємства електронної торгівлі), а також результат інноваційної діяльності (обсяг реалізованої інноваційної продукції, кількість підприємств, що впроваджували інновації та реалізовували інноваційну продукцію, у тому числі нову для ринку).

Обсяг реалізованої промислової продукції, ВВП та кількість зайнятого населення використано як бази нормування, що забезпечує зіставність показників попри цінову динаміку періоду.

Результати розрахунку інтегральних індексів, розриву між ними та діагностичних показників за 2020–2025 роки разом із прогнозними значеннями на 2026–2027 роки наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Результати оцінювання інноваційного потенціалу України
та рівня його реалізації за 2020–2027 рр.

Рік	ІІП	ІІР	GAP	IER	CV	Ресурсовіддача
2020	0.907	0.597	0.310	0.66	0.15	1.65
2021	0.502	0.383	0.119	0.76	0.36	3.62
2022	0.030	0.310	–0.279	10.26	1.03	4.71
2023	0.214	0.447	–0.233	2.09	0.56	7.85
2024	0.500	0.417	0.083	0.83	0.48	9.19
2025	0.466	0.593	–0.127	1.27	0.81	8.57
2026 (f)	0.200	0.441	–0.240	2.20	-	-
2027 (f)	0.119	0.428	–0.308	3.58	-	-

Джерело: розраховано авторами

Варто відмітити три наслідки за результатами розрахунків. По-перше, GAP є позитивним у 2020 та 2021 роках і від'ємним з 2022 року. Додатне значення означає, що потенціал перевищує реалізацію, і частина накопиченого ресурсу залишається нереалізованою.

Від’ємне значення означає, що реалізація перевищує потенціал, тобто випуск продукції підтримується на рівні, який поточна ресурсна база більше не підтримує.

Зміна відбулася тому, що ІІП знизився з 0,502 у 2021 році до 0,030 у 2022 році, тобто в 16 разів, тоді як ІІР знизився лише з 0,383 до 0,310. По-друге, коефіцієнт інноваційної ефективності зростає з 0,66 у 2020 році до 10,26 у 2022 році, а ресурсовіддача підвищується з 1,65 до 8,57, тобто у 5,2 рази. Якщо розглядати дані показники уособлено, то

обидва свідчили б про зростання продуктивності.

По-третє, поглиблюється структурний дисбаланс: коефіцієнт варіації зростає з 0,15 у 2020 році до 1,03 у 2022 році і залишається високим на рівні 0,81 у 2025 році.

Динаміку, що відображається в таблиці 2, показано графічно (рис. 2, 3) яка два інтегральні індекси за 2020–2027 роки, а на рис. 3 – розрив між ними, зі значеннями для 2026 та 2027 років, отриманими за допомогою прогнозування методом Холта.

Можна спостерігати перетин індексів у 2021 році: ІІП залишається нижчим за ІІР з 2022 року, за винятком 2024 року.

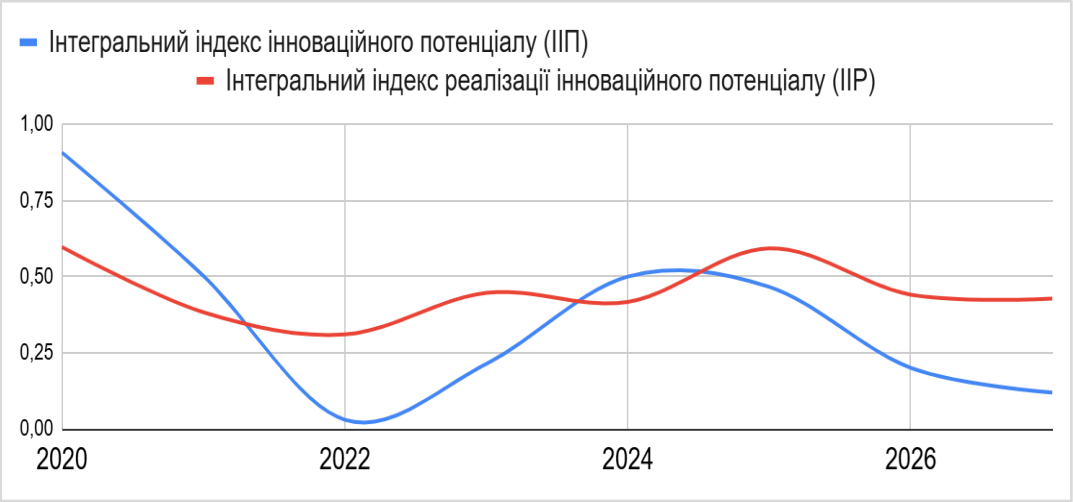

Рис. 2. Інтегральні індекси інноваційного потенціалу та його реалізації за 2020–2027 рр (прогноз)

Джерело: побудовано авторами

При цьому розрив між індексами є позитивним лише у трьох періодах: 2020, 2021 та 2024 роках і негативним в усі інші роки, і що його лінія тренду знижується протягом усього періоду спостереження, включаючи прогнозовані 2026 і 2027 рр.

За інерційних умов розрив ще більше розширюється, з –0,240 у 2026 році до –0,308 у 2027 році, оскільки потенціал продовжує падати, тоді як реалізація залишається майже незмінною.

Це визначає напрямок необхідних організаційно-економічних змін: пріоритет належить відновленню фінансової та людської складових потенціалу, а не стимулюванню реалізації.

Отриманий розподіл років за станами дозволяє розрізнити два протилежні тлумачення інноваційного потенціалу та її реалізації стартап-екосистемою.

Якщо розглядати динаміку лише самого показника ефективності (IER), то можна зробити хибний висновок, що продуктивність зростає і політичним рішенням в такому випадку буде подальше стимулювання реалізації інноваційного потенціалу.

Саме це застерігає динаміка індексу, що показує потенціал (ІІП) – динаміка останнього з початку війни стійко демонструє виснаження ресурсів, накопичених до економічного шоку від війни, і політика, відповідно, повинна бути направлена на відновлення ресурсної бази. Таким чином, ці два підходи є взаємовиключними. У 2025 році Україна досягла своєї найвищої позиції в Глобальному індексі екосистеми стартапів, проте за результатами розрахунків моделі 2025 рік визначається як рік виснаження: цифрова складова та віддача були на рівні або вище довоєнного рівня, тоді як фінансова складова повернулася до свого значення 2022 року.

Цей результат пов’язує висновки розглянутих досліджень: Копилюк О. І. [5] повідомляє про покращення позиції України в рейтингу екосистем, а Губарєва І. О. [4] повідомляє про скорочення інноваційних ресурсів. Модель показує, що обидва дослідження описують один і той самий стан, але враховує і потенціал і реалізацію. Намонюк В. Є. [7]

відзначає відсутність інституційних інвесторів в українських венчурних фондах. Це узгоджується з отриманим значенням фінансових ресурсів (FIN) за 2025 рік – 0,013, хоча потрібно відзначити, що модель вимірює результат, а не його інституційну причину.

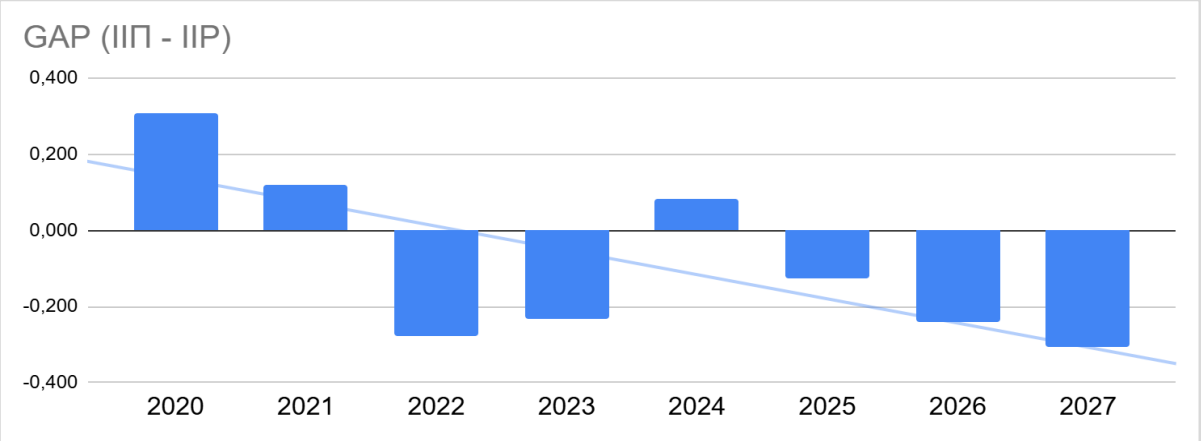

Рис. 3. Динаміка розриву між інтегральними індексами інноваційного потенціалу та його реалізації за 2020–2027 рр. (прогноз)
Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Кластеризація років за станом компонентів розрахункової моделі

Рік	FIN	HUM	DIG	RES	Кластер	Тип стану
2020	1,000	1,000	0,720	0,597	2	Пік (доволоєнний максимум ресурсів)
2021	0,378	0,369	0,759	0,383	1	Відновлення / перехід
2022	0,017	0,073	0,000	0,310	0	Криза (обвал ресурсної бази)
2023	0,061	0,229	0,353	0,447	0	Криза (обвал ресурсної бази)
2024	0,165	0,619	0,717	0,417	1	Відновлення / перехід
2025	0,013	0,447	0,938	0,593	1	Відновлення / перехід

Джерело: розраховано авторами

Перспективи розвитку взаємозв'язку між ресурсною базою стартап-екосистеми України та її інноваційною віддачею оцінено за інерційним прогнозом. Прогноз Холта на 2026–2027 роки показує, що два індекси ще більше розходяться. ІІП падає з 0,466 у 2025 році до 0,200 у 2026 році та 0,119 у 2027 році, тоді як ІІР залишається майже незмінним на рівні 0,441 та 0,428. Таким чином, потенціал знижується швидше, ніж реалізація, і розрив збільшується з –0,127 у 2025 році до –0,240 у 2026 році та –0,308 у 2027 році. Коефіцієнт ефективності зростає з 1,27 до 2,20, а потім до 3,58. Проте, це зростання є сигналом виснаження.

Висновки. Взаємозв'язок між інноваційним потенціалом як ресурсною базою та стартап-екосистемою і її інноваційною віддачею є розбалансованим: з 2022 року реалізація перевищує потенціал, а розрив між ними залишається від'ємним майже весь розглянутий з початку повномасштабної війни період. Виявлена інерційна траєкторія має межу. Реалізація на базі раніше накопиченого потенціалу з часом його вичерпує.

Першим сигналом такого вичерпання може бути моральна застарілість інноваційної продукції, розробленої на базі вітчизняних досліджень – вже на момент її безпосереднього створення, що в свою чергу призведе до падіння конкурентоспроможності вітчизняного інноваційного підприємництва.

За результатами розрахунків на базі авторської моделі детермінантами інноваційн-

ного потенціалу країни виступають фінансово-ресурсна, кадрова та цифрова складові, причому їх вплив є різноспрямованим. Перспективи розвитку за інерційного сценарію є негативними: розрив поглиблюється до –0,308 у 2027 році, а коефіцієнт ефективності зростає до 3,58, що є ознакою виснаження, а не покращення показників.

З цього випливають два висновки щодо інноваційної політики. По-перше, пріоритетом є відновлення потенціалу, а не подальше стимулювання його реалізації. По-друге, фінансово-ресурсний компонент є основним обмеженням, оскільки він залишається найнижчим з трьох протягом усього періоду, тоді як цифровий компонент є єдиним, що перевищує свій довоєнний рівень і може слугувати основою для відновлення двох інших.

Література

1. Chaudhary S., Kaur P., Ferraris A., Bresciani S., Dhir A. Connecting entrepreneurial ecosystem and innovation: grasping at straws or hitting a home run? *Technovation*. 2024. Vol. 130. Art. 102942. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102942

2. Zhang J., van Gorp D., Kievit H. Digital technology and national entrepreneurship: an ecosystem perspective. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. Vol. 48. Pp. 1077-1105. DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-022-09934-0.

3. Литвин І.В. Формування та розвиток екосистем стартапів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 61-65. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-11

4. Губарєва І.О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95.

5. Копилюк О.І. Формування екосистеми стартапів в Україні: теоретичні засади, стан, потенціал зростання. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-12.

6. Antoniuk D., Antoniuk K. Comparative analysis of startup ecosystems in the development models of Eastern European countries: experience for the post-war reconstruction of Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2023. Vol. 2 (24). Pp. 59-69. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06.

7. Намонюк В.Є., Ананьїн Д.С. Венчурний капітал і стартап-екосистема в Україні: сучасні виклики та потенціал. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. Вип. 4 (19). С. 197-204. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.19-30.

8. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua

9. Stam E., van de Ven A. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics.* 2021. Vol. 56. Pp. 809-832. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6.

10. Cao Z., Shi X. A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57. P. 75-110. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y.

References

1. Chaudhary, S., Kaur, P., Ferraris, A., Bresciani, S., & Dhir, A. (2024). Connecting entrepreneurial ecosystem and innovation: Grasping at straws or hitting a home run? Technovation, (130), 102942. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102942

2. Zhang, J., van Gorp, D., & Kievit, H. (2023). Digital technology and national entrepreneurship: An ecosystem perspective. The Journal of Technology Transfer, (48), 1077-1105. https://doi.org/10.1007/s10961-022-09934-0

3. Lytvyn, I.V. (2022). Formuvannia ta rozvytok ekosystem startapiv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, (41), 61-65. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-11

4. Hubarieva, I.O. (2023). Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy [Startup ecosystems in Ukraine: problems, trends, prospects]. Ekonomika ta suspilstvo, 55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95

5. Kopyliuk, O.I. (2025). Formuvannia ekosystemy startapiv v Ukraini: teoretychni zasady, stan, potentsial zrostannia. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, (82). https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-12 .

6. Antoniuk, D., & Antoniuk, K. (2023). Comparative analysis of startup ecosystems in the development models of Eastern European countries: Experience for the post-war reconstruction of Ukraine. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2(24), 59-69. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06

7. Namoniuk, V.Ye., & Ananin, D.S. (2025). Venchurnyi kapital i startap-ekosystema v Ukraini: suchasni vyklyky ta potentsial. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, 4(19), 197-204. https://doi.org/10.32782/dees.19-30

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Official website. Retrieved from https://stat.gov.ua

9. Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. Small Business Economics, 56, 809-832. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6

10. Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. Small Business Economics, (57), 75-110. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y

UKRAINE'S INNOVATION POTENTIAL AS A RESOURCE BASIS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE STARTUP ECOSYSTEM: DETERMINANTS AND PROSPECTS

S. V. Didur, D.E., Professor, Professor of the Department of Accounting and Finance, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University,
N. Ye. Hryshko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University,
O. O. Hlazunova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University,
D. Ye. Solodkov, Post-graduate Student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Methods. The results were obtained through the application of a systems approach to analysing the startup ecosystem as a set of interconnected actors and resources, within which Ukraine's innovation potential is defined as the resource base for its functioning and development. An author-developed methodology was applied, involving the normalization of 13 primary indicators and their aggregation into three components of innovation potential: financial-resource, human-scientific, and digital-infrastructural, as well as an innovation implementation component. Based on these indicators, an integral innovation potential index and an integral innovation implementation index were calculated, together with the gap between them (GAP), the innovation return coefficient (IER), and the coefficient of variation of the components (CV).

Results. It was established that the relationship between Ukraine's innovation potential and its implementation within the startup ecosystem is characterized by an imbalance. In 2020–2021, the integral innovation potential index exceeded the innovation implementation index, whereas from 2022 onwards the opposite situation was observed, except for 2024. The IIP decreased from 0.502 in 2021 to 0.030 in 2022, while the IIR declined considerably less, from 0.383 to 0.310. At the same time, the innovation return coefficient increased to 10.26 in 2022, while resource return increased to 4.71.

Novelty. An author-developed approach to assessing the relationship between Ukraine's innovation potential and its implementation within the startup ecosystem is proposed. Unlike ranking-based assessments, the approach enables their comparison on a common normalized scale over time. The diagnosis of innovation performance has been improved through the simultaneous use of integral potential and implementation indices, the GAP indicator, the innovation return coefficient (IER), and the structural imbalance coefficient (CV), making it possible to distinguish genuine efficiency improvements from pseudo-efficiency caused by a contraction of the resource base.

Practical value. The research findings can be used to monitor the state of Ukraine's innovation potential, identify priorities for national innovation policy, and develop measures to support the startup ecosystem. The proposed indicator system is based on publicly available statistical data, ensuring that it can be regularly replicated and updated annually. The identified priorities for restoring the financial-resource and human-scientific components are of particular practical importance as prerequisites for the long-term viability of the startup ecosystem.

***Keywords**:* Ukraine's innovation potential, startup ecosystem, innovation activity, innovation implementation, innovation resource provision.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2026 р.
Прийнята до публікації 16.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 005.57:005.336.1 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.232

ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

В. М. Тарновський, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, v.tarnovskyi@gmail.com, https://orcid.org/0009-0007-3927-6695

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, процесний та результативний підходи, які дозволили розглядати комунікаційний менеджмент підприємства як багатокомпонентну систему взаємопов'язаних організаційно-управлінських, інформаційних, цифрово-технологічних, соціально-комунікаційних та економіко-результативних складових. Для формування інтегрованого підходу використано методи структурно-логічного аналізу, групування, нормування та агрегування показників.

Результати. У статті запропоновано інтегрований підхід до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств, що передбачає виокремлення п'яти функціональних складових, формування системи часткових показників, їх поділ на стимулятори та дестимулятори, нормування, визначення групових індексів та подальше агрегування в інтегральний індекс ефективності комунікаційного менеджменту.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку методичного забезпечення оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств на основі інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні характеристики комунікаційних процесів у єдиній системі оцінювання. Обґрунтовано структурно-компонентну побудову оцінювання за п'ятьма функціональними складовими та запропоновано послідовність формування групових і інтегрального індексів з подальшою управлінською інтерпретацією результатів.

Практична значущість Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для діагностики стану комунікаційного менеджменту підприємств, виявлення проблемних складових комунікаційної системи, визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення та інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Подальша практична апробація підходу дозволить уточнити вагові коефіцієнти та межі інтерпретації інтегрального індексу.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, ефективність, інтегрований підхід, оцінювання, система показників, груповий індекс, інтегральний індекс, управлінські рішення, підприємство.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, прискоренням цифрової трансформації бізнес-процесів, зростанням обсягів інформаційних потоків та ускладненням взаємодії між внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. За таких умов комунікації перестають виконувати виключно допоміжну функцію передавання інформації та набувають стратегічного значення у забезпеченні узгодженості управлінських дій, координації структурних підрозділів, підтриманні зворотного зв'язку, формуванні організаційної взаємодії та своєчасному реагуванні підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Відповідно, комунікаційний менеджмент стає важливою складовою загальної системи управління підприємством, а його ефективність безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, швидкість їх реалізації та здатність підприємства до адаптації. Ускладнення організаційних структур, поширення дистанційних і гібридних форм роботи, використання цифрових платформ,

© 2026. V. M. Tarnovskyi. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

корпоративних інформаційних систем та багатоканальної взаємодії суттєво змінюють характер комунікаційних процесів на підприємствах.

Традиційне розуміння комунікацій як лінійного процесу передавання повідомлень уже не повною мірою відповідає сучасним управлінським реаліям. Комунікаційний менеджмент формується як багатокомпонентна система, що поєднує організаційні механізми взаємодії, інформаційні потоки, цифрові технології, соціально-комунікаційні відносини, управлінські процедури та інструменти зворотного зв'язку.

За таких умов особливого значення набуває проблема оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту. Отримання об'єктивної інформації щодо стану комунікаційних процесів є необхідною передумовою виявлення інформаційних та організаційних дисбалансів, визначення проблем у взаємодії між суб'єктами управління, оцінювання результативності використання цифрових комунікаційних інструментів і формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку комунікаційної системи підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика формування та оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств останніми роками набуває дедалі більшої актуальності у зв'язку з цифровізацією управлінських процесів, ускладненням внутрішньо-організаційної взаємодії та зростанням ролі інформаційного забезпечення в прийнятті управлінських рішень. У дослідженні В. Чередниченко [1] комунікативний менеджмент розглядається як важливий елемент стратегії розвитку підприємства, що забезпечує узгодження управлінської взаємодії та підтримує реалізацію стратегічних цілей. С. Назаренко [2] та Н. Матюшенко [2] акцентують увагу на внутрішніх комунікаціях як чиннику ефективності діяльності підприємства, наголошуючи на їх ролі у забезпеченні цілісності організаційної системи та результативної взаємодії персоналу.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із цифровізацією комунікаційного середовища підприємств. В. Прохорова [3–4], Я. Юхман [3] та Ю. Янчак [3–4] розглядають управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності, досліджують інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.

Ю. Ус [5] та В. Литовченко [5] досліджують управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності, акцентуючи увагу на необхідності системного використання ресурсів і можливостей підприємства для забезпечення його стійкого розвитку. Зазначений підхід є важливим для дослідження комунікаційного менеджменту, оскільки ефективність комунікаційних процесів безпосередньо залежить від узгодженого використання інформаційних, технологічних, організаційних і кадрових ресурсів.

Значна увага оцінюванню комунікацій приділяється й у зарубіжних дослідженнях. К. Мушинська [6] запропонувала систему індикаторів для вимірювання результативності комунікаційного менеджменту у віртуальних проєктних командах та обґрунтувала відповідні вимірювальні питання, що підтверджує можливість формалізації якісних характеристик комунікаційних процесів. А. Ткалац Верчич [7] та Л. Мен [7] встановили позитивний вплив задоволеності внутрішніми комунікаціями на залученість працівників, водночас довівши опосередкований характер цього зв'язку через сприйняття організаційної підтримки та привабливості роботодавця. Г. Імам [8], А. Сахі [8] та М. Фарасат [8] дослідили взаємозв'язок підтримки керівника, внутрішніх комунікацій, залученості та результативності персоналу, що підтверджує важливість соціально-комунікаційної складової в оцінюванні ефективності комунікаційного менеджменту.

Окремий напрям досліджень становить оцінювання цифрових і внутрішньо-організаційних комунікацій. М. Осокін [10] та А. Осокіна [10] систематизують сутність і типологію цифрових комунікацій та розглядають їх як складову системи управління бізнесом, що забезпечує передавання інформації через цифрові канали та трансформує організаційні процеси. А. Шполярик [11] і А. Ткалац Верчич [11] доводять, що задоволеність внутрішніми комунікаціями та залученість працівників істотно впливають на сприйняття бренду роботодавця, що додатково підтверджує необхідність врахування

поведінкових і соціально-комунікаційних параметрів у системі оцінювання.

Водночас проведений аналіз засвідчує, що більшість наявних досліджень зосереджена або на окремих аспектах комунікаційного менеджменту, або на дослідженні внутрішніх, цифрових чи соціальних комунікацій, або на формуванні окремих індикаторів їх результативності.

Недостатньо розробленим залишається питання комплексного оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства як цілісної системи. Саме це визначає необхідність розроблення інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства визначається здатніс-тю сформованої системи комунікацій забезпечувати своєчасний, достовірний і цілеспрямований обмін інформацією між суб'єктами управління, підтримувати координацію їхніх дій, сприяти узгодженню управлінських рішень та забезпечувати необхідний рівень взаємодії із внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

У сучасних дослідженнях комунікативний менеджмент розглядається як складова стратегічного управління розвитком підприємства, а ефективні внутрішні комунікації пов'язуються з підвищенням результативності діяльності та якістю взаємодії персоналу [1–2].

Системна природа комунікаційного менеджменту обумовлює необхідність відповідного підходу до оцінювання його ефективності. Комунікаційні процеси охоплюють різні рівні управління підприємством, функціональні підрозділи, формальні та неформальні інформаційні потоки, цифрові канали взаємодії, механізми зворотного зв'язку та взаємовідносини із зовнішніми суб'єктами. Дослідження цифрової когерентності трансформаційних процесів підприємства підтверджують важливість узгодження цифрових інструментів, управлінських рішень та взаємопов'язаних бізнес-процесів [3]. Водночас цифрові інструменти економіки мають оцінюватися не як самоціль, а з позиції їх впливу на ефективність діяльності під-приємства [4].

В умовах невизначеності особливого значення набуває збалансоване використання ресурсного потенціалу підприємства, що стосується також інформаційних, технологічних і кадрових ресурсів комунікаційної системи [5]. Відповідно оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту доцільно здійснювати не через ізольоване визначення окремих характеристик, а шляхом їх системного поєднання в єдиний аналітичний контур.

Інтегрованим підходом до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства доцільно вважати сукупність взаємопов'язаних аналітичних процедур, що забезпечують комплексне дослідження організаційно-управлінських, інформаційних, цифрово-технологічних, соціально-комунікаційних та економіко-результативних характеристик комунікаційної діяльності підприємства на основі системи кількісних і якісних показників, їх послідовного нормування, групування та агрегування з метою формування інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Методична логіка інтегрованого оцінювання має базуватися на поєднанні системного, процесного та результативного підходів. Доцільність саме інтегрованого вимірювання підтверджується дослідженнями К. Мушинської, в яких для оцінювання результативності комунікаційного менеджменту запропоновано систему спеціалізованих індикаторів та вимірювальних питань [6]. Дослідження А. Ткалац Верчич та Л. Р. Мен також показує, що задоволеність внутрішніми комунікаціями має значущий зв'язок із залученістю працівників [7], а Г. Імам, А. Сахі та М. Фарасат розглядають внутрішню комунікацію та залученість як важливі фактори результативності працівників [8].

Формування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств доцільно здійснювати на засадах системності, комплексності, релевантності, вимірюваності, порівнянності, адаптивності, безперервності та

управлінської орієнтованості. Водночас цифрова трансформація посилює вимоги до оперативності та якості взаємодії між управлінськими рівнями, що підтверджується сучасними дослідженнями ролі цифрових комунікацій у процесах організаційної трансформації [9].

Формування інтегрованого підходу потребує структуризації його змісту за функціонально однорідними складовими, кожна з яких відображає окремий аспект функціонування комунікаційної системи підприємства. Виходячи із системного характеру комунікаційного менеджменту, доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних складових його оцінювання (рис. 1).

Рис. 1. Структурно-компонентна модель інтегрованого оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором

Організаційно-управлінська складова характеризує рівень упорядкованості комунікаційних процесів у системі управління підприємством, чіткість розподілу функцій і відповідальності, узгодженість вертикальних і горизонтальних інформаційних зв'язків, наявність регламентів комунікаційної взаємодії та здатність системи забезпечувати координацію дій між структурними підрозділами.

Інформаційна складова відображає якісні характеристики інформації, що циркулює в системі управління підприємством, та ефективність її руху між учасниками комунікаційного процесу. До ключових характеристик належать своєчасність, достовірність, повнота, актуальність, доступність і релевантність інформації для прийняття управлінських рішень.

Цифрово-технологічна складова характеризує рівень технологічного забезпечення комунікаційних процесів, ступінь використання цифрових каналів взаємодії, корпоративних інформаційних систем, платформ спільної роботи, інструментів автоматизації та аналітичних технологій. Сучасні дослід-ження цифрових комунікацій у системі управління бізнесом наголошують на їх ролі у підвищенні швидкості інформаційного обміну, координації та підтримці управлінських рішень [10].

Соціально-комунікаційна складова відображає якість взаємодії між учасниками комунікаційного процесу, рівень довіри, відкритості, залученості персоналу, ефективність зворотного зв'язку та ступінь задоволеності внутрішніми комунікаціями. Емпіричні дослідження внутрішніх комунікацій засвідчують їх взаємозв'язок із залученістю працівників та сприйняттям роботодавця [7, 11].

Економіко-результативна складова характеризує кінцевий ефект функціонування системи комунікаційного менеджменту та співвідношення між ресурсами, витраченими на забезпечення комунікаційних процесів, і

отриманими управлінськими та економічними результатами. Її оцінювання має враховувати не лише прямі витрати на підтримання комунікаційної інфраструктури, але й результативність комунікацій через їх вплив на швидкість прийняття рішень, скорочення кількості помилок, зниження комунікаційних втрат та підвищення узгодженості дій персоналу.

Запропонована система містить показники різної інформаційної природи, що дозволяє врахувати як функціональні параметри комунікаційних процесів, так і результати їх впливу на систему управління підприємством. Показники поділяються на стимулятори та дестимулятори: для показників-стимуляторів зростання значення відповідає підвищенню ефективності, тоді як збільшення значень показників-дестимуляторів свідчить про погіршення стану відпо-відної складової (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств

Складова	Показник	Економічний зміст показника	Характер впливу
1	2	3	4
Організаційно-управлінська	Рівень регламентованості комунікаційних процесів	Наявність і практичне застосування формалізованих процедур взаємодії	стимулятор
	Рівень координації між структурними підрозділами	Узгодженість горизонтальних і вертикальних комунікацій	стимулятор
	Середня тривалість проходження управлінської інформації	Оперативність передавання інформації між рівнями управління	дестимулятор
	Частка рішень, що потребували додаткового інформаційного уточнення	Рівень недостатності або неузгодженості первинної комунікації	дестимулятор
	Рівень дотримання встановлених комунікаційних процедур	Фактична керованість та організаційна дисципліна	стимулятор
Інформаційна	Рівень своєчасності інформаційного забезпечення	Надходження інформації у строки, необхідні для прийняття рішень	Стимулятор
	Рівень повноти інформації	Достатність інформаційного забезпечення	Стимулятор
	Рівень достовірності інформації	Відповідність інформації фактичному стану об’єкта управління	Стимулятор
	Рівень доступності управлінської інформації	Можливість своєчасного отримання інформації уповноваженими суб’єктами	Стимулятор
	Частка повідомлень, що потребували виправлення або повторного уточнення	Частота інформаційних помилок і викривлень	Дестимулятор
Цифрово-технологічна	Частка комунікаційних процесів із використанням цифрових технологій	Рівень цифровізації комунікаційної взаємодії	стимулятор
	Рівень інтегрованості корпоративних інформаційних систем	Ступінь об’єднання інформаційних каналів і платформ	стимулятор

Продовження табл. 1

	Рівень автоматизації інформаційного обміну	Частка автоматизованих операцій передавання та оброблення інформації	стимулятор
	Рівень доступності цифрових комунікаційних інструментів	Забезпеченість персоналу технологічними засобами взаємодії	стимулятор
	Частота технічних збоїв цифрових каналів	Технологічні перешкоди безперервності інформаційного обміну	Дестимулятор
Соціально-комунікаційна	Рівень задоволеності персоналу внутрішніми комунікаціями	Сприйняття працівниками якості комунікаційної взаємодії	стимулятор
	Рівень ефективності зворотного зв'язку	Можливість отримувати реакцію на повідомлення, пропозиції та запити	стимулятор
	Рівень довіри до внутрішньої інформації	Достовірність комунікацій з позиції їх сприйняття персоналом	стимулятор
	Рівень комунікаційної залученості персоналу	Активність працівників у процесах інформаційного обміну	стимулятор
	Частота виникнення комунікаційних конфліктів	Проблеми взаєморозуміння між учасниками комунікацій	Дестимулятор
Економіко-результативна	Рівень виконання управлінських рішень у встановлені строки	Результативність комунікаційного забезпечення реалізації рішень	стимулятор
	Частка управлінських помилок, пов'язаних із недостатньою комунікацією	Негативні наслідки недоліків комунікаційного менеджменту	Дестимулятор
	Рівень скорочення непродуктивних витрат часу	Економія часових ресурсів завдяки ефективній організації обміну	стимулятор
	Відповідність результатів комунікаційної діяльності управлінським цілям	Результативність комунікацій у забезпеченні цілей підприємства	стимулятор
	Співвідношення управлінського ефекту та витрат на комунікації	Економічна ефективність використання ресурсів комунікаційної системи	стимулятор

Джерело: запропоновано автором

Включення до системи як кількісних, так і експертних показників обумовлює необхідність їх приведення до порівнянного безрозмірного вигляду. Крім того, показники мають різний напрям впливу на ефективність комунікаційного менеджменту, що потребує застосування диференційованих процедур нормування для стимуляторів і дестимуляторів.

Сформована система показників створює основу для побудови послідовної процедури інтегрованого оцінювання (рис. 2).

Запропонований підхід передбачає формування інформаційної бази оцінювання; визначення фактичних значень часткових показників; ідентифікацію показників-стимуляторів і дестимуляторів; приведення показників до порівнянного безрозмірного вигляду; визначення вагомості часткових показників; розрахунок групових індексів за кожною функціональною складовою; агрегування групових оцінок в інтегральний індекс; інтерпретацію отриманого значення та формування відповідних управлінських рішень.

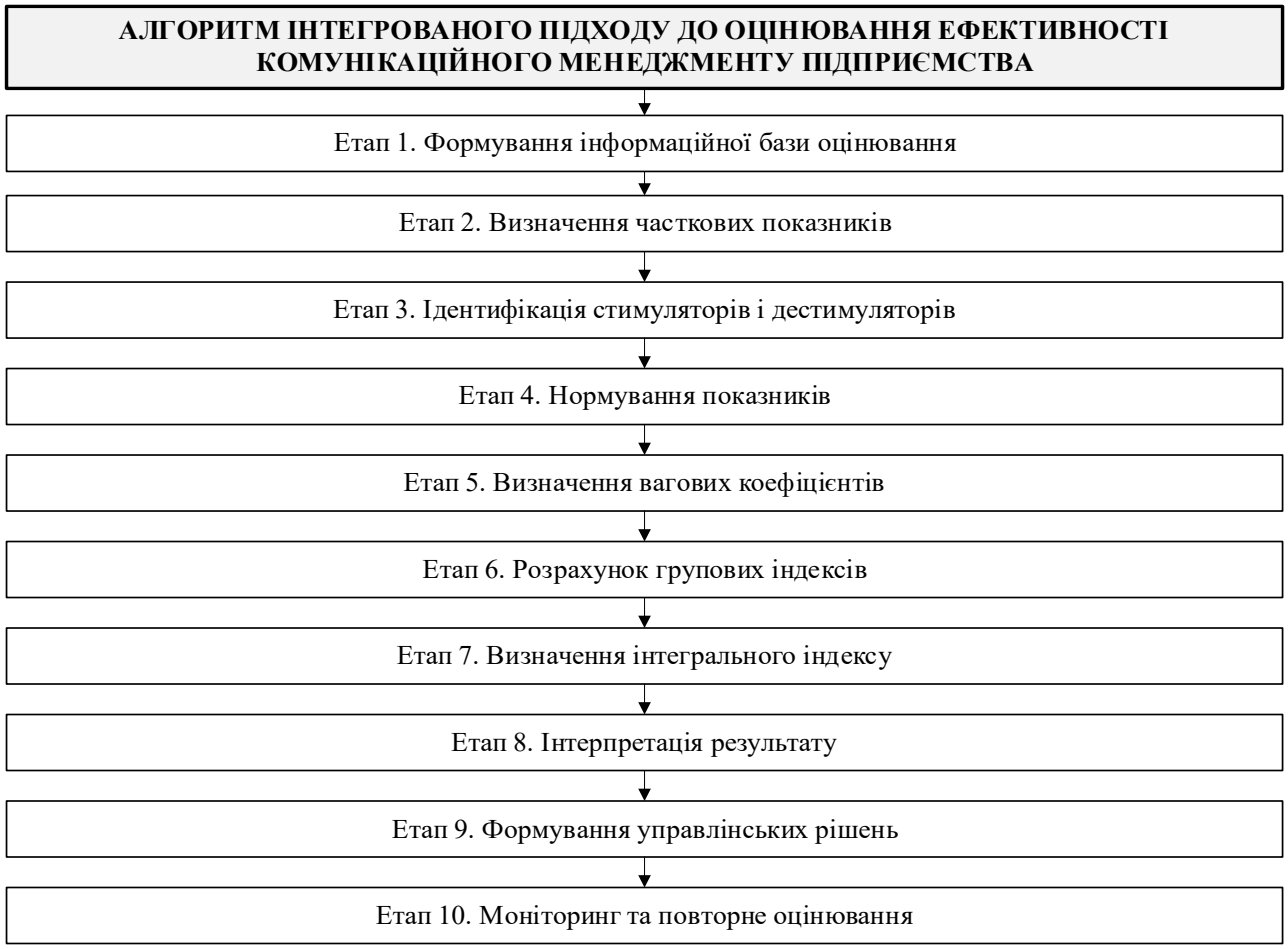

Рис. 2. Алгоритм інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємства

Джерело: запропоновано автором

Для показників-стимуляторів нормоване значення пропонується визначати за співвідношенням (1):

$$z_i = (x_i - x_i min) / (x_i max - x_i min) \quad (1)$$

Для показників-дестимуляторів нормування здійснюється у зворотному напрямі (2):

$$z_i = (x_i max - x_i) / (x_i max - x_i min) \quad (2)$$

У результаті значення всіх часткових показників приводяться до інтервалу від 0 до 1.

Вагові коефіцієнти часткових показників доцільно визначати із застосуванням формалізованого експертного оцінювання з перевіркою узгодженості думок експертів. На основі нормованих значень та ваг формується груповий індекс відповідної складової (3):

$$I_k = \Sigma\, w_{kj} \cdot z_{kj} \quad (3)$$

де I_k – груповий індекс k-ї складової;

w_{kj} – ваговий коефіцієнт j-го показника;

z_{kj} – його нормоване значення.

Формування інтегрального індексу пропонується здійснювати шляхом агрегування групових індексів з урахуванням вагомості відповідних складових (4):

$$ІКМ = \Sigma\, \beta_k \cdot I_k \quad (4)$$

де ІКМ – інтегральний індекс ефективності комунікаційного менеджменту підприємства;

I_k – значення групового індексу k-ї складової;

β_k – ваговий коефіцієнт відповідної складової, сума яких дорівнює одиниці.

Принципово важливо, що інтегральний індекс не замінює аналіз окремих складових,

а доповнює його. Однакове інтегральне значення може формуватися за різних співвідношень групових індексів, тому управлінська інтерпретація результатів має ґрунтуватися на одночасному аналізі загальної оцінки та структури її формування (табл. 2).

Таблиця 2

Інтерпретація інтегрального індексу ефективності комунікаційного менеджменту

Значення індексу	Рівень ефективності	Характеристика стану	Управлінський вплив
0,00–0,20	критичний	системні порушення комунікаційних процесів	комплексна перебудова системи комунікаційного менеджменту
0,21–0,40	низький	значні дисбаланси між окремими складовими	коригування найбільш проблемних напрямів
0,41–0,60	задовільний	система функціонує, але має суттєві резерви розвитку	цільове вдосконалення окремих комунікаційних процесів
0,61–0,80	достатній	комунікаційна система загалом є ефективною	підтримання результативних практик та усунення локальних недоліків
0,81–1,00	високий	високий рівень узгодженості та результативності комунікацій	підтримання досягнутого рівня та подальший розвиток

Джерело: запропоновано автором

Запропонована шкала має орієнтовний методичний характер і потребує подальшої емпіричної перевірки та уточнення в процесі практичної апробації. Управлінська інтерпретація результатів повинна здійснюватися не лише за загальним значенням інтегрального індексу, а й з урахуванням значень окремих групових індексів, що дозволяє визначати проблемні складові та формувати адресні управлінські рішення.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати необхідність застосування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту підприємств, що враховує багатокомпонентний характер комунікаційної системи та взаємозв’язок організаційних, інформаційних, цифрових, соціальних і результативних характеристик.

Запропоновано виокремлення п’яти функціональних складових оцінювання: організаційно-управлінської, інформаційної, цифрово-технологічної, соціально-комунікаційної та економіко-результативної. Для кожної з них сформовано систему часткових показників, що створює основу для комплексного аналізу стану комунікаційного менеджменту та виявлення проблемних аспектів його функціонування.

Розроблено послідовність інтегрованого оцінювання, що передбачає формування інформаційної бази, нормування часткових показників, визначення їх вагомості, розрахунок групових індексів та подальше агрегування в інтегральний індекс ефективності комунікаційного менеджменту. Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості його використання як інструменту діагностики та моніторингу стану комунікаційного менеджменту підприємств.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію запропонованого інтегрованого підходу на вибірці підприємств, уточнення вагових коефіцієнтів, перевірку діагностичної спроможності інтегрального індексу та емпіричне обґрунтування меж його інтерпретації.

Література

1. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89

2. Назаренко С.А., Матюшенко Н.Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92

3. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С.

104-111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

4. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174-182. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182

5. Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278-284. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284

6. Muszyńska K. Measuring communication management performance in virtual project teams. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 207. Pp. 3507-3515. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.409

7. Tkalac Verčič A., Men L.R. Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*. 2023. Vol. 49, No. 1. Art. 102279. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279

8. Imam H., Sahi A., Farasat M. The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 2023. Vol. 28, No. 3. Pp. 489-505. DOI: https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102

9. Batsenko L., Halenin R. The role of digital communications in managing organizational digital transformation: the vision of organizational administration. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology.* 2024. No. 51(2). DOI: https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01

10. Осокін М.Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31

11. Špoljarić A., Tkalac Verčič A. Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*. 2022. Vol. 26, No. 1. Pp. 130-148. DOI: https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011.

References

1. Cherednychenko, V. (2022). Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpryiemstva. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89

2. Nazarenko, S.A., & Matiushenko, N.R. (2023). Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diialnosti pidpryiemstv. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92

3. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., & Yanchak, Yu.O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpryiemstv na osnovi tsyfrovoi koherentnosti. Biznes Inform, (6), 104-111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

4. Prokhorova, V.V., Yanchak, Yu.O., & Shcherbyna, Ye.V. (2024). Instrumenty tsyfrovoi ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpryiemstv. Biznes Inform, (3), 174-182. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182

5. Us, Yu.V., & Lytovchenko, V.O. (2024). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti. Biznes Inform, (6), 278-284. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284

6. Muszyńska, K. (2022). Measuring communication management performance in virtual project teams. Procedia Computer Science, Vol. 207, 3507-3515. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.409

7. Tkalac Verčič A., & Men L.R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. Public Relations Review, Vol. 49, (1). Art. 102279. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279

8. Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 28, (3), 489-505. DOI: https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102

9. Batsenko, L., & Halenin, R. (2024). The role of digital communications in managing organizational digital transformation: the vision of organizational administration. Herald of Kyiv Institute of Business and Technology, 51(2). DOI: https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01

10. Osokin, M.H., & Osokina, A.V. (2024). Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznesom. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31

11. Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. Journal of Communication Management, Vol. 26, (1), 130-148. DOI: https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011.

AN INTEGRATED APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT

V. M. Tarnovskyi, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological foundation of this study consists in systemic, process-oriented, and results-oriented approaches, which made it possible to view an enterprise's communication management as a multi-component system of interrelated organizational-managerial, informational, digital-technological, socio-communicative, and economic-performance components. To develop an integrated approach, methods of structural-logical analysis, grouping, standardization, and aggregation

of indicators were used.

Results. This article proposes an integrated approach to evaluating the effectiveness of corporate communication management, which involves identifying five functional components, developing a system of partial indicators, classifying them into stimulators and deterrents, standardizing them, determining group indices, and subsequently aggregating them into an integrated index of communication management effectiveness.

Novelty. The scientific novelty of this study lies in the development of a methodological framework for evaluating the effectiveness of corporate communication management based on an integrated approach that combines quantitative and qualitative characteristics of communication processes into a single evaluation system. There is proposed a structural-component framework for evaluation based on five functional components is substantiated, and a sequence for deriving group and integrated indices, followed by a managerial interpretation of the results.

Practical value. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approach to diagnose the state of communication management in enterprises, identify problematic components of the communication system, determine priority areas for its improvement, and provide information to support the adoption of well-founded managerial decisions. Further practical testing of the approach will allow for the refinement of weighting coefficients and the boundaries of interpretation of the integrated index.

Keywords: communication management, effectiveness, integrated approach, evaluation, system of indicators, group index, integrated index, managerial decisions, enterprise

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.
Прийнята до публікації 15.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 658.5:316.42:332.1 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.242

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

А. М. Сурай, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, oreh911@gmail.com, https://orcid.org/0009-0006-3573-7880

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, структурно-функціональний та стейкхолдерський підходи, які дозволили розглядати соціально-орієнтований розвиток підприємств як складний процес узгодження економічних, соціальних, організаційних і регіональних інтересів в умовах структурних трансформацій. Для формування організаційно-економічного забезпечення використано методи теоретичного узагальнення та систематизації, структурно-функціонального і логічного аналізу, порівняння та наукової абстракції.

Результати. У статті сформовано концептуальні засади організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону в умовах структурних трансформацій. Уточнено зміст організаційно-економічного забезпечення як інтегрованої системи принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних форм, економічних інструментів, управлінських процесів і контрольно-аналітичних процедур. Обґрунтовано його структурну побудову за шістьма взаємопов'язаними блоками. Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону на основі інтеграції корпоративного та регіонального рівнів управління в єдиній системі організаційно-економічного забезпечення. Удосконалено його структурно-компонентну побудову шляхом поєднання шести функціонально взаємопов'язаних блоків та обґрунтовано необхідність урахування адаптивності підприємства до технологічних, організаційних, галузевих, просторових, інституційних і соціально-демографічних трансформацій. Запропонований підхід забезпечує трансформацію потреб та очікувань стейкхолдерів у стратегічні цілі, управлінські рішення та вимірювані соціально-економічні результати підприємства і регіону.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого організаційно-економічного забезпечення для обґрунтування управлінських рішень щодо соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону, оцінювання економічної спроможності, соціальної результативності, якості стейкхолдерської взаємодії, організаційної адаптивності та регіонального ефекту. Запропонований підхід створює основу для диференційованого вибору управлінських інструментів відповідно до характеру структурних трансформацій та сприяє переходу від фрагментарних соціальних практик до системного управління соціально-економічними результатами розвитку підприємства і території його функціонування.

Ключові слова: соціально-орієнтований розвиток, підприємство, регіон, організаційно-економічне забезпечення, структурні трансформації, соціальна відповідальність, стейкхолдери, сталий розвиток, регіональний розвиток, адаптивність.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними структурними трансформаціями, які охоплюють технологічні, інституційні, соціальні, просторові та організаційні параметри функціонування підприємств. Зміни галузевої структури, цифровізація бізнес-процесів, поширення мережевих форм

© 2026. A. M. Surai. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

взаємодії, трансформація ринків праці, зміна структури попиту, посилення соціальних та екологічних вимог до бізнесу, міграційні процеси, територіальні диспропорції та кризові явища формують нове середовище розвитку підприємств. За таких умов орієнтація управління переважно на короткостроковий фінансовий результат не забезпечує довгострокової стійкості, оскільки конкурентні позиції підприємства дедалі більше залежать від здатності формувати довіру стейкхолдерів, підтримувати людський капітал, створювати безпечні та продуктивні робочі місця, брати участь у розвитку територіальних громад і адаптувати господарську діяльність до соціально-економічних потреб регіону.

Соціальна складова розвитку підприємства за таких обставин перестає бути додатковим напрямом корпоративної діяльності та набуває ознак стратегічного чинника економічної стійкості. Взаємозалежність підприємства і території його функціонування посилюється: підприємства впливають на зайнятість населення, доходи домогосподарств, формування місцевих бюджетів, розвиток інфраструктури, професійний та освітній потенціал території, тоді як соціально-економічні характеристики регіону визначають доступність трудових ресурсів, місткість локального ринку, інвестиційну привабливість та можливості розширення діяльності. Р. Мацьків, Т. Топольницька та Р. Данилейчук акцентують на впливі соціальної відповідальності підприємств на конкурентоспроможність регіону, зокрема через формування передумов для підвищення рівня життя, активізації господарських зв'язків та поліпшення інвестиційної привабливості територій [5].

Водночас структурні трансформації загострюють суперечність між необхідністю підтримання економічної ефективності підприємств та розширенням їх соціальної відповідальності. З одного боку, трансформаційні процеси потребують оптимізації витрат, реконфігурації організаційних структур, цифровізації, перегляду компетентнісного складу персоналу, зміни ланцюгів постачання та бізнес-моделей. З іншого боку, саме в періоди структурних зрушень зростає значення соціальної стабільності, збереження людського потенціалу, підтримки працівників, розвитку професійних компетентностей, взаємодії з територіальними громадами та недопущення поглиблення соціально-економічних диспропорцій.

Зазначена суперечність визначає необхідність формування системного організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону, яке дозволяє інтегрувати економічні, соціальні, організаційні та регіональні цілі в єдину систему управління. Соціальна орієнтація за такого підходу має проявлятися не лише у фінансуванні окремих благодійних чи соціальних проєктів, а в логіці прийняття управлінських рішень, формуванні стратегічних пріоритетів, розподілі ресурсів, розвитку персоналу, побудові партнерських відносин та оцінюванні результативності діяльності підприємства.

Особливої актуальності проблема набуває для підприємств регіонів України, що функціонують за умов значної нерівномірності економічного розвитку, зміни просторової конфігурації виробництва, дефіциту кваліфікованих кадрів, трансформації локальних ринків та необхідності відновлення територій. У таких умовах підприємство одночасно виступає економічним суб'єктом, роботодавцем, інвестором, учасником локальних партнерських мереж та інституційним елементом регіональної соціально-економічної системи. Тому соціально-орієнтований розвиток підприємства доцільно розглядати як складову розвитку регіону, а його організаційно-економічне забезпечення – як інструмент узгодження корпоративних і територіальних інтересів.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичну основу дослідження соціально-орієнтованого розвитку підприємств формують наукові праці, присвячені соціальній відповідальності бізнесу, сталому розвитку, стейкхолдерському управлінню, організаційним трансформаціям та механізмам забезпечення розвитку підприємств.

В. Прохорова та С. Сорокін розглядають соціально-відповідальний розвиток підприємств у взаємозв'язку з інноваційністю бізнесу та інвестиційним зростанням [1]. Така позиція є важливою для дослідження соціально-орієнтованого розвитку, оскільки свідчить про необхідність його розгляду не

як відокремленого напряму діяльності, а як складової стратегічної моделі підприємства.

Є. Банєв та В. Крулікевич досліджують організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах соціокультурної трансформації та обґрунтовують необхідність постійного оновлення стратегічних підходів, управлінських рішень і організаційних моделей відповідно до змін зовнішнього середовища [2].

Регіональний аспект розвитку підприємницьких структур розкривають В. Прохорова, Ю. Янчак та С. Сорокін, які визначають індустріальне партнерство важливою основою інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні [4]. Акцент на комплементарності, взаємовигідній співпраці, інноваційності та сталому розвитку дає підстави стверджувати, що сучасний соціально-орієнтований розвиток підприємства не може формуватися виключно в межах його внутрішнього середовища, а потребує включення підприємства до системи регіональних партнерств із бізнесом, владою, науковими та освітніми установами, громадськими організаціями й територіальними громадами.

Р. Мацьків, Т. Топольницька та Р. Данилейчук розкривають соціальну відповідальність підприємств як фактор забезпечення конкурентоспроможності регіону [5]. Значення цього підходу полягає у перенесенні акценту з внутрішньофірмової ефективності соціальної відповідальності на територіальний рівень.

О. Мазоренко та В. Іванченков досліджують структурні зміни у процесі організаційних трансформацій підприємств та наголошують на необхідності реконфігурації організаційних ієрархій, функцій, ролей і робочих процесів відповідно до змін бізнес-середовища [8].

Н. Олійник та О. Олійник обґрунтовують сутність і складові організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства, акцентуючи увагу на необхідності системного поєднання методів, інструментів і важелів управління [9]. Така логіка може бути адаптована до завдань соціальної орієнтації розвитку шляхом доповнення економічних та організаційних інструментів стейкхолдерськими, соціальними, комунікаційними та регіональними компонентами.

Значний розвиток досліджувана проблематика отримала у працях іноземних учених. М. Родрігес-Фернандес, А. І. Гаспар-Гонсалес та Е. М. Санчес-Теба обґрунтовують визначальне значення залучення стейкхолдерів для довгострокової підтримки політики соціальної відповідальності та її узгодження з результативністю корпоративного управління [11].

Дж. Лу, М. Лян, Ч. Чжан, Д. Жун, Х. Гуань, К. Мазейкайте та Ю. Стреймікіс пропонують модель оцінювання корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням Цілей сталого розвитку та акцентують на проблемах вибіркової реалізації соціальних цілей, недостатньої інтеграції стейкхолдерів і складності порівняння результатів соціальної відповідальності між підприємствами та країнами [12].

Ї. Лю, Ц. Ню, Ю. Чжоу та Ж. Хуан досліджують взаємозв’язок соціальної відповідальності, екологічно орієнтованої діяльності, стейкхолдерського управління та сталого розвитку підприємств [14]. Результати підтверджують необхідність комплексного, а не фрагментарного підходу до соціальної відповідальності, за якого взаємодія зі стейкхолдерами інтегрується у загальну модель корпоративного розвитку.

Г. О. Ава, В. Етім та Е. Огбонда розвивають стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності та обґрунтовують необхідність включення соціальних, економічних та екологічних інтересів різних груп зацікавлених сторін у корпоративні стратегії та бізнес-процеси [15].

Узагальнення наведених наукових позицій свідчить про достатньо глибоке опрацювання окремих складових проблематики. Науковцями розкрито сутність соціальної відповідальності та сталого розвитку, визначено значення партнерства й стейкхолдерської взаємодії, досліджено організаційні трансформації та механізми забезпечення розвитку підприємств. Водночас недостатньо розробленим залишається питання інтеграції зазначених складових у єдину систему організаційно-економічного забезпечення саме соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону, адаптовану до структурних трансформацій та орієнтовану одно-

часно на економічну результативність підприємства і позитивний соціально-економічний ефект для території його функціонування.

Формулювання мети статті. Метою статті є поглиблення теоретичних положень та розроблення науково-методичного підходу до формування організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону в умовах структурних трансформацій на основі інтеграції економічних, соціальних, організаційних, стейкхолдерських та регіональних компонентів управління.

Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення та систематизації; структурно-функціональний підхід для визначення взаємозв'язку основних блоків забезпечення; системний підхід для дослідження підприємства як елемента регіональної соціально-економічної системи; логічний аналіз для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між структурними трансформаціям.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-орієнтований розвиток підприємства доцільно розглядати як процес якісних і кількісних змін у його економічній, організаційній та соціальній системах, спрямований на забезпечення довгострокової економічної життєздатності на основі узгодження стратегічних інтересів підприємства з інтересами працівників, споживачів, партнерів, територіальних громад та інших стейкхолдерів. Таке трактування принципово відрізняє соціально-орієнтований розвиток від окремих заходів корпоративної соціальної відповідальності. Якщо останні можуть мати локальний або проєктний характер, то соціальна орієнтація розвитку передбачає включення відповідних цінностей у систему стратегічних цілей, організаційну архітектуру, розподіл ресурсів, кадрову політику, інвестиційні рішення та механізми оцінювання результативності підприємства.

Стратегічний характер соціальної орієнтації є особливо важливим в умовах структурних трансформацій. В. Прохорова та С. Сорокін акцентують на необхідності інтеграції інноваційності та соціальної відповідальності як взаємопов'язаних детермінант розвитку підприємств [1]. Це дозволяє стверджувати, що соціальна спрямованість не повинна протиставлятися інноваційним та інвестиційним процесам, а може підсилювати їх результативність через формування людського капіталу, довіри, репутації та стійких відносин із ключовими стейкхолдерами.

За структурних трансформацій змінюється співвідношення між економічною і соціальною складовими управління. Оптимізація організаційних структур, автоматизація та цифровізація виробництва можуть підвищувати продуктивність, але одночасно змінювати структуру зайнятості та вимоги до компетентностей працівників. Переміщення виробництва або переорієнтація ланцюгів постачання забезпечують адаптивність підприємства, але здатні створювати негативні наслідки для локальних ринків праці. Концентрація ресурсів на технологічній модернізації підвищує конкурентоспроможність, однак за відсутності механізмів соціальної адаптації може посилювати внутрішню напруженість. Тому соціально-орієнтована модель не заперечує необхідності структурних змін, а формує механізми їх збалансованого здійснення.

О. Мазоренко та В. Іванченков визначають структурні зміни центральним елементом організаційних трансформацій підприємства та пов'язують їх із реконфігурацією ієрархій, функцій, ролей і процесів [8]. З позицій соціально-орієнтованого розвитку це означає, що суттєва трансформація організаційної структури має оцінюватися не лише за критеріями скорочення витрат або підвищення операційної ефективності, але й за впливом на зайнятість, професійний розвиток персоналу, внутрішню мобільність, організаційну культуру, соціальну захищеність працівників і взаємодію підприємства з територією.

Соціально-орієнтований розвиток підприємства формується на перетині трьох взаємопов'язаних площин. Внутрішня площина охоплює персонал, корпоративну культуру, умови праці, розвиток компетентностей, мотивацію, безпеку, соціальний захист і залученість працівників. Ринкова площина характеризує відповідальність перед споживачами, партнерами, постачальниками, інвесторами, кредиторами та іншими учасниками економічних відносин. Регіональна площина

включає вплив підприємства на зайнятість, місцеві бюджети, інфраструктуру, розвиток людського капіталу, екологічне середовище, соціальну стабільність і підприємницьку активність території.

Саме регіональна площина дозволяє розширити традиційне трактування корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство функціонує в конкретному територіальному середовищі та використовує сформовані в ньому трудові, інфраструктурні, освітні й інституційні ресурси. Відповідно, його розвиток має оцінюватися не тільки через внутрішні фінансові показники, а й через створювану цінність для території. Дослідження Р. Мацьків, Т. Топольницької та Р. Данилейчука підтверджує взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності регіону [5].

Важливим механізмом формування регіонального ефекту стають партнерські взаємодії. В. Прохорова, Ю. Янчак і С. Сорокін визначають індустріальне партнерство основою розвитку підприємницьких мереж та наголошують на його здатності створювати умови для підвищення конкурентоспроможності регіонів, трансферу технологій, створення робочих місць і активізації інвестиційних процесів [4]. У контексті соціально-орієнтованого розвитку партнерська модель може бути поширена на співробітництво підприємств із закладами освіти щодо підготовки та перепідготовки кадрів, із місцевими органами влади щодо розвитку інфраструктури, із громадськими організаціями щодо реалізації соціальних проєктів, а також з іншими підприємствами щодо формування локальних виробничих і соціальних екосистем.

Соціально-орієнтований розвиток не може бути забезпечений лише наявністю соціальної стратегії. Необхідна система, яка переводить соціальні цілі у конкретні управлінські процедури, ресурси, відповідальність і показники. Саме таку функцію виконує організаційно-економічне забезпечення.

Під організаційно-економічним забезпеченням соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону запропоновано розуміти інтегровану систему принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних форм, економічних інструментів, управлінських процесів і контрольно-аналітичних процедур, яка забезпечує трансформацію соціальних потреб та очікувань внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів у стратегічні цілі, управлінські рішення та вимірювані економічні й соціальні результати підприємства і території його функціонування.

Запропоноване визначення містить декілька принципових акцентів. По-перше, організаційно-економічне забезпечення не зводиться до набору економічних важелів, а охоплює організаційні відносини та процедури. По-друге, його вихідною точкою є потреби та інтереси стейкхолдерів, які узгоджуються з економічними можливостями підприємства. По-третє, результатом виступає не сам факт здійснення соціальної активності, а досягнення вимірюваних змін. По-четверте, соціально-економічний результат розглядається одночасно на корпоративному та регіональному рівнях.

Н. Олійник та О. Олійник наголошують, що результативність організаційно-економічного механізму розвитку значною мірою залежить від узгодженості його складових і постійного коригування відповідно до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища [9]. Для соціально-орієнтованого розвитку цей принцип є особливо важливим, оскільки соціальні очікування стейкхолдерів і ресурсні можливості підприємства є динамічними та можуть істотно змінюватися під впливом структурних трансформацій.

Основою організаційно-економічного забезпечення мають виступати принципи системності, збалансованості економічних і соціальних інтересів, стейкхолдерської включеності, адаптивності, регіональної інтегрованості, економічної обґрунтованості, прозорості та вимірюваності результатів. Реалізація принципу системності передбачає взаємозв'язок соціальної політики зі стратегією підприємства, кадровою, інвестиційною, інноваційною, фінансовою та маркетинговою політикою. Збалансованість означає неприпустимість як підпорядкування соці-альних інтересів виключно поточній економічній вигоді, так і реалізації фінансово необґрунтованих соціальних зобов'язань, здатних погіршити стійкість підприємства.

Стейкхолдерська включеність передбачає постійне виявлення, ранжування й

урахування очікувань ключових груп. М. Родрігес-Фернандес, А. І. Гаспар-Гонсалес та Е. М. Санчес-Теба доводять значення залучення зацікавлених сторін для підтримання соці-альної відповідальності та забезпечення її взаємозв'язку з результатами корпоративного управління [11]. Г. О. Ава, В. Етім та Е. Огбонда також розглядають стейкхолдерську взаємодію як основу інтеграції соціальних і економічних інтересів у корпоративні рішення [15]. Тому комунікація зі стейкхолдерами має бути не епізодичною, а інституціоналізованою у процесах планування, реалізації та контролю соціально-орієнтованого розвитку.

Адаптивність означає здатність організаційно-економічного забезпечення змінювати пріоритети та інструменти відповідно до характеру структурних трансформацій. Якщо підприємство стикається з дефіцитом кадрів, акцент переноситься на розвиток персоналу, утримання працівників і партнерство з освітніми установами. За необхідності технологічного оновлення зростає роль професійної перепідготовки та управління переходом до нових компетентностей. За погіршення економічної ситуації важливішими стають програми соціальної захищеності критично важливих категорій персоналу та підтримання зайнятості. При просторовій релокації підприємства посилюється необхідність взаємодії з новою територіальною громадою та інтеграції у регіональну економічну систему.

На основі узагальнення зазначених положень виокремлено шість взаємопов'язаних блоків організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону (табл. 1).

Таблиця 1

Зміст складових організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону

Блок	Основні складові	Функції	Інструменти	Очікуваний результат
Ціннісно-цільовий	корпоративні цінності; соці-альні пріоритети; стратегічні цілі; принципи сталого розвит-ку	формування цільових орієнтирів; інтеграція соціальної складової у стратегію	Стратегічні карти; політика соціальної відповідальності; кодекс цінностей; соціальні цілі	узгодження економічних цілей із соціальними інтересами стейкхолдерів
Інституційно-організаційний	суб'єкти управління; розподіл відповідальності; регламенти; організаційна структура; корпоративна культура	координація дій; закріплення відповідальнос-ті; організаційна підтримка соціальних процесів	положення; регламенти; центри відповідальності; міжфункціональні команди	інституціоналізація соціально-орієнтованого управління
Ресурсно-економічний	фінансові, кадрові, інформаційні, технологічні та інтелектуальні ресурси	ресурсне забезпечення соці-альних програм і трансформацій; підтримання економічної спро-можності	бюджетування; інвестиційні програми; система мотивації; соціальний пакет; навчання персоналу	економічно обґрунтована реалізація соціальних цілей
Стейкхолдерсько-комунікаційний	працівники; споживачі; громади; партнери; органи влади; освітні та громадські установи	ідентифікація інтересів; комунікація; партнерство; попередження соціальних конфліктів	консультації; опитування; партнерські проєкти; меморандуми; соціальний діалог	зміцнення довіри та формування регіонального партнер-ського середовища

Продовження табл. 1

Процесно-адаптаційний	управління змінами; розвиток компетентностей; трансформація бізнес-процесів; соці-альна адаптація	узгодження структурних змін із соціальними наслідками; забезпечення гнучкості	програми адаптації; перепідготовка; кадрова мобільність; ре-інжиніринг процесів	зниження соціальних ризиків структурних трансформацій
Контрольно-аналітичний	показники; моніторинг; оцінювання; нефінансова звітність; зворотний зв'язок	вимірювання результативності; виявлення відхилень; коригування управлінських рішень	KPI; соціальні індикатори; аудит; опитування; оцінювання стейкхолдерів	підвищення обґрунтованості та результативнос-ті управління

Джерело: розроблено автором на основі [1-15]

Ціннісно-цільовий блок виконує системоутворювальну функцію, оскільки визначає місце соціально-орієнтованого розвитку у загальній стратегії підприємства. Якщо соціальна відповідальність не інтегрована у стратегічні цілі, відповідні ініціативи часто мають несистемний характер і першими скорочуються у разі погіршення фінансової ситуації. Стратегічна інтеграція, навпаки, означає визначення взаємозв'язку між соціальними цілями та економічними результатами. Інвестиції у розвиток персоналу можуть бути пов'язані з продуктивністю праці, інноваційністю і зниженням плинності кадрів; підтримка локальних громад – із репутацією, доступом до кадрових ресурсів та соціальною стабільністю; екологічно й соціально відповідальні технології - з доступом до інвестиційних ресурсів та нових ринків.

Інституційно-організаційний блок забезпечує перехід від стратегічних декларацій до конкретного розподілу функцій і відповідальності. Соціально-орієнтований розвиток не має бути виключною сферою діяльності кадрового підрозділу або служби корпоративної соціальної відповідальності. Його реалізація потребує міжфункціональної координації керівництва, фінансових, кадрових, виробничих, інвестиційних, маркетингових та аналітичних підрозділів. Корпоративна культура при цьому виступає середовищем, яке або підтримує таку інтеграцію, або створює для неї бар'єри. В. Прохорова та С. Мушникова обґрунтовують корпоративну культуру як важливу складову інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності [7]. Для соціально-орієнтованого розвитку це проявляється у формуванні норм взаємної відповідальності, відкритої комунікації, готовності до змін та залучення працівників до управлінських процесів.

Ресурсно-економічний блок визначає реальну спроможність підприємства реалізовувати соціальні цілі. Соціальна орієнтація не може базуватися виключно на нормативних або ціннісних деклараціях. Вона потребує ресурсного забезпечення та економічного обґрунтування. Фінансування навчання, підвищення безпеки праці, медичних програм, адаптації працівників, розвитку локальної інфраструктури або партнерських проєктів має бути інтегроване у бюджетний та інвестиційний процеси.

Важливим є не лише обсяг ресурсів, а й їх збалансованість. В. Прохорова, С. Мушникова, О. Фрідман та В. Чернов розглядають збалансований потенціал підприємства як стратегічну основу стійкого розвитку та наголошують на необхідності інтеграції кадрового, фінансового, інформаційного, виробничого й інноваційного потенціалів [3]. У контексті соціально-орієнтованого розвитку це означає, що фінансування соціальної складової має бути узгоджене з кадровою та інноваційною політикою, а соціальні програми – підтримувати розвиток загального потенціалу підприємства.

Стейкхолдерсько-комунікаційний блок забезпечує двосторонній рух інформації між підприємством і групами, на які впливають його управлінські рішення. Стейкхолдер-

ський підхід є особливо значущим у контексті структурних трансформацій, оскільки зміни організаційної структури, зайнятості, технологій або територіального розміщення створюють неоднакові наслідки для різних груп. Рішення, яке є економічно доцільним для власників, може формувати додаткові ризики для працівників чи громади. Завданням організаційно-економічного забезпечення є не усунення всіх суперечностей, що практич-но неможливо, а їх виявлення, оцінювання та пошук прийнятного балансу.

Процесно-адаптаційний блок забезпечує безпосередню інтеграцію соціально-орієнтованого розвитку у процеси структурних змін. Його значення зумовлене тим, що соціальні ризики найчастіше виникають саме у процесі трансформації. Реорганізація може спричинити скорочення або перерозподіл функцій, цифровізація - необхідність набуття нових компетентностей, релокація – зміну умов праці й проживання персоналу, зміна бізнес-моделі - трансформацію системи мотивації. Відповідно, управління структурними трансформаціями має включати оцінювання соціальних наслідків до прийняття остаточного рішення.

Контрольно-аналітичний блок забезпечує вимірюваність отриманих результатів. Дж. Лу, М. Лян, Ч. Чжан та інші дослідники акцентують увагу на складності оцінювання корпоративної соціальної відповідальності та необхідності пов'язування корпоративних показників із ширшими цілями сталого розвитку [12]. Це є аргументом на користь переходу від оцінювання кількості проведених соціальних заходів до аналізу їх фактичного впливу.

Результатом програми професійного розвитку доцільно вважати не лише кількість працівників, які пройшли навчання, а й зміну продуктивності, частку внутрішнього кадрового резерву, скорочення дефіциту компетентностей та підвищення утримання персоналу.

Це дає підстави запропонувати методичний підхід до оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємства, який базується на поєднанні п'яти взаємопов'язаних груп параметрів: економічної спроможності, соціальної результативності, стейкхолдерської взаємодії, організаційної адаптивності та регіонального ефекту (табл. 2).

Запропонований підхід відрізняється від традиційного оцінювання соціальної відповідальності тим, що виходить за межі суто соціальних показників. Соціально-орієнтований розвиток є стійким лише тоді, коли його економічна основа достатня для довгострокового продовження соціальних практик.

На взаємозв'язок економічної спроможності та підтримання соціально відповідальної політики звертають увагу М. Родрігес-Фернандес, А. І. Гаспар-Гонсалес та Е. М. Санчес-Теба [11]. Е. Бачінелло, Ж. Тонтіні та А. Албертон також пов'язують стратегічний підхід до корпоративної соціальної відповідальності зі сталими практиками, створенням цінності та результативністю бізнесу [13].

Економічна спроможність у запропонованій системі виконує функцію обмеження й одночасно ресурсної основи соціального розвитку.

Підприємство з критично низькою ліквідністю та значним борговим навантаженням не може довгостроково підтримувати масштабні соціальні програми. Водночас скорочення соціальної складової без оцінювання довгострокових наслідків здатне погіршувати економічний стан через зростання плинності персоналу, втрату кваліфікованих кадрів, репутаційні ризики та погіршення взаємовідносин із громадою. Тому управлінське рішення має спиратися на оцінку не лише витрат, але й створюваної соціально-економічної цінності.

Стейкхолдерська взаємодія має оцінювати не лише кількість комунікаційних заходів, а й якість зворотного зв'язку та ступінь врахування отриманої інформації в управлінських рішеннях. Ї. Лю, Ц. Ню, Ю. Чжоу та Ж. Хуан розглядають управління стейкхолдерами як одну з детермінант сталого корпоративного розвитку [14]. Отже, ефективність взаємодії доцільно пов'язувати з динамікою довіри, тривалістю партнерських відносин, зниженням конфліктності та спроможністю підприємства спільно зі стейкхолдерами реалізовувати проєкти.

Організаційна адаптивність набуває особливого значення в умовах структурних

трансформацій. Вона характеризує не лише швидкість зміни організаційної структури, а й здатність підприємства забезпечувати соціальну керованість трансформацій. Комунікація причин і наслідків змін, підготовка персоналу, поступове впровадження нових функціональних ролей, підтримка внутрішньої мобільності та залучення працівників до процесу змін зменшують опір і підвищують ефективність трансформацій.

Таблиця 2

Напрями оцінювання організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємства

Напрям оцінювання	Зміст	Орієнтовні індикатори
Економічна спроможність	можливість підприємства фінансувати соціально-орієнтований розвиток без втрати фінансової стійкості	динаміка прибутковості; продуктивність праці; фінансова стійкість; обсяг інвестицій у розвиток персоналу; частка соціальних інвестицій
Соціальна результативність	зміни у стані та розвитку внутрішніх стейкхолдерів	плинність кадрів; рівень зайнятості; витрати на навчання; частка працівників, охоплених розвитком компетентностей; показники безпеки праці; залученість персоналу
Стейкхолдерська взаємодія	якість взаємодії підприємства з ключовими групами зацікавлених сторін	рівень задоволеності; кількість постійних партнерств; частка спільних проєктів; частота консультацій; рівень довіри
Організаційна адаптивність	здатність підприємства здійснювати структурні зміни без критичних соціальних втрат	швидкість адаптації структури; охоплення персоналу перепідготовкою; внутрішня мобільність; частка цифровізованих процесів; ефективність комунікації змін
Регіональний ефект	внесок підприємства у соціально-економічний розвиток території	створені робочі місця; частка місцевих працівників і постачальників; податковий внесок; партнерські проєкти; участь у розвитку інфраструктури та людського капіталу

Джерело: авторська розробка

Регіональний ефект дозволяє встановити зв'язок між корпоративною та територіальною результативністю. Підприємство може демонструвати високу прибутковість, одночасно майже не створюючи позитивних зовнішніх ефектів для території. Соціально-орієнтована модель, навпаки, передбачає формування взаємної залежності: економічне зростання підприємства підтримує розвиток регіонального середовища, а підвищення якості регіонального людського, інфраструктурного та інституційного потенціалу створює нові можливості для підприємства.

У зв'язку з цим підприємства доцільно розглядати не як ізольовані об'єкти соціальної політики, а як вузлові елементи регіональних соціально-економічних систем. Формування підприємницьких мереж та індустріальних партнерств, досліджених В. Прохоровою, Ю. Янчак та С. Сорокіним [4], демонструє можливість створення синергетичних ефектів через кооперацію. Така логіка може бути поширена й на соціальну сферу.

Окреме підприємство може не мати економічної можливості самостійно створювати комплексну систему професійної підготовки кадрів, однак партнерство кількох роботодавців із закладом вищої або професійної освіти дозволяє формувати спільні освітні програми, лабораторії, центри підготовки чи програми дуальної освіти. Аналогічно інфраструктурні та соціальні проєкти можуть

реалізовуватися через співфінансування підприємств, органів місцевого самоврядування та інших партнерів. Отже, регіональний рівень формує додатковий контур організаційно-економічного забезпечення, у межах якого підприємство переходить від індивідуальної соціальної активності до участі у партнерських системах створення суспільної та економічної цінності.

Особливе значення має узгодження соціально-орієнтованого розвитку з характером структурних трансформацій. Різні види трансформацій формують відмінні соціально-економічні ризики та, відповідно, потребують диференційованого застосування управлінських інструментів.

Запропонована матриця свідчить, що організаційно-економічне забезпечення має бути варіативним. Універсальний набір соціальних заходів не може однаково ефективно реагувати на технологічні, організаційні, просторові або демографічні трансформації. Саме тому адаптивність визначено одним із базових принципів запропонованої системи.

У цьому контексті важливим є розмежування витрат на соціальні заходи та соціальних інвестицій. Витрати спрямовані переважно на підтримання поточного стану, тоді як соціальні інвестиції мають створювати довгостроковий результат. Навчання працівників, формування кадрового резерву, програми підтримки здоров'я, партнерство з освітніми установами та розвиток локальних постачальників можуть мати довший період окупності, однак одночасно формують стійкі нематеріальні та економічні активи підприємства.

Соціально-орієнтований розвиток, таким чином, повинен базуватися на переході від логіки «витрати на соціальну відповідальність» до логіки «інвестиції у стійкість підприємства та регіону». Такий підхід відповідає висновкам В. Прохорової та С. Сорокіна щодо взаємозв'язку соціально-відповідального розвитку й інвестиційного зростання [1], а також дослідженню Е. Бачінелло, Ж. Тонтіні та А. Албертона щодо позитивного зв'язку сталих і соціально відповідальних практик із результативністю підприємств [13].

Д. Букреєва та К. Денисенко розглядають соціальну відповідальність бізнесу як основу підтримання ділової активності та конкурентоспроможності підприємств [6]. Це додатково підтверджує, що соціальна складова може створювати економічні ефекти через репутаційний капітал, довіру, якість відносин зі споживачами й партнерами та підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

Особливо важливими ці положення стають у кризових умовах. І. Козюра та В. Дорошенко визначають соціально відповідальний бізнес стратегічним інструментом зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств і підкреслюють значення підтримки внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [10]. Отже, соціальна орієнтація не є фактором, актуальним лише в періоди економічного зростання. За кризових трансформацій вона може виконувати функцію стабілізації ключових взаємозв'язків підприємства.

З огляду на це формування організаційно-економічного забезпечення доцільно здійснювати як циклічний управлінський процес. Його початковим етапом має бути діагностика зовнішніх і внутрішніх структурних змін та визначення груп стейкхолдерів, на які вони впливають. Наступним етапом є ідентифікація соціально-економічних ризиків та можливостей, після чого здійснюється узгодження соціальних пріоритетів зі стратегічними й економічними можливостями підприємства. На цій основі визначаються управлінські заходи, ресурси, виконавці та цільові показники. Реалізація заходів супроводжується моніторингом, а результати оцінювання стають інформаційною основою для коригування цілей та інструментів наступного циклу.

Принциповою відмінністю запропонованого процесу є наявність постійного зворотного зв'язку зі стейкхолдерами. Відповідно до підходів Г. О. Ави, В. Етіма та Е. Огбонди [15], стейкхолдерська теорія дозволяє розглядати соціальну відповідальність не як односпрямований вплив підприємства, а як систему взаємної взаємодії. Для регіоальних підприємств це означає необхідність врахування локальної специфіки та відмінностей між потребами територій.

Оцінювання ефективності організаційно-економічного забезпечення має здійснюватися на основі співвідношення

корпоративних і суспільних результатів. Суто фінансова модель оцінювання не відображає створюваних соціальних ефектів, тоді як використання лише соціальних показників не дозволяє визначити економічну стійкість практик. Тому доцільним є поєднання показників результативності підприємства з характеристиками людського капіталу, взаємодії зі стейкхолдерами та регіонального внеску.

У короткостроковому періоді соціально-орієнтовані заходи можуть збільшувати витрати підприємства, проте в середньо- та довгостроковій перспективі їх ефект проявляється через зниження кадрових ризиків, формування довіри, поліпшення репутації, підвищення інноваційної спроможності, збереження доступу до локальних ресурсів та підтримання стабільних відносин зі стейкхолдерами. Саме тому економічна результативність соціально-орієнтованого розвитку має оцінюватися не лише за показниками прямої фінансової віддачі.

Важливим результатом організаційно-економічного забезпечення є формування адаптивної корпоративної архітектури, у якій соціальні критерії включаються у процес прийняття управлінських рішень. При розгляді сценаріїв організаційної ре-структуризації поряд із собівартістю та продуктивністю доцільно оцінювати наслідки для зайнятості, потребу у перепідготовці персоналу, ризик втрати критичних компетентностей, вплив на локальних постачальників і громади.

Такий підхід не означає відмови від економічно необхідних структурних змін. Соціально-орієнтована модель передбачає управління їх наслідками та пошук варіантів, що мінімізують необґрунтовані соціальні втрати. У такий спосіб формується принцип відповідальної трансформації, за якого зміни вважаються ефективними не лише тоді, коли оптимізують поточну структуру підприємства, але й тоді, коли підтримують його здатність до довгострокового розвитку.

Структурні трансформації водночас формують нові можливості для соціально-орієнтованого розвитку. Цифровізація дозволяє розширювати дистанційні форми зайнятості та навчання, створювати цифрові системи комунікації зі стейкхолдерами, підвищувати прозорість соціальної звітності. Організаційна децентралізація може посилювати участь працівників у прийнятті рішень. Розвиток кластерних і мережевих форм взаємодії створює можливості для спільної реалізації соціальних та освітніх проєктів. Інституційні зміни, пов'язані з європейською інтеграцією, стимулюють упровадження сучасних стандартів корпоративної відповідальності. Тому структурні трансформації слід розглядати не лише як джерело ризиків, а і як каталізатор переходу підприємств до сучасніших моделей соціальної взаємодії.

Важливою умовою є здатність підприємства розмежувати короткострокові реактивні заходи та довгострокову модель розвитку. У кризових умовах підприємства часто зосереджуються на терміновій підтримці працівників і громад, що є об'єктивно необхідним. Проте формування соціально-орієнтованого розвитку потребує подальшої інституціоналізації таких практик: включення їх до стратегій, бюджетів, регламентів, систем відповідальності й оцінювання. Запропонована система організаційно-економічного забезпечення створює перехід від епізодичного соціального реагування до постійного управлінського процесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичного підходу до соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону шляхом його представлення як процесу узгоджених економічних, організаційних та соціальних змін, спрямованих на формування довгострокової корпоративної і регіональної стійкості. Удосконалено зміст організаційно-економічного забезпечення такого розвитку, який, на відміну від підходів, орієнтованих переважно на внутрішньофірмові економічні та організаційні механізми, включає ціннісно-цільовий, інституційно-організаційний, ресурсно-економічний, стейкхолдерсько-комунікаційний, процесно-адаптаційний та контрольно-аналітичний блоки і передбачає одночасне формування результатів на рівні підприємства та регіону.

Методичний аспект наукової новизни полягає у запропонованій структурі оцінювання, що інтегрує економічну спроможність підприємства, соціальну результативність,

якість стейкхолдерської взаємодії, організаційну адаптивність та регіональний ефект. Такий підхід дозволяє уникнути однобічного оцінювання соціальної активності лише через обсяг відповідних витрат або кількість реалізованих заходів та створює основу для оцінювання фактичної трансформації економічних і соціальних результатів.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості формування диференційованих пріоритетів соціально-орієнтованого розвитку залежно від характеру структурних змін. Для підприємств, що здійснюють технологічну модернізацію, такими пріоритетами можуть бути розвиток компетентностей та адаптація зайнятості; для підприємств у процесі релокації – підтримка персоналу, інтеграція у нове регіональне середовище та формування локальних партнерств; для підприємств, що проходять організаційну реструктуризацію, – комунікаційне забезпечення змін і збереження критично важливого людського капіталу.

На регіональному рівні практична реалізація запропонованих положень може забезпечувати координацію соціальних інвестицій підприємств із пріоритетами розвитку територіальних громад. Перспективними формами такої координації є партнерські програми розвитку професійної освіти, підтримка малого і середнього підприємництва у локальних ланцюгах постачання, спільні інфраструктурні проєкти, програми професійної адаптації та працевлаштування. Організаційно-економічне забезпечення соціально-орієнтованого розвитку у цьому контексті виконує інтеграційну функцію між корпоративним та регіональним рівнями: підприємства отримують доступ до необхідних людських, інституційних та інфраструктурних ресурсів, а регіон – зайнятість, податкові надходження, розвиток компетентностей, підприємницької активності та соціальної інфраструктури.

Висновки. Структурні трансформації сучасної економіки змінюють не лише технологічні та організаційні параметри діяльності підприємств, а й характер їх взаємодії із суспільством та територіями функціонування. За таких умов соціальна орієнтація набуває стратегічного значення як чинник економічної стійкості, збереження людського капіталу, формування довіри стейкхолдерів та підтримання конкурентоспроможності під-приємств і регіонів.

Соціально-орієнтований розвиток підприємства визначено як процес узгоджених економічних, організаційних і соціальних змін, спрямований на забезпечення довгострокової економічної життєздатності підприємства через узгодження його стратегічних інтересів з інтересами працівників, споживачів, партнерів, територіальних громад та інших стейкхолдерів. Реалізація такого розвитку потребує формування організаційно-економічного забезпечення як інтегрованої системи принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних форм, економічних інструментів, управлінських процесів і контрольно-аналітичних процедур.

Сформована структура організаційно-економічного забезпечення охоплює ціннісно-цільовий, інституційно-організаційний, ресурсно-економічний, стейкхолдерсько-комунікаційний, процесно-адаптаційний і контрольно-аналітичний блоки. Їх інтеграція дозволяє поєднувати стратегічну орієнтацію підприємства, ресурсну спроможність, організаційну відповідальність, взаємодію зі стейкхолдерами, адаптацію до структурних змін та вимірювання отриманих результатів.

Запропонований методичний підхід до оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення передбачає п'ять взаємопов'язаних напрямів: економічну спроможність, соціальну результативність, стейкхолдерську взаємодію, організаційну адаптивність та регіональний ефект. Його використання створює передумови для переходу від оцінювання обсягу соціальних витрат до оцінювання створюваної підприємством соціально-економічної цінності.

Встановлено, що характер організаційно-економічного забезпечення має адаптуватися до типу структурних трансформацій. Технологічні, організаційні, галузеві, просторові, інституційні та соціально-демографічні зміни формують різні конфігурації соціальних ризиків і потребують диференційованого застосування інструментів розвитку персоналу, партнерства, соціального діалогу, організаційної адаптації та регіональної інтеграції. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування кількісного

інструментарію інтегрального оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств, визначення вагомості окремих складових залежно від типу підприємства та регіону, а також апробацію запропонованого підходу на вибірці підприємств із різним рівнем структурної трансформації.

Література

1. Прохорова В.В., Сорокін С.А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки.* 2025. №3. С. 216-225. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225.

2. Банєв Є.Ф., Крулікевич В.М. Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах соціокультурної трансформації. Бізнес Інформ. 2025. №6. С. 301-307. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-301-307.

3. Прохорова В.В., Мушникова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328-337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337.

4. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Сорокін С.А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 3(87). С. 191-200. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191.

5. Мацьків Р.Т., Топольницька Т.Б., Данилейчук Р.Б. Соціальна відповідальність підприємств як фактор забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-42.

6. Букреєва Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52.

7. Прохорова В.В., Мушникова С.А. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16. № 32. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07.

8. Мазоренко О., Іванченков В. Структурні зміни в процесі організаційних трансформацій на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 332. № 4. С. 322-326. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-49.

9. Олійник Н.М., Олійник О.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства: сутність, складові та особливості формування. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14540637.

10. Козюра І.В., Дорошенко В.В. Соціально відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 294-300. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-294-300.

11. Rodríguez-Fernández M., Gaspar-González A. I., Sánchez-Teba E. M. Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, No. 6. Pp. 2425-2436. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2023.

12. Lu J., Liang M., Zhang C., Rong D., Guan H., Mazeikaite K., Streimikis J. Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. Vol. 28, No. 2. Pp. 686-703. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2081.

13. Bacinello E., Tontini G., Alberton A. Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. Vol. 28, No. 2. Pp. 776-785. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2087.

14. Liu Y., Niu J., Zhou Y., Huang R. Achieving corporate sustainable development through social responsibility, green activities, and stakeholders management: A multidirectional cause analysis. *Sustainable Development*. 2023. Vol. 31, No. 4. Pp. 2997-3007. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2564.

15. Awa H. O., Etim W., Ogbonda E. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility.* 2024. Vol. 9. Article 11. DOI: https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y.

References

1. Prokhorova, V.V., & Sorokin, S.A. (2025) Innovatsiinist biznesu ta sotsialno-vidpovidalnyi rozvytok pidpryiemstv yak determinanta investytsiinoho zrostannia. Problemy ekonomiky, (3), 216-225. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225.

2. Baniev, Ye.F., & Krulikevych, V.M. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstv v umovakh sotsiokulturnoi transformatsii. Biznes Inform, (6), 301-307. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-301-307.

3. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., Fridman O.A., & Chernov, V.V. (2025). Zbalansovanyi potentsial pidpryiemstv u konteksti zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia yikh stiikym rozvytkom. Biznes Inform, (5), 328-337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337.

4. Prokhorova, V.V., Yanchak, Yu.O., & Sorokin, S.A. (2024) Industrialne partnerstvo yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpryiemnytskykh merezh na rehionalnomu rivni. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky, 3(87), 191-200. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191.

5. Matskiv, R.T., Topolnytska, T.B., & Danyleichuk R.B. (2021). Sotsialna vidpovidalnist pidpryiemstv yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehionu. Ekonomika ta suspilstvo, (26). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-

0072/2021-26-42.

6. Bukreieva, D.S., & Denysenko, K.V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpryiemstv: yevrointehratsiinyi aspekt. Ekonomika ta suspilstvo, (38). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52.

7. Prokhorova, V.V., & Mushnykova, S.A. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika, T. 16, (32). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07.

8. Mazorenko, O., & Ivanchenkov, V. (2024). Strukturni zminy v protsesi orhanizatsiinykh transformatsii na pidpryiemstvi. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, T. 332, (4), 322-326. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-49.

9. Oliinyk, N.M., & Oliinyk, O.M. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti formuvannia. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, (13). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14540637.

10. Koziura, I.V., & Doroshenko, V.V. (2024). Sotsialno vidpovidalnyi biznes yak stratehiia zmitsnennia stiikosti ta konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh kryzovykh vyklykiv. Biznes Inform, (11), 294-300. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-294-300.

11. Rodríguez-Fernández. M., Gaspar-González, A.I., & Sánchez-Teba, E.M. (2020). Sustainable social esponsibility through stakeholders engagement. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 27, (6), 2425-2436. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2023.

12. Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 28, (2), 686-703. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2081.

13. Bacinello, E., Tontini, G., & Alberton, A. (2021). Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 28, (2). 776-785. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2087.

14. Liu, Y., Niu, J., Zhou, Y., & Huang, R. (2023). Achieving corporate sustainable development through social responsibility, green activities, and stakeholders management: A multidirectional cause analysis. Sustainable Development, Vol. 31, (4), 2997-3007. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2564.

15. Awa, H.O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol. 9, Article 11. DOI: https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR SOCIALLY ORIENTED DEVELOPMENT OF REGIONAL ENTERPRISES UNDER STRUCTURAL TRANSFORMATIONS

A. M. Surai, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological basis of the study comprises the systems, structural-functional, and stakeholder approaches, which made it possible to consider the socially oriented development of enterprises as a complex process of coordinating economic, social, organizational, and regional interests under structural transformations. To develop the organizational and economic support framework, the methods of theoretical generalization and systematization, structural-functional and logical analysis, comparison, and scientific abstraction were applied.

Results. The article develops the conceptual foundations of organizational and economic support for socially oriented development of regional enterprises under structural transformations. The content of organizational and economic support is clarified as an integrated system of principles, actors, resources, organizational forms, economic instruments, management processes, and control and analytical procedures. Its structural configuration is substantiated through six interrelated blocks. A methodological approach to assessing the level of organizational and economic support is proposed.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in further developing the theoretical and methodological support for socially oriented development of regional enterprises by integrating the corporate and regional levels of management within a unified system of organizational and economic support. Its structural and component configuration has been improved through the combination of six functionally interrelated blocks, and the necessity of considering enterprise adaptability to technological, organizational, sectoral, spatial, institutional, and socio-demographic transformations has been substantiated. The proposed approach ensures the transformation of stakeholder's needs and

expectations into strategic objectives, managerial decisions, and measurable socio-economic outcomes for both the enterprise and the region.

Practical value. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed organizational and economic support framework to substantiate managerial decisions concerning the socially oriented development of regional enterprises and to assess economic capacity, social performance, the quality of stakeholder interaction, organizational adaptability, and regional impact. The proposed approach provides a basis for the differentiated selection of managerial tools in accordance with the nature of structural transformations and facilitates the transition from fragmented social practices to systemic management of the socio-economic outcomes of enterprise development and the territory in which it operates.

Keywords: socially oriented development, enterprise, region, organizational and economic support, structural transformations, social responsibility, stakeholders, sustainable development, regional development, adaptability.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.
Прийнята до публікації 12.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 005.21:334.7:316.42 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.257

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СОЦІАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

В. М. Крулікевич, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, volodymyrkrulikevych@gmail.com, https://orcid.org/0009-0004-9095-359X

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, стейкхолдерський, стратегічний і динамічний підходи, що дозволили розглядати розвиток підприємства в умовах соціалізації суспільства як процес узгодження економічної спроможності, ціннісних орієнтирів, інтересів стейкхолдерів і здатності до стратегічного оновлення. Для побудови моделі застосовано методи теоретичного узагальнення, структурно-логічного та порівняльного аналізу, групування, нормування й агрегування показників, матричного та сценарного моделювання. Методичний контур передбачає оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, рівня його соціальної інтегрованості, збалансованості цих складових та формування стратегічного профілю розвитку.

Результати. У статті розроблено модель стратегії розвитку підприємств в умовах соціалізації суспільства, яка поєднує діагностику зовнішніх соціалізаційних драйверів, оцінювання стратегічного потенціалу та рівня соціалізації підприємства, визначення коефіцієнта балансу, матричне позиціонування і формування портфеля стратегічних ініціатив. Запропоновано систему показників для розрахунку інтегральних індексів I_SP та I_SOC, а також чотири базові стратегічні профілі: адаптаційно-стабілізаційний, соціально-партнерський, відповідальної переорієнтації та проактивного створення спільної цінності.

Новизна. Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу до моделювання стратегії розвитку підприємства шляхом одночасного врахування його стратегічної спроможності та ступеня інтеграції суспільних цінностей у систему управління. На відміну від підходів, що розглядають соціальну відповідальність як окремий функціональний напрям, запропонована модель включає соціалізацію до логіки вибору стратегії, пов'язує її зі структурою стратегічного потенціалу та вводить коефіцієнт балансу між економіко-стратегічною і соціально-стейкхолдерською складовими.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання моделі для діагностики стратегічної позиції підприємства, обґрунтування типу стратегії розвитку, формування портфеля соціально та економічно узгоджених управлінських рішень і побудови системи ключових показників результативності. Запропонований підхід може застосовуватися підприємствами різних галузей після адаптації складу показників і вагових коефіцієнтів до специфіки діяльності та інституційного середовища.

Ключові слова: стратегія розвитку, підприємство, соціалізація суспільства, стейкхолдери, спільна цінність, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, стратегічний потенціал, моделювання, адаптивність.

Постановка проблеми. Соціалізація суспільства істотно змінює логіку стратегічного розвитку підприємств. Йдеться не лише про зростання обсягів соціальних програм або розширення практик корпоративної соціальної відповідальності, а про глибшу трансформацію відносин між бізнесом, працівниками, споживачами, громадами, державою, інвесторами та іншими групами, які впливають на створення і розподіл цінності. Підприємство дедалі частіше оцінюється не тільки за фінансовим результатом, а й за якістю робочих місць, відповідальністю в ланцюгах постачання, внеском у розвиток людського капіталу, прозорістю управління,

© 2026. V. M. Krulikevych. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

екологічними і соціальними наслідками рішень.

У такому середовищі стратегія розвитку втрачає ознаки виключно внутрішньокорпоративного плану та перетворюється на систему довгострокових рішень щодо позиції підприємства в ширшій мережі суспільних відносин.

Зміна суспільних очікувань щодо бізнесу супроводжується посиленням ролі стейкхолдерської взаємодії. Сучасні дослідження створення спільної цінності показують, що соціальні проблеми можуть бути не лише зовнішнім обмеженням, а й джерелом нових стратегічних можливостей, якщо підприємство здатне поєднати суспільний ефект із конкурентними перевагами [1]. Розвиток стейкхолдерської теорії, своєю чергою, зміщує акцент із одностороннього управління зацікавленими сторонами на формування механізмів спільного створення цінності та координації колективної дії [2]. Це означає, що соціалізація суспільства впливає на самі критерії стратегічної доцільності: рішення мають оцінюватися не лише за прибутковістю, а й за їх здатністю підтримувати довіру, легітимність, довгострокову кооперацію та стійкість підприємства.

Паралельно зростає значення корпоративного призначення та суспільно орієнтованої місії. В. Окасіо, М. Краатц і Д. Чандлер визначають корпоративне призначення як інституціоналізований ціннісний орієнтир, що спрямовує стратегічні рішення та практики [3]. Р. Гулаті та Ф. Вольцоген пов'язують чітке призначення з формуванням довіри стейкхолдерів, але наголошують, що декларації мають бути підтверджені послідовною поведінкою підприємства [4]. Таким чином, для стратегії розвитку принциповим стає не формальне включення соціальних цілей до місії, а їх перетворення на параметри інвестиційних, кадрових, інноваційних, організаційних і ринкових рішень.

Для українських підприємств зазначена проблема набуває особливої ваги через поєднання структурних трансформацій, воєнних ризиків, дефіциту людського капіталу, змін регіональних ринків праці та високої суспільної чутливості до поведінки бізнесу. Соціальна відповідальність в умовах війни набула нових форм, пов'язаних із підтримкою працівників, громад, обороноздатності та відновленням територій [18]. Водночас перехід від ситуативного реагування до довгострокового розвитку потребує стратегічної моделі, яка дозволяє співвіднести суспільні очікування з реальними ресурсними можливостями підприємства та визначати такий тип розвитку, за якого соціальна орієнтація не послаблює економічну стійкість, а стає джерелом адаптивності, інноваційності та довіри.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного розвитку підприємств у контексті посилення суспільної орієнтації бізнесу формується на перетині кількох наукових напрямів: стейкхолдерської теорії, концепції створення спільної цінності, корпоративної соціальної відповідальності, сталого управління, динамічних здібностей і корпоративного призначення. П. С. Менгвар та А. Дауд у систематичному огляді концепції створення спільної цінності показують, що її стратегічний зміст полягає у перетворенні соціальних проблем на можливості для формування економічної цінності та довгострокових конкурентних переваг [1]. Для моделювання стратегії цей підхід важливий тим, що дозволяє розглядати суспільні інтереси не як зовнішню надбудову, а як складову логіки розвитку підприємства.

Ф. Бриду та Й. В. Стулхорст розвивають стейкхолдерську перспективу через проблему колективної дії у спільному створенні цінності. Автори доводять, що результат залежить від форми управління взаємодією та розподілу ролей між учасниками [2]. А. МакГахан звертає увагу на необхідність чіткого визначення кола стейкхолдерів і принципів розподілу створеної цінності [5]. Ці положення є методично важливими для стратегії розвитку, оскільки вказують на потребу оцінювати не лише економічний потенціал підприємства, а й якість його здатності формувати стійкі відносини з групами, від яких залежить реалізація стратегічних рішень.

Сучасна дискусія про корпоративне призначення поглиблює цей підхід. В. Окасіо, М. Краатц і Д. Чандлер пов'язують призначення з корпоративним управлінням, стратегічним лідерством, залученням стейкхолдерів та механізмами реалізації [3]. Р. Гулаті та Ф. Вольцоген пояснюють, як

призначення може формувати когнітивну й емоційну довіру до підприємства [4]. С. Каплан водночас застерігає від розриву між деклараціями та фактичними діями, коли «purpose» перетворюється на символічну комунікацію без зміни системи прийняття рішень [6]. Отже, соціалізація стратегії має вимірюватися не наявністю місії чи соціального звіту, а ступенем інтеграції ціннісних і суспільних орієнтирів у механізми розвитку.

Важливим напрямом є дослідження динамічних здібностей підприємства. А. Карман та А. Саваневічене емпірично показують зв'язок динамічних здібностей, практик сталості та сталої конкурентоспроможності [7]. Дж. Буццайо та Ф. Ріцці систематизують динамічні здібності для сталості як спроможність виявляти зміни, використовувати можливості та реконфігурувати ресурси відповідно до довгострокових економічних, соціальних і екологічних завдань [8]. Для моделювання стратегії в умовах соціалізації суспільства це означає, що соціальна орієнтація має поєднуватися з реальною здатністю підприємства змінювати бізнес-процеси, компетентності та ресурсні конфігурації.

Н. Сінковікс, Д. Гунаратне, Р. Р. Сінковікс і Ф.-Х. Моліна-Кастільйо в узагальненні досліджень сталих бізнес-моделей підкреслюють багатовимірність інновацій бізнес-моделі та необхідність поєднання ціннісної пропозиції, створення, доставки й привласнення цінності [9]. П. Бойш, Дж. Е. Фріск, М. Розен і В. Ділла доводять, що інтеграція сталості в корпоративну стратегію потребує узгоджених систем управлінського контролю та постійного діалогу між рівнями управління [10]. Н. Ван, Х. Пан, Ю. Фен і С. Ду узагальнюють механізми, через які ESG-практики можуть створювати корпоративну цінність, виокремлюючи ризиковий, інформаційний і стратегічний канали [11]. Сукупно ці роботи підтверджують необхідність поєднання соціальних цілей з інструментами стратегічного управління та контролю.

Еволюція ціннісно орієнтованого управління також свідчить про перехід від домінування інтересів власників до ширшої логіки сталої корпоративної архітектури. Дж. Вобст, П. Танікулова та Р. Люг пропонують розглядати подальший розвиток value-based management у напрямі сталого врядування, де фінансові критерії поєднуються зі стейкхолдерськими та суспільними вимірами [12]. Р. Альбукерке та Л. Кабрал показують, що стратегічна корпоративна соціальна відповідальність може формуватися як елемент конкурентної взаємодії та галузевого лідерства [13]. Н. Стеллер і А. Бйорк на основі практик керівників із корпоративного призначення демонструють двосторонній зв'язок: стратегія інституціоналізує призначення, а призначення, своєю чергою, змінює межі та зміст стратегічних рішень [14].

Окремий інтерес становить дослідження Р. Кім, А. Сайто та В. М. Авварі, у якому створення спільної цінності розглянуто як стратегічну практику, що залежить від контексту взаємодії бізнесу і суспільства [15]. Автори акцентують на тому, що економічний і соціальний результати не формуються автоматично, а потребують специфічної управлінської логіки та здатності підприємства інтегрувати суспільні потреби у стратегічний процес. Цей висновок безпосередньо стосується моделювання розвитку в умовах соціалізації суспільства: стратегія має враховувати не абстрактну «соціальність», а конкретні механізми участі, кооперації, довіри й розподілу цінності.

У вітчизняній науковій літературі М. Іванова, В. Швець, С. Саннікова, О. Варяниченко та А. Бардась розглядають соціальну відповідальність як ключову компетенцію забезпечення сталого розвитку підприємств і наголошують на значенні партнерства бізнесу з громадськими організаціями [16]. Л. Лінгур безпосередньо пов'язує корпоративну соціальну відповідальність із формуванням стратегії розвитку та пропонує концептуальну стратегічну модель на відповідних принципах [17]. О. Серікова аналізує трансформацію соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни [18]. М. Єрмаков та І. Карпенко розробляють механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств [19], а Я. Грачова акцентує на необхідності врахування специфіки суспільних процесів при формуванні стратегій і механізмів соціальної відповідальності [20].

Н. Васюткіна та Б. Бабич розглядають корпоративну соціальну відповідальність як чинник адаптивного розвитку підприємства в умовах бізнес-інновацій і пов'язують її з

організаційною гнучкістю, довірою стейкхолдерів та інноваційною активністю [21]. Отже, сучасні дослідження переконливо обґрунтовують необхідність інтегрувати суспільну орієнтацію в стратегічне управління. Водночас недостатньо формалізованим залишається питання, як саме співвіднести рівень соціальної інтегрованості підприємства з його стратегічною спроможністю та на цій основі обрати адекватний тип стратегії розвитку. Більшість підходів або концентрується на змісті соціальної відповідальності, або на стратегічних механізмах сталості, але не дає єдиного інструментарію позиціонування підприємства за двома взаємопов'язаними вимірами.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення моделі стратегії розвитку підприємств в умовах соціалізації суспільства, яка забезпечує діагностику стратегічного потенціалу і рівня соціальної інтегрованості підприємства, оцінювання їх збалансованості, вибір відповідного стратегічного профілю та формування портфеля управлінських ініціатив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціалізацію суспільства в контексті стратегічного управління доцільно трактувати як процес посилення соціальної спрямованості економічних відносин, розширення участі зацікавлених сторін у формуванні вимог до бізнесу та зростання значення суспільної цінності результатів підприємницької діяльності. Такий процес проявляється через підвищену увагу до якості праці, справедливості розподілу результатів, інклюзивності, безпеки, розвитку людського капіталу, екологічних і соціальних зовнішніх ефектів, прозорості управління та відповідальності за вплив на території функціонування. Для підприємства соціалізація суспільства формує середовище, у якому економічна ефек-тивність дедалі частіше залежить від якості відносин зі стейкхолдерами, здатності підтримувати довіру та створювати довгострокову спільну цінність.

У межах такого підходу соціалізацію підприємства доцільно розуміти не як відмову від економічних цілей, а як ступінь інтеграції суспільних цінностей і стейкхолдерських інтересів у стратегічні цілі, бізнес-модель, систему управління та критерії оцінювання результативності. Високий рівень соціалізації означає, що підприємство системно враховує наслідки рішень для працівників, споживачів, партнерів, громад та інших груп, має механізми діалогу, формує соціальні й екологічні KPI, а також пов'язує їх із інвестиційними й операційними рішеннями. Низький рівень соціалізації характеризується переважно реактивними, епізодичними або репутаційними практиками, які не змінюють логіку стратегічного вибору.

Водночас соціально орієнтована стратегія не може бути результативною без достатнього стратегічного потенціалу. Навіть високий рівень суспільних зобов'язань не створює стійкого розвитку, якщо підприємство не має фінансових ресурсів, конкурентної позиції, інноваційної спроможності, компетентного персоналу та організаційної адаптивності. Саме тому методична логіка дослідження ґрунтується на двох взаємопов'язаних вимірах: стратегічному потенціалі та рівні соціалізації підприємства. Перший характеризує здатність реалізовувати зміни та підтримувати розвиток, другий – якість інтеграції суспільних цілей у систему управління. Взаємне узгодження цих вимірів формує основу для вибору стратегічного профілю. Основні напрями такої трансформації та їх управлінські наслідки систематизовано в табл. 1.

Зміна логіки стратегічного розвитку, узагальнена в табл. 1, свідчить, що соціалізація не є додатковим функціональним блоком стратегії, який можна реалізувати незалежно від інших рішень. Вона впливає на цільову архітектуру, критерії оцінювання, процедури взаємодії, організаційні форми та часовий горизонт управління. Така інтерпретація узгоджується з ідеєю корпоративного призначення як ціннісного орієнтира стратегічного вибору [3] і з положенням про необхідність інституціоналізації соціальних та екологічних пріоритетів у системах управлінського контролю [10].

Запропонована модель стратегії розвитку будується як послідовність п'яти взаємопов'язаних блоків: діагностики драйверів соціалізації суспільства; оцінювання стратегічного потенціалу підприємства; оцінювання рівня соціалізації підприємства;

матричного вибору стратегічного профілю; формування портфеля ініціатив, KPI і механізмів зворотного зв'язку. Принципово важливо, що модель має циклічний характер: результати реалізації стратегії змінюють як ресурс-ну спроможність підприємства, так і якість його взаємодії зі стейкхолдерами, а отже, на наступному циклі можуть зумовити перехід до іншого стратегічного профілю.

Таблиця 1

Трансформація логіки стратегічного розвитку підприємства під впливом соціалізації суспільства

Напрям трансформації	Прояв соціалізації суспільства	Стратегічний наслідок для підприємства	Ключовий управлінський акцент
Цільова логіка розвитку	Перехід від вузької орієнтації на власників до врахування ширшого кола стейкхолдерів	Поєднання фінансових і суспільних цілей у стратегічних пріоритетах	Створення спільної цінності, узгодження інтересів
Критерії результативності	Зростання вимог до соціальних, екологічних та управлінських результатів	Багатокритеріальна система KPI поряд із фінансовими показниками	ESG/CSR-метрики, соціальний ефект, довіра
Процес формування стратегії	Підвищення ролі участі, діалогу та прозорості	Залучення стейкхолдерів до визначення проблем і пріоритетів	Картування стейкхолдерів, консультації, партнерства
Характер соціальної відповідальності	Від епізодичних ініціатив до системної інтеграції	Соціальні цілі стають частиною бізнес-моделі та інвестиційних рішень	Purpose, shared value, соціальні інновації
Організаційна модель	Зростання ролі мережевої та екосистемної взаємодії	Розвиток партнерських форм координації і спільних проєктів	Альянси, кластери, проєктні мережі, громади
Часова логіка	Посилення суспільної чутливості до довгострокових наслідків	Перехід від короткострокової оптимізації до стратегічної стійкості	Динамічні здібності, сценарії, адаптивність

Джерело: систематизовано автором на основі [1–15]

Перший блок охоплює драйвери соціалізації суспільства, які формують зовнішній контекст стратегічних рішень. До них належать зміни очікувань працівників і споживачів, суспільний запит на прозорість, посилення регуляторних і ESG-вимог, соціально-демографічні зміни, дефіцит людського капіталу, цифровізація комунікацій та зростання ролі територіальних громад. Їх аналіз доцільно здійснювати не як перелік ізольованих факторів, а через оцінку того, як вони змінюють доступ до ресурсів, поведінку стейкхолдерів і межі допустимих стратегічних рішень.

Другий блок – оцінювання стратегічного потенціалу – відображає спроможність підприємства перетворювати стратегічні наміри на результати. До його складу пропонується включати економіко-ресурсну, ринково-мережеву, інноваційно-цифрову та організаційно-адаптивну складові. Така структура відповідає логіці динамічних здібностей: підприємство має не лише володіти ресурсами, а й уміти виявляти зміни, використовувати можливості та реконфігурувати ресурси [7–8]. У цьому контексті стратегічний потенціал виступає не статичним запасом, а інтегрованою характеристикою здатності до розвитку.

Третій блок – оцінювання рівня

соціалізації підприємства – характеризує, наскільки глибоко суспільні цінності включені в систему управління. Запропоновано виокремлювати п'ять складових: стейкхолдерську інтегрованість; людський капітал і соціальну якість праці; корпоративну відповідальність та ESG-практики; соціальні інновації й створення спільної цінності; прозорість, підзвітність і регіональну включеність. Така структура дозволяє відокремити реальну інтегрованість соціальних орієнтирів від формальної наявності окремих програм. Зокрема, підприємство може мати благодійні ініціативи, але залишатися низько соціалізованим, якщо соціальні наслідки не враховуються в інвестиційних, кадрових і операційних рішеннях.

Для кількісної інтерпретації обох вимірів пропонується використовувати нормовані інтегральні індекси. Загальний індекс стратегічного потенціалу визначається як:

$$I_SP = \Sigma\, w_j \cdot z_j,$$

де z_j – нормоване значення j-ї складової стратегічного потенціалу,

w_j – її ваговий коефіцієнт,

$\Sigma w_j = 1$.

Індекс соціалізації підприємства розраховується як:

$$I_SOC = \Sigma\, v_k \cdot s_k,$$

де s_k – нормоване значення k-ї соціалізаційної складової,

v_k – її вага,

$\Sigma v_k = 1$.

Обидва індекси набувають значень від 0 до 1, що забезпечує їх порівнянність і можливість матричного позиціонування.

Для кількісних показників-стимуляторів нормування може здійснюватися за формулою:

$z = (x - x_min)/(x_max - x_min)$, а для дестимуляторів – $z = (x_max - x)/(x_max - x_min)$.

За відсутності достатнього масиву порівняльних даних експертні показники доцільно оцінювати за шкалою 0–10 з подальшим приведенням до інтервалу [0;1]. Вагові коефіцієнти можуть визначатися методом попарних порівнянь, експертним ранжуванням або об'єктивними методами, зокрема ентропійним, якщо доступний репрезентативний набір даних. У практичному застосуванні доцільно перевіряти стійкість результату через сценарій рівних ваг і альтернативний сценарій експертних ваг.

Ключовою відмінністю запропонованого підходу є врахування не лише абсолютних значень I_SP та I_SOC, а й ступеня їх збалансованості. Для цього вводиться коефіцієнт балансу:

$$K_b = 1 - |I_SP - I_SOC|.$$

Чим ближче значення індексів, тим вищий K_b. Такий показник важливий з управлінської точки зору, оскільки однакове інтегральне середнє може приховувати принципово різні стратегічні проблеми. Наприклад, підприємство з високою ресурсною спроможністю, але низькою соціальною інтегрованістю має ризик втрати довіри та легітимності, тоді як соціально активне підприємство з обмеженим стратегічним потенціалом ризикує сформувати зобов'язання, які не здатне підтримувати в довгостроковій перспективі.

Для узагальненої оцінки синергійної готовності до розвитку пропонується показник:

$$R = \sqrt{(I_SP \cdot I_SOC)} \cdot K_b.$$

Геометричне середнє зменшує можливість компенсації критично низького значення одного з індексів високим значенням іншого, а множення на коефіцієнт балансу додатково враховує диспропорційність розвитку. Показник R не замінює матричного аналізу, але може використовуватися для моніторингу динаміки: зростання R означає, що підприємство не лише підвищує окремі компоненти, а й формує більш збалансовану основу для стратегічного розвитку. Для практичної реалізації такого оцінювання систему відповідних складових і часткових індикаторів узагальнено в табл. 2.

Система індикаторів у табл. 2 має рамковий характер. Її перевагою є можливість адаптації до галузевої специфіки без зміни загальної логіки моделі. Для промислових

підприємств інноваційно-цифрова складова може деталізуватися показниками технологічного оновлення та ресурсоефективності; для сфери послуг – цифровою доступністю, якістю сервісу й клієнтською довірою; для підприємств із високою територіальною залежністю – зайнятістю, партнерствами з громадами та інфраструктурним внеском. Обов'язковою умовою є збереження двох окремих інтегральних вимірів, оскільки їх злиття в один індекс до етапу стратегічного позиціонування приховувало б дисбаланси.

Таблиця 2

Система індикаторів для моделювання стратегії розвитку підприємства

Інтегральний вимір	Складова	Приклади часткових показників	Зміст для стратегічного вибору
I_SP – стратегічний потенціал	Економіко-ресурсна	Рентабельність; ліквідність; частка власного капіталу; інвестиційна спроможність	Ресурсна база реалізації змін і підтримання довгострокових зобов'язань
I_SP – стратегічний потенціал	Ринково-мережева	Темп доходу; частка повторних клієнтів; диверсифікація ринків; кількість стратегічних партнерств	Стійкість ринкової позиції та доступ до партнерських ресурсів
I_SP – стратегічний потенціал	Інноваційно-цифрова	Частка інноваційних продуктів; цифровізація процесів; витрати на розвиток; швидкість запуску змін	Здатність створювати нову цінність і масштабувати рішення
I_SP – стратегічний потенціал	Організаційно-адаптивна	Швидкість прийняття рішень; гнучкість структури; компетентність персоналу; готовність до сценарних змін	Спроможність реконфігурувати ресурси та бізнес-процеси
I_SOC – соціалізація	Стейкхолдерська інтегрованість	Регулярність діалогу; охоплення ключових груп; частка спільних проєктів; механізми зворотного зв'язку	Якість участі стейкхолдерів у формуванні та реалізації стратегії
I_SOC – соціалізація	Людський капітал і якість праці	Плинність кадрів; навчання; безпека праці; залученість; рівність можливостей	Здатність підтримувати людський потенціал як основу розвитку
I_SOC – соціалізація	CSR/ESG інтегрованість	Наявність політик; соціальні та екологічні KPI; частка цілей, включених у систему контролю	Перехід від окремих ініціатив до системного управління впливом
I_SOC – соціалізація	Соціальні інновації та спільна цінність	Частка проєктів із подвійним економічним і соціальним ефектом; нові інклюзивні продукти/послуги	Перетворення суспільних проблем на джерела розвитку та інновацій
I_SOC – соціалізація	Прозорість і регіональна включеність	Публічність звітності; партнерства з громадами; локальна зайнятість; внесок у розвиток території	Легітимність, довіра та довгострокова вбудованість у регіональну систему

Джерело: розроблено автором з урахуванням положень [1–21]

Матричне позиціонування здійснюється за осями I_SP та I_SOC. Як базову межу поділу можна застосовувати значення 0,50, що відповідає середині нормованої шкали. У практичній апробації порогове значення доцільно калібрувати за галузевим розподілом,

медіаною вибірки або стратегічними нормативами. Матриця формує чотири типи стратегічних профілів, кожен з яких відображає іншу комбінацію ресурсної спроможності та соціальної інтегрованості. Графічне відображення матричного позиціонування та відповідних стратегічних профілів наведено на рис. 1.

Відповідно до матриці на рис. 1, профіль S1 – адаптаційно-стабілізаційна стратегія – характерний для підприємств із низькими значеннями обох індексів. Їх основним завданням є відновлення базової економічної життєздатності та одночасне формування мінімально необхідних соціальних стандартів. У такій ситуації недоцільно масштабувати дорогі соціальні програми або декларувати надмірні зобов'язання. Пріоритетами мають бути стабілізація грошових потоків, збереження ключових компетентностей, безпека праці, підтримка критичних груп стейкхолдерів і створення механізмів регулярного діалогу. Соціальний компонент стратегії виконує функцію збереження довіри та людського капіталу, а не репутаційної експансії.

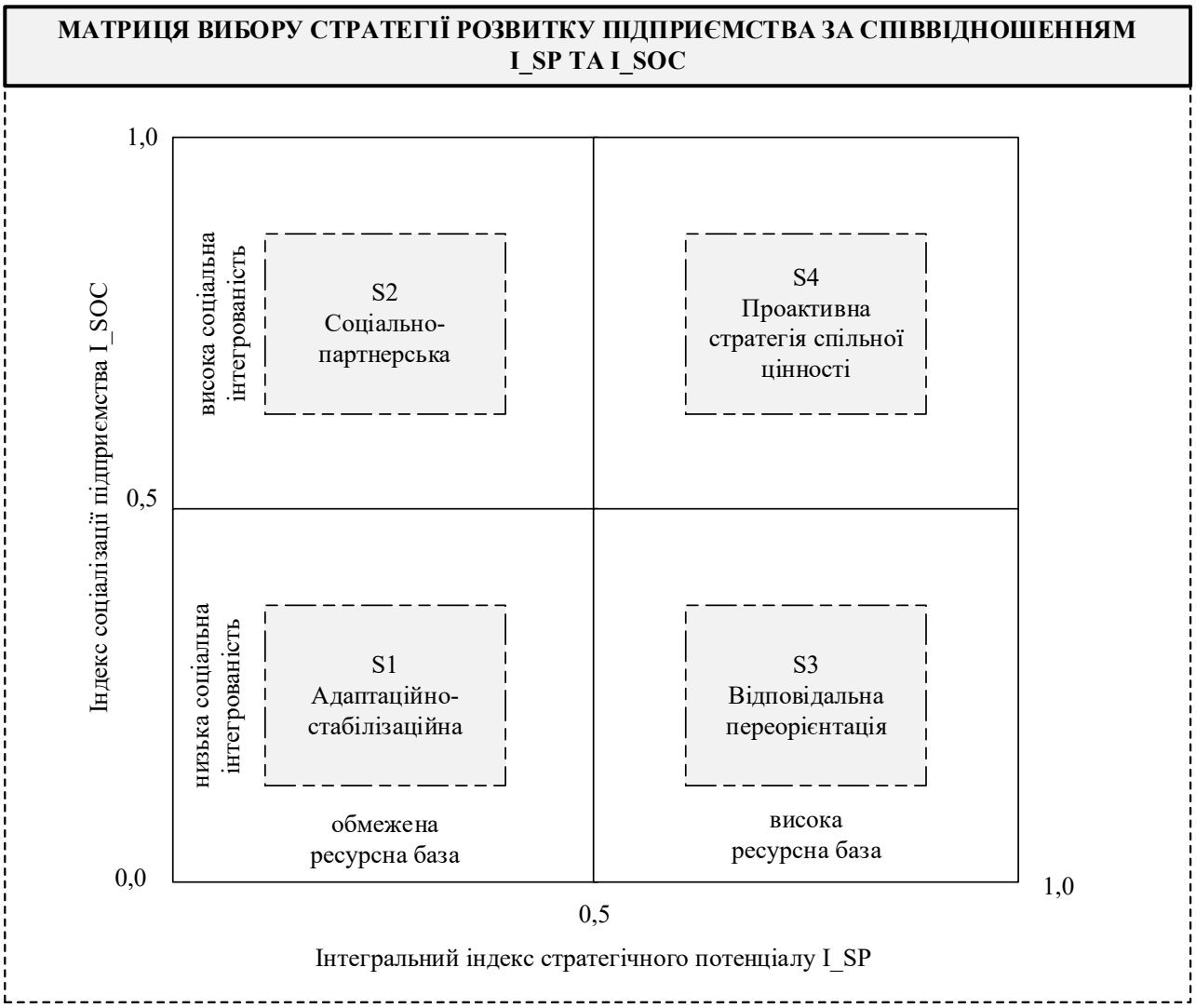

Рис. 1. Матриця вибору стратегії розвитку підприємства за співвідношенням I_SP та I_SOC
Джерело: розроблено автором

Профіль S2 – соціально-партнерська стратегія – відповідає ситуації, коли рівень соціальної інтегрованості є відносно високим, але стратегічний потенціал обмежений. Така позиція може бути характерною для підприємств із сильними відносинами з працівниками і громадами, але недостатньою фінансовою або інноваційною спроможністю. Ризиком є перевищення соціальних зобо-в'язань над ресурсною базою. Тому стратегія має бути спрямована на партнерську мобілізацію ресурсів, пріоритезацію соціальних програм, спільне фінансування проєктів, роз-виток мережевої кооперації,

залучення грантових і інвестиційних можливостей. Логіка спільного створення цінності [1–2] у цьому профілі дозволяє перетворювати довіру та партнерські зв'язки на ресурс розвитку.

Профіль S3 – стратегія відповідальної переорієнтації – формується за високого стратегічного потенціалу і низького рівня соціалізації. Підприємство має ресурси та конкурентні можливості, але ризикує зіткнутися з дефіцитом довіри, опором працівників, репутаційними втратами або регуляторними обмеженнями. Основним завданням стає вбудовування соціальних і стейкхолдерських критеріїв у вже потужну систему стратегічного управління: перегляд корпоративного призначення, формування системи соціальних KPI, запровадження стейкхолдерських рад або регулярних консультацій, розвиток відповідальних ланцюгів постачання, зв'язування інвестиційних рішень із критеріями впливу. Для такого підприємства соціалізація є не обмеженням, а способом знизити стратегічні ризики та підвищити якість довгострокового зростання.

Профіль S4 – проактивна стратегія спільної цінності – відповідає високим значенням обох індексів. Підприємство має достатню ресурсну та організаційну спроможність і водночас інтегрує суспільні цінності в систему управління. Стратегічним завданням стає не просто підтримання досягнутого рівня, а створення нових ринків, продуктів і бізнес-моделей, що одночасно формують економічний та суспільний ефект. У цьому профілі особливого значення набувають соціальні інновації, партнерські екосистеми, довгострокові інвестиції в людський капітал, технології інклюзивності, декарбонізацію, регіональні проєкти та інші напрями, здатні поєднати конкурентну перевагу з суспільним результатом. Така логіка узгоджується з сучасним трактуванням корпоративного призначення як стратегічного механізму [3, 13–14].

Матриця не повинна трактуватися як статична класифікація. Її призначення – визначити найбільш адекватний напрям стратегічного руху. Підприємство S1 має прагнути до підвищення обох індексів; S2 – насамперед до зміцнення стратегічного потенціалу без руйнування накопиченої довіри; S3 – до прискореної соціальної інтеграції; S4 – до підтримання балансу і розвитку нових форм спільної цінності. Динамічний характер стратегії відповідає висновкам досліджень динамічних здібностей [7–8] і практик інтеграції корпоративного призначення в стратегію [14]. Узагальнення цілей, інструментів, ризиків і напрямів переходу для кожного профілю представлено в табл. 3.

Як випливає з управлінських орієнтирів, систематизованих у табл. 3, вибір профілю є лише центральним, але не завершальним етапом моделювання. Для перетворення позиціонування на практичну стратегію необхідна послідовна процедура, що пов'язує діагностику, сценарне бачення, відбір ініціатив і контроль. Запропонований алгоритм складається з восьми етапів. На першому визначається стратегічний горизонт, ключова проблема розвитку та межі системи. На другому здійснюється картування соціалізаційних факторів і стейкхолдерів, включно з оцінкою їх впливу, очікувань та потенціалу кооперації. На третьому проводиться діагностика стратегічного потенціалу, на четвертому – розрахунок I_SP, I_SOC, K_b та R. П'ятий етап передбачає позиціонування підприємства в матриці, шостий – формування альтернативних сценаріїв розвитку. На сьомому обирається портфель стратегічних ініціатив, а восьмий забезпечує KPI-моніторинг та коригування.

Сценарний блок має особливе значення в умовах високої невизначеності. Підприємство повинно моделювати не одну «оптимальну» траєкторію, а кілька допустимих сценаріїв залежно від темпу зміни суспільних вимог, доступності ресурсів, поведінки ключових стейкхолдерів і регуляторних змін. Для кожного сценарію визначається очікувана динаміка I_SP та I_SOC, ресурсна потреба, ризики й соціально-економічний ефект. Такий підхід дає змогу уникнути ситуації, коли стратегія соціалізації стає набором незмінних зобов'язань, не пристосованих до зміни середовища. Послідовність реалізації зазначених етапів у межах цілісної процедури моделювання наведено на рис. 2.

Таблиця 3

Управлінські орієнтири стратегічних профілів розвитку

Профіль	Стратегічна мета	Пріоритетні інструменти	Ключові ризики	Цільовий напрям переходу
S1 Адаптаційно-стабілізаційний	Відновити економічну життєздатність і базові соціальні стандарти	Оптимізація витрат; захист критичних компетентностей; безпека; базовий діалог зі стейкхолдерами	Втрата персоналу; падіння довіри; дефіцит ресурсів	Одночасне помірне зростання I_SP та I_SOC
S2 Соціально-партнерський	Перетворити довіру і партнерства на ресурс зміцнення потенціалу	Кооперація; спільне фінансування; партнерські проєкти; гранти; мережеві бізнес-моделі	Перевантаження соціальними зобов'язаннями; залежність від партнерів	Підвищення I_SP із збереженням I_SOC
S3 Відповідальна переорієнтація	Інтегрувати суспільні цілі в сильну економічну платформу	Purpose; соціальні KPI; ESG-контроль; стейкхолдерські механізми; відповідальні - ланцюги постачання	Purpose-washing; опір змінам; репутаційний розрив	Прискорене підвищення I_SOC та K_b
S4 Проактивна спільна цінність	Масштабувати інновації з подвійним економічним і соціальним ефектом	Соціальні інновації; екосистеми; довгострокові партнерства; інвестиції в людський капітал; нові бізнес-моделі	Надмірна складність; конфлікт інтересів; розмивання стратегічного фокусу	Підтримання високих I_SP, I_SOC і K_b

Джерело: розроблено автором

Рис. 2. Алгоритм моделювання стратегії розвитку підприємства в умовах соціалізації суспільства

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком алгоритму, поданого на рис. 2, є формування портфеля стратегічних ініціатив, яке доцільно здійснювати за принципом подвійної результативності. Кожна ініціатива повинна мати економічний і соціальний результат, причому їх співвідношення може відрізнятися залежно від профілю стратегії. Для S1 переважають проєкти з коротким горизонтом окупності та захисним соціальним ефектом; для S2 – партнерські проєкти, що дозволяють компенсувати дефіцит ресурсів; для S3 – ініціативи інституційної перебудови, які інтегрують соціальні критерії в процеси управління; для S4 – масштабовані інноваційні проєкти зі створенням нової спільної цінності. Така логіка відповідає тезі про необхідність поєднувати бізнес-модель, систему контролю та суспільний вплив [9–11].

Для формалізації відбору портфеля може застосовуватися цільова функція, що максимізує сукупний ефект:

$$F = \lambda1 \cdot \Delta I_SP + \lambda2 \cdot \Delta I_SOC + \lambda3 \cdot \Delta K_b - \lambda4 \cdot Risk - \lambda5 \cdot Cost,$$

де ΔI_SP, ΔI_SOC та ΔK_b – очікувані зміни відповідних показників унаслідок реалізації проєкту або портфеля;

Risk – агрегований стратегічний ризик;

Cost – ресурсна місткість;

$\lambda1 \ldots \lambda5$ – ваги, що відображають пріоритети підприємства. Формула має методичний характер і може конкретизуватися залежно від типу підприємства. Її призначення полягає у запобіганні вибору ініціатив, які суттєво покращують лише одну складову, але збільшують стратегічний дисбаланс.

Інший спосіб оцінювання траєкторії полягає у визначенні відстані до цільової позиції:

$$D = \sqrt{[(I_SP^* - I_SP)^2 + (I_SOC^* - I_SOC)^2]},$$

де I_SP^* та I_SOC^* – цільові значення на кінець стратегічного горизонту. Портфель ініціатив має забезпечувати скорочення D з урахуванням обмежень за бюджетом, ризиком і часовими ресурсами. Якщо підприємство позиціонується у S3, цільова траєкторія не повинна полягати лише в подальшому нарощуванні I_SP; пріоритетом є скорочення розриву за рахунок швидшого зростання I_SOC. Аналогічно для S2 необхідно уникати подальшого розширення соціальних зобов'язань без зміцнення економіко-стратегічної бази.

Система KPI реалізації стратегії має відображати причинно-наслідковий зв'язок між ресурсами, управлінськими діями, стейкхолдерськими результатами та довгостроковою цінністю. У межах I_SP доцільно контролювати прибутковість, інвестиційну активність, частку інноваційних доходів, швидкість адаптації процесів, стійкість клієнтської бази і партнерської мережі. У межах I_SOC – залученість працівників, плинність кадрів, охоплення навчанням, кількість і якість стейкхолдерських взаємодій, частку соціально орієнтованих інновацій, прозорість звітності, локальний ефект та рівень довіри. Інтеграція таких показників у систему контролю є необхідною умовою того, щоб соціальна орієнтація не залишалася декларативною [10].

Особливе місце у моделі займає стейкхолдерський діалог. Його не слід обмежувати інформуванням або разовими опитуваннями. Залежно від значущості групи та характеру спільно створюваної цінності можуть використовуватися консультації, спільні робочі групи, партнерські ради, механізми спільного проєктування продуктів, довгострокові договори кооперації та платформи зворотного зв'язку. Вибір форми взаємодії має враховувати проблему колективної дії, на яку вказують Ф. Бриду та Й. В. Стулхорст [2]: надмірна централізація може знижувати мотивацію партнерів, тоді як невизначеність ролей створює ризик безвідповідальності. Тому стратегія соціалізації потребує чіткої архітектури прав, обов'язків, процедур і розподілу результатів.

Людський капітал є одночасно елементом стратегічного потенціалу та ключовим об'єктом соціалізації. У моделі це навмисно відображено через різні функції показників: професійні компетентності та організаційна здатність до навчання характеризують I_SP, а якість праці, безпека, залученість, справедливість і можливості розвитку – I_SOC. Такий поділ дозволяє уникнути подвійного рахунку і водночас показує, що одна й та сама сфера може мати економіко-стратегічний і соціальний вимір. Підприємство, яке інвестує лише в компетентності без покращення якості трудових відносин, може підвищити продуктивність, але не сформувати довго-

строкову лояльність і довіру.

У контексті української економіки цей аспект є критичним через міграцію, демографічні втрати та дефіцит кваліфікованих кадрів. Тому соціалізація стратегії розвитку може мати прямий економічний ефект через утримання працівників, скорочення витрат на заміщення кадрів, розвиток внутрішніх компетентностей і формування репутації відповідального роботодавця. Соціальна відповідальність у такому випадку перестає бути витратною статтею і перетворюється на механізм відтворення стратегічного потенціалу. Саме цей взаємозв'язок пояснює необхідність спільного аналізу I_SP та I_SOC, а не окремого оцінювання соціальних програм.

Важливою складовою є регіональна включеність підприємства. Соціалізація суспільства посилює взаємозалежність бізнесу та територій: підприємство впливає на зайнятість, місцеві бюджети, професійну освіту, інфраструктуру й соціальну стабільність, тоді як регіональна система визначає доступність кадрів, логістику, інституційне середовище та якість життя. Тому в I_SOC доцільно включати індикатори партнерства з громадами, локальної зайнятості, розвитку освіти, інфраструктурних і соціальних проєктів. Для S4 регіональна взаємодія може перерости в екосистемні моделі, де підприємство разом з владою, освітою, наукою та іншими компаніями створює спільні платформи розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність у запропонованій моделі розглядається не як тотожне поняття соціалізації підприємства, а як один із її інституційних механізмів. Це відповідає висновкам українських дослідників, які пов'язують КСВ зі сталим розвитком, партнерствами та стратегічним управлінням [16–21]. Соціалізація є ширшим процесом, оскільки охоплює зміну цільової логіки, участі стейкхолдерів, розподілу цінності, організаційної культури та системи контролю. Таким чином, підприємство може мати розвинену КСВ-функцію, але залишатися недостатньо соціалізованим, якщо ключові інвестиційні та ринкові рішення приймаються без урахування суспільних наслідків.

Для ілюстрації роботи моделі можна розглянути умовне підприємство, для якого за результатами діагностики I_SP = 0,72, а I_SOC = 0,43. Коефіцієнт балансу становитиме $K_b = 1 - |0{,}72 - 0{,}43| = 0{,}71$, а синергійна готовність $R \approx \sqrt{(0{,}72 \cdot 0{,}43) \cdot 0{,}71} \approx 0{,}40$. Підприємство потрапляє до профілю S3 – відповідальної переорієнтації. Це означає, що подальше нарощування фінансової чи технологічної спроможності без перебудови стейкхолдерських механізмів не є пріоритетним. Більш доцільними будуть запровадження соціальних KPI, механізмів участі працівників, відповідального управління ланцюгами постачання, програм розвитку людського капіталу та регулярного вимірювання довіри. Наведений приклад має демонстраційний характер і не є емпіричною оцінкою конкретного підприємства.

Якщо внаслідок реалізації відповідних ініціатив I_SOC зросте до 0,64 при збереженні I_SP на рівні 0,74, K_b підвищиться до 0,90, а R – приблизно до 0,62. У такій ситуації підприємство наближається до профілю S4 і може переходити від внутрішньої перебудови до масштабування проєктів спільної цінності. Важливо, що зміна стратегічного профілю не є одноразовим управлінським рішенням: вона відбувається внаслідок накопичення змін у ресурсній спроможності, системі взаємодії та управлінських практиках. Тому індекси доцільно переглядати щонайменше раз на рік, а в умовах високої турбулентності – після суттєвих змін зовнішнього середовища.

Запропонована модель має низку обмежень. По-перше, склад індикаторів і ваги потребують емпіричної калібрації для конкретних галузей. По-друге, частина характеристик соціалізації має якісну природу, тому результат залежить від якості експертного оцінювання. По-третє, взаємозв'язок між соціальною інтегрованістю та фінансовою результативністю може мати часові лаги, що ускладнює короткострокову інтерпретацію. По-четверте, зовнішні шоки можуть одночасно знижувати I_SP та посилювати суспільні очікування, тому стратегічні зобов'язання мають бути адаптивними. Зазначені обмеження не заперечують аналітичної цінності моделі, але визначають напрями її подальшої апробації.

Перевагою підходу є можливість поєднати кількісну діагностику з якісною інтерпретацією. Індекси не замінюють стратегічного судження менеджменту, а структу-

рують його. Матричне позиціонування допомагає визначити домінуючу проблему – дефіцит потенціалу, недостатню соціальну інтегрованість або необхідність масштабування спільної цінності. Сценарне моделювання дозволяє оцінити наслідки аль-тернативних рішень, а система KPI – перевіряти фактичний рух підприємства. У результаті стратегія розвитку формується як керована траєкторія переходу між станами, а не як статичний перелік цілей.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що соціалізація суспільства змінює фундаментальні параметри стратегічного розвитку підприємств: цільову логіку, критерії результативності, структуру стейкхолдерської взаємодії, вимоги до прозорості, управлінського контролю та здатності створювати спільну цінність. За таких умов соціальна орієнтація не може розглядатися як окрема функція або набір репутаційних заходів. Вона має бути включена до механізму формування стратегії поряд із ресурсною, інноваційною, ринковою та адаптивною спроможністю підприємства.

Запропоновано модель стратегії розвитку, що поєднує аналіз драйверів соціалізації, оцінювання стратегічного потенціалу I_SP та рівня соціалізації I_SOC, визначення коефіцієнта балансу K_b і синергійної готовності R, матричне позиціонування та формування портфеля стратегічних ініціатив. Виокремлено чотири стратегічні профілі: адаптаційно-стабілізаційний, соціально-партнерський, відповідальної переорієнтації та проактивного створення спільної цінності. Така типологія дозволяє диференціювати управлінські рішення залежно від реального співвідношення економіко-стратегічних і соціально-стейкхолдерських характеристик.

Наукова цінність підходу полягає в тому, що він формалізує соціалізацію як параметр стратегічного вибору та дозволяє оцінювати не лише рівень окремих складових, а й їх збалансованість. Практична цінність полягає у можливості використання моделі для стратегічної діагностики, обґрунтування пріоритетів, формування KPI та відстеження переходу підприємства між стратегічними профілями. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі на вибірці українських підприємств, перевірку стійкості вагових коефіцієнтів, галузеве калібрування порогів I_SP та I_SOC і дослідження часових лагів між соціалізаційними змінами та економічними результатами.

Література

1. Menghwar P.S., Daood A. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews.* 2021. Vol. 23. No. 4. Pp. 466-485. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12252
2. Bridoux F., Stoelhorst J. W. Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*. 2022. Vol. 47. No. 2. Pp. 214-236. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441
3. Ocasio W., Kraatz M., Chandler D. Making Sense of Corporate Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 123-138. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054
4. Gulati R., Wohlgezogen F. Can Purpose Foster Stakeholder Trust in Corporations? *Strategy Science.* 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 270-287. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196
5. McGahan A.M. The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 245-255. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184
6. Kaplan S. The Promises and Perils of Corporate Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 288-301. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187
7. Karman A., Savanevičienė A. Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*. 2021. Vol. 16. No. 2. Pp. 318-341. DOI: https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287
8. Buzzao G., Rizzi F. On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Vol. 30. No. 1. Pp. 135-175. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.2614
9. Sinkovics N., Gunaratne D., Sinkovics R. R., Molina-Castillo F.-J. Sustainable Business Model Innovation: *An Umbrella Review. Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 13. Art. 7266. DOI: https://doi.org/10.3390/su13137266
10. Beusch P., Frisk J.E., Rosén M., Dilla W. Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*. 2022. Vol. 54. Art. 100777. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777
11. Wang N., Pan H., Feng Y., Du S. How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. Sustainability Accounting, *Management and Policy Journal.* 2024. Vol. 15, No. 5. P. 1155–1177. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515
12. Wobst J., Tanikulova P., Lueg R. Value-based management: a review of its conceptualizations and a

research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*. 2025. Vol. 47. No. 1. Pp. 150-200. DOI: https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123

13. Albuquerque R., Cabral L. Strategic Corporate Purpose. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2025. Vol. 34. No. 3. Pp. 743-758. DOI: https://doi.org/10.1111/jems.12619

14. Steller N., Björck A. Dynamic Strategifying: How do Chief Purpose Officers make purpose strategic and strategy purposeful? *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58. No. 3. Art. 102532. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532

15. Kim R.C., Saito A., Avvari V.M. Interpretation and integration of «creating shared value» in Asia: implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp. 379-406. DOI: https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4

16. Іванова М.І., Швець В.Я., Саннікова С.Ф., Варяниченко О.В., Бардась А.В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176-186. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186

17. Лінгур Л.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11

18. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 94-100. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100

19. Єрмаков М.А., Карпенко І.О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 290-299. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299

20. Грачова Я. Соціальна відповідальність українських приватних підприємств: сучасні підходи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 334, No. 5. Pp. 275-281. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-40

21. Васюткіна Н., Бабич Б. Corporate Social Responsibility as a Factor in Adapting to Ensure the Development of an Enterprise in the Context of Business Innovation. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61

References

1. Menghwar, P.S., & Daood A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. International Journal of Management Reviews, Vol. 23, (4),. 466-485. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12252

2. Bridoux, F., & Stoelhorst, J.W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. Academy of Management Review, Vol. 47, (2), 214-236. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441

3. Ocasio, W., Kraatz, M., & Chandler, D. (2023). Making Sense of Corporate Purpose. Strategy Science, Vol. 8, (2), 123-138. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054

4. Gulatim R., & Wohlgezogenm F. (2023). Can Purpose Foster Stakeholder Trust in Corporations? Strategy Science, Vol. 8, (2), 270-287. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196

5. McGahan, A. (2023). The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. Strategy Science, Vol. 8, (2), 245-255. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184

6. Kaplan, S. (2023). The Promises and Perils of Corporate Purpose. Strategy Science, Vol. 8, (20), 288-301. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187

7. Karman, A., & Savanevičienė, A. (2021). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. Baltic Journal of Management, Vol. 16, (2), 318-341. DOI: https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287

8. Buzzao, G., & Rizzi, F. (2021). On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. Business Strategy and the Environment, Vol. 30, (1), 135-175. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.2614

9. Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R.R., & Molina-Castillo, F.-J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. Sustainability, Vol. 13, (13), Art. 7266. DOI: https://doi.org/10.3390/su13137266

10. Beusch, P., Frisk, J.E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. Management Accounting Research, Vol. 54, Art. 100777. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777

11. Wang, N., Pan, H., Feng, Y., & Du, S. (2024). How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 15, (5), 1155-1177. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515

12. Wobst, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2025). Value-based management: a review of its conceptualizations and a research agenda toward sustainable governance. Journal of Accounting Literature, Vol. 47, (1), 150-200. DOI: https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123

13. Albuquerque, R., & Cabral, L. (2025). Strategic Corporate Purpose. Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 34, (3), 743_758. DOI: https://doi.org/10.1111/jems.12619

14. Steller, N., & Björck, A. (2025). Dynamic Strategifying: How do Chief Purpose Officers make purpose strategic and strategy purposeful? Long Range Planning, Vol. 58, (3), Art. 102532. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532

15. Kim, R.C., Saito, A., & Avvari V.M. (2020). Interpretation and integration of «creating shared value» in Asia: implications for strategy research and practice. Asian Business & Management, Vol. 19, (4), 379-406. DOI: https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4

16. Ivanova, M.I., Shvets, V.Ya., Sannikova, S.F., Varianychenko, O.V., & Bardas, A.V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchova kompetentsiia zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstv. Biznes

Inform, (3), 176-186. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186

17. Linhur, L.M. (2023). Rol korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpryiemstva: suchasnyi pidkhid. Ekonomika ta suspilstvo,. Vyp. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11

18. Serikova, O.M. (2022). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry. Biznes Inform, (6), 94-100. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100

19. Yermakov, M.A., & Karpenko, I.O. (2024). Mekhanizm aktyvizatsii sotsialno vidpovidalnoi diialnosti pidpryiemstv v Ukraini. Biznes Inform, (4), 290-299. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299

20. Hrachova, Ya. (2024). Sotsialna vidpovidalnist ukrainskykh pryvatnykh pidpryiemstv: suchasni pidkhody. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, Vol. 334, (5), 275-281. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-40

21. Vasiutkina, N., & Babych, B. (2025). Corporate Social Responsibility as a Factor in Adapting to Ensure the Development of an Enterprise in the Context of Business Innovation. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61

MODELING ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF THE SOCIALIZATION OF SOCIETY

V. M. Krulikevych, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological basis of the study comprises systemic, stakeholder, strategic, and dynamic approaches. These enabled the analysis of enterprise development amidst the socialization of society as a process of aligning economic viability, value orientations, stakeholder interests, and the capacity for strategic renewal. To construct the model, the authors employed methods of theoretical generalization, structural-logical and comparative analysis, grouping, normalization and aggregation of indicators, as well as matrix and scenario modeling. The methodological framework entails assessing the enterprise's strategic potential and its level of social integration, evaluating the balance between these components, and formulating a strategic development profile.

Results. The article develops a model for enterprise development strategy in the context of the socialization of society. This model integrates the diagnosis of external socialization drivers, the assessment of strategic potential and the enterprise's socialization level, the determination of a balance coefficient, matrix positioning, and the formation of a portfolio of strategic initiatives. A system of indicators is proposed for calculating the integral indices I_SP and I_SOC, alongside four basic strategic profiles: adaptation-stabilization, social partnership, responsible reorientation, and proactive shared value creation.

Novelty. The scientific novelty lies in the refinement of the methodological approach to modeling an enterprise's development strategy by simultaneously accounting for its strategic capability and the degree to which societal values are integrated into its management system. Unlike approaches that treat social responsibility as a separate functional area, the proposed model incorporates socialization into the logic of strategy selection, links it to the structure of strategic potential, and introduces a balance coefficient between the economic-strategic and socio-stakeholder components.

Practical value. The practical significance of the results lies in the model's applicability for diagnosing an enterprise's strategic position, substantiating the type of development strategy, formulating a portfolio of socially and economically aligned management decisions, and constructing a system of key performance indicators. The proposed approach can be adopted by enterprises across various industries, provided the set of indicators and weighting coefficients is adapted to their specific operational activities and institutional environment.

Keywords: development strategy, enterprise, societal socialization, stakeholders, shared value, corporate social responsibility, sustainable development, strategic potential, modeling, adaptability.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.
Прийнята до публікації 15.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 614.2:338.4(477) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.272

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Д. В. Пилипенко, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, dimapilipenko123321@gmail.com, https://orcid.org/0009-0005-7469-9971

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, аналітичний, порівняльний та динамічний підходи, що дали змогу комплексно оцінити сучасні тенденції розвитку приватних закладів охорони здоров'я. Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність 15 приватних закладів охорони здоров'я за 2021–2025 рр., відібраних за територіальним принципом із м. Києва, м. Харкова та м. Львова. Для аналізу використано методи горизонтального та коефіцієнтного аналізу, порівняння, групування й узагальнення. Оцінювання здійснено за показниками доходу, чистого фінансового результату, рентабельності продажів, рентабельності активів, фінансової автономії та поточної ліквідності.

Результати. Встановлено неоднорідність динаміки розвитку досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я у 2021-2025 рр. Виявлено суттєве погіршення окремих показників у 2022 р. з подальшим формуванням переважно відновлювальної тенденції у 2023–2025 рр. Визначено, що зростання доходів не завжди супроводжується відповідним покращенням фінансових результатів і фінансової стійкості. За результатами комплексного аналізу встановлено відмінності між закладами за характером зміни масштабів діяльності, прибутковості, ефективності використання активів, рівня фінансової незалежності та ліквідності. Обґрунтовано наявність різних траєкторій розвитку, серед яких збалансоване зростання, фінансове відновлення, масштабування за умов фінансової нестійкості та звуження ресурсної бази.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до виявлення тенденцій розвитку приватних закладів охорони здоров'я на основі поєднання динаміки масштабів діяльності, фінансової результативності, ефективності використання активів, фінансової автономії та ліквідності. На відміну від оцінювання за окремими абсолютними показниками, запропонований підхід дає змогу простежувати п'ятирічні траєкторії зміни фінансово-економічного стану ПЗОЗ та виявляти відмінності між операційним зростанням, фінансовим відновленням і збалансованим розвитком.

Практична значущість Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками приватних закладів охорони здоров'я для комплексного оцінювання динаміки діяльності, своєчасного виявлення диспропорцій між зростанням доходів, прибутковістю, ресурсним забезпеченням та фінансовою стійкістю. Запропонований підхід може бути використаний для порівняльного аналізу ПЗОЗ, обґрунтування управлінських рішень та формування напрямів забезпечення їх стійкого розвитку.

Ключові слова: приватні заклади охорони здоров'я, ринок медичних послуг, розвиток, фінансовий результат, рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність, фінансова автономія, траєкторія розвитку.

Постановка проблеми. Сучасний ринок медичних послуг України перебуває в умовах суттєвих структурних змін, зумовлених реформуванням системи охорони здоров'я, цифровізацією, зміною потреб населення, посиленням конкуренції між надавачами медичних послуг та впливом воєнних ризиків. За таких умов особливого значення набуває розвиток приватного сектору охорони здоров'я, який характеризується підвищеною гнучкістю у формуванні спектра послуг, упровадженні нових технологій та адаптації до змін ринкового середовища.

© 2026. D. V. Pylypenko. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Розвиток приватних закладів охорони здоров'я пов'язаний не лише з розширенням обсягів медичних послуг, а й із необхідністю забезпечення фінансової стійкості, нарощування ресурсного потенціалу, ефективного використання активів та підтримання достатнього рівня результативності діяльності. Відповідно, дослідження сучасних тенденцій їх розвитку потребує поєднання оцінювання загальних змін на ринку медичних послуг із аналізом фактичних фінансово-економічних результатів діяльності приватних медичних закладів.

Особливої актуальності набуває дослідження динаміки розвитку приватних закладів охорони здоров'я у 2021–2025 рр., що дозволяє визначити зміни у масштабах їх діяльності, ресурсному забезпеченні, фінансових результатах та ефективності функціонування, а також виявити характерні та територіально диференційовані тенденції розвитку приватного сектору охорони здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації ринку медичних послуг і функціонування закладів охорони здоров'я в сучасних умовах представлена у працях Борщ В. [1], Данілка М. [1], Гончаренко О. [2], Воздвиженського В. [2], Зощука І. [3], Стахіва О. [3, 7], Кудим О. [4], Фіщука Н. [7] та Фіщука Б. [7]. У зазначених дослідженнях акцентовано увагу на бізнес-резильєнтності медичних закладів, інституціональних змінах ринку медичних послуг, конкурентоспроможності, цифровізації та адаптації системи управління до кризових і безпекових викликів.

Питання забезпечення стійкого розвитку та антикризового управління підприємствами системно висвітлено у працях Прохорової В. В. [5, 6], Мушникової С. А. [5], Фрідман О. А. [5], Юхман Я. В. [6]. Науковцями обґрунтовано необхідність поєднання стратегічного, тактичного й операційного рівнів антикризового управління, а також збалансування ресурсного потенціалу підприємств як передумови підтримання їх стійкості та адаптивності в умовах нестабільного середовища.

Окремі аспекти конкурентної поведінки надавачів медичних послуг в Україні досліджено Безтелесною Л. [8], особливості адаптації українських медичних працівників і закладів до умов війни – Діак А. А. [9], а проблеми регулювання, контрактування та інформаційного забезпечення приватного сектору охорони здоров'я – Хеллоуелл М. [10]. Водночас у науковій літературі недостатньо представлено динамічні дослідження, у яких розвиток приватних закладів охорони здоров'я оцінюється одночасно за масштабами діяльності, фінансовими результатами, рентабельністю, ефективністю використання активів, фінансовою автономією та ліквідністю на єдиному п'ятирічному часовому горизон-ті. Це визначає доцільність проведення відповідного комплексного аналізу за даними 2021–2025 рр.

Формулювання мети статті. Метою статті є виявлення та узагальнення сучасних тенденцій розвитку приватних закладів охорони здоров'я в Україні на основі аналізу трансформацій ринку медичних послуг і динаміки фінансово-економічних показників їх діяльності у 2021–2025 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток приватних закладів охорони здоров'я в Україні відбувається в умовах суттєвих змін зовнішнього середовища, які впливають як на попит на медичні послуги, так і на організаційні та економічні параметри діяльності їх надавачів. Упродовж 2021–2025 рр. трансформаційні процеси у сфері охорони здоров'я поєднувалися з наслідками повномасштабної війни, змінами у територіальному розміщенні населення, погіршенням стану окремих об'єктів медичної інфраструктури та необхідністю забезпечення безперервності надання медичної допомоги. Дослідження функціонування української системи охорони здоров'я в умовах війни засвідчують здатність надавачів медичних послуг адаптуватися до значного зовнішнього навантаження, водночас зберігаючи суттєві організаційні та ресурсні виклики [9, 10].

Зміна умов функціонування системи охорони здоров'я супроводжується трансформацією структури потреб населення у медичній допомозі. Поряд із традиційними напрямами лікування зростає значення реабілітаційної допомоги, послуг у сфері психічного здоров'я, лікування хронічних захворювань, діагностики та відновлення. Водночас одним із суттєвих обмежень залишається фінансова доступність окремих медичних

послуг і лікарських засобів. Результати дослідження ВООЗ за 2025 р. свідчать, що, попри загалом високий рівень обізнаності населення щодо можливостей отримання первинної медичної допомоги, продовжують існувати проблеми з доступністю ліків, профілактичних, реабілітаційних та окремих спеціалізованих послуг.

Важливим напрямом трансформації ринку медичних послуг стала його цифровізація. Розвиток електронної системи охорони здоров'я забезпечує накопичення та обмін медичною інформацією, автоматизацію обліку медичних послуг і використання цифрових інструментів взаємодії між пацієнтами, медичними працівниками та закладами охорони здоров'я. Для приватних закладів цифровізація має подвійне значення: з одного боку, вона формує нові вимоги до інформаційного забезпечення та організації внутрішніх процесів, а з іншого – створює можливості для підвищення доступності послуг, удосконалення комунікації з пацієнтами та оптимізації управлінських процедур [3, 7].

Зазначені зміни посилюють вимоги до адаптивності приватних закладів охорони здоров'я. На відміну від оцінювання розвитку лише за кількістю закладів або обсягом наданих послуг, сучасні тенденції доцільно розглядати також через зміни економічних параметрів їх діяльності. Розширення масштабів діяльності має супроводжуватися відповідним нарощуванням активів, підтриманням достатнього рівня власного капіталу, забезпеченням прибутковості та здатністю виконувати поточні фінансові зобов'язання. Саме тому фінансово-економічні показники можуть використовуватися як кількісна основа для визначення фактичних траєкторій розвитку приватних закладів охорони здоров'я [1, 5, 6].

Таким чином, сучасний розвиток приватного сектору охорони здоров'я формується під впливом одночасної дії структурних, технологічних, соціальних і безпекових чинників. Це обумовлює необхідність переходу від загальної характеристики змін ринку до аналізу фактичних результатів діяльності приватних закладів охорони здоров'я, що дозволить визначити спрямованість і стійкість їх розвитку протягом 2021–2025 рр.

Для кількісного оцінювання сучасних тенденцій розвитку приватних закладів охорони здоров'я сформовано цільову аналітичну вибірку з 15 приватних закладів охорони здоров'я. Досліджувану сукупність структуровано за територіальним принципом: по 5 закладів з м. Києва, м. Харкова та м. Львова. Такий підхід забезпечує збалансованість територіального представлення та створює можливості для порівняння динаміки розвитку приватних медичних закладів у різних соці-ально-економічних та безпекових умовах.

Відбір приватних закладів охорони здоров'я здійснювався за сукупністю критеріїв. До вибірки включалися суб'єкти приватної форми власності, основна діяльність яких пов'язана з наданням загальних, спеціалізованих медичних послуг або діяльністю лікарняних закладів. Обов'язковою умовою відбору була наявність безперервної фінансової звітності за 2021–2025 рр., що забезпечує порівнянність даних у динаміці та можливість проведення єдиного фінансово-економічного аналізу. Для підвищення однорідності досліджуваної сукупності до неї не включалися вузькоспеціалізовані заклади, діяльність яких суттєво відрізняється від багатопрофільного сегмента ринку медичних послуг, зокрема суб'єкти, що здійснюють виключно стоматологічну практику.

Формування однакових територіальних квот дозволяє уникнути кількісного домінування однієї регіональної групи та забезпечити зіставність узагальнених показників розвитку. Водночас сформована сукупність використовується як аналітична база для виявлення характерних тенденцій, оцінювання напрямів змін фінансово-економічних показників та порівняння окремих траєкторій розвитку у 2021–2025 рр.

Інформаційну основу подальшого аналізу становлять дані фінансової звітності досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я. Їх використання дає можливість оцінити зміни у масштабах діяльності, ресурсному забезпеченні, структурі капіталу, фінансових результатах та ефективності функціонування приватних медичних закладів у динаміці. Поєднання цих показників із територіальним групуванням дозволяє перейти від загальної характеристики ринку до кількісного визначення сучасних тенденцій

розвитку приватного сектору охорони здоров'я.

Для кількісного визначення сучасних тенденцій розвитку приватних закладів охорони здоров'я використано дані їх фінансової звітності за 2021–2025 рр. Основну увагу зосереджено на показниках, що характеризують масштаби діяльності, ресурсне забезпечення та фінансову результативність: чистому доході від реалізації, вартості активів, власному капіталі, зобов'язаннях та чистому фінансовому результаті.

Аналіз передбачає оцінювання динаміки зазначених показників, визначення темпів їх зміни та розрахунок окремих відносних характеристик ефективності й фінансової стійкості. На першому етапі доцільно проаналізувати динаміку чистого доходу приватних закладів охорони здоров'я, оскільки саме цей показник найбільш безпосередньо відображає зміну масштабів їх господарської діяльності протягом досліджуваного періоду.

Для цього за кожним із 15 досліджуваних ПЗОЗ визначаються значення чистого доходу за 2021–2025 рр. та ланцюгові темпи його приросту відносно попереднього року. Отримані результати дозволяють встановити загальну спрямованість розвитку досліджуваних закладів, виявити переломні періоди та відмінності у траєкторіях їх зростання (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка доходів досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я у 2021–2025 рр.

ПЗОЗ	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2024/ 2023, %	2025/ 2024, %
ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС»	11 989,2	11 467,7	17 881,1	24 369,1	33 411,2	–4,35	+55,93	+36,28	+37,10
ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА»	8 292,2	3 809,8	8 894,4	17 087,4	25 903,4	–54,06	+133,46	+92,11	+51,59
ТОВ «Медичний центр «МЕДЕЛЬ-ВЕЙС»	14 071,0	8 053,8	9 650,8	9 825,9	11 579,3	–42,76	+19,83	+1,81	+17,84
ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ»	6 323,4	5 736,5	9 585,6	10 693,0	13 781,4	–9,28	+67,10	+11,55	+28,88
ТОВ «ТТ КЛІНІКА»	6 200,0	10 080,3	12 384,9	18 486,5	26 917,0	+62,59	+22,86	+49,27	+45,60
ПП «МЕДІС»	153 158,2	121 644,0	151 840,6	183 553,8	255 654,7	–20,58	+24,82	+20,89	+39,28
ПП «САВАМЕД»	4 321,0	5 875,5	7 581,0	8 120,3	11 150,0	+35,98	+29,03	+7,11	+37,31
ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів»	26 526,7	27 695,9	36 747,9	41 551,5	58 010,3	+4,41	+32,68	+13,07	+39,61
ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД»	18 231,0	22 301,0	27 609,5	25 548,3	30 723,6	+22,32	+23,80	–7,47	+20,26
ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	7 643,6	21 460,7	26 593,6	30 351,7	34 311,1	+180,77	+23,92	+14,13	+13,05
ПП «АЛВІС-КЛАС»	6 744,4	3 688,9	5 087,8	5 903,4	6 165,6	–45,30	+37,92	+16,03	+4,44
ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС»	6 568,1	4 524,0	7 231,5	4 827,0	4 380,6	–31,12	+59,85	–33,25	–9,25
ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД»	4 653,3	922,9	2 511,7	4 193,6	8 095,2	–80,17	+172,15	+66,96	+93,04
ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА»	1 126,6	8 368,9	10 046,4	11 876,3	18 640,8	+642,85	+20,04	+18,21	+56,96
ТОВ «САНА-МЕД»	33 810,5	7 976,6	14 313,5	24 984,3	39 616,2	–76,41	+79,44	+74,55	+58,56

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я

Результати аналізу свідчать про суттєву неоднорідність динаміки доходів досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я протягом 2021–2025 рр. Найбільш виражені структурні зміни припадають на 2022 р., коли у 9 із 15 ПЗОЗ зафіксовано скорочення

доходів порівняно з попереднім роком. Найглибше падіння спостерігалося у ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» (–80,17 %), ТОВ «САНА-МЕД» (–76,41 %), ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» (–54,06 %), ПП «АЛВІС-КЛАС» (–45,30 %) та ТОВ «Медичний центр «МЕДЕЛЬВЕЙС» (–42,76 %). Водночас для окремих закладів 2022 р. характеризувався розширенням діяльності: особливо високий приріст спостерігався у ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА» (+642,85 %) та ТОВ «Нова Поліклініка Захід» (+180,77 %), що, однак, частково пояснюється порівняно невисокою базою попереднього року.

2023 р. характеризується принципово іншою тенденцією: збільшення доходів спостерігалося у всіх 15 досліджуваних ПЗОЗ. Найбільш інтенсивне відновлення зафіксовано у ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» (+172,15 %) та ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» (+133,46 %). Значними були також темпи приросту ТОВ «САНА-МЕД» (+79,44 %), ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ» (+67,10 %), ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» (+59,85 %) та ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС» (+55,93 %). Таким чином, динаміка 2023 р. свідчить про формування вираженої відновлювальної тенденції у досліджуваній сукупності ПЗОЗ.

У 2024 р. позитивна динаміка зберігалася у 13 із 15 закладів. Скорочення доходів відбулося лише у ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД» (–7,47 %) та ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» (–33,25 %). Найбільш інтенсивне збільшення доходів у цей період продемонстрували ТОВ «САНА-МЕД» (+74,55 %), ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» (+66,96 %), ТОВ «ТТ КЛІНІКА» (+49,27 %), ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС» (+36,28 %) та ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА»» (+92,11 %).

У 2025 р. тенденція до розширення масштабів діяльності стала ще більш поширеною: приріст доходу спостерігався у 14 із 15 ПЗОЗ. Найвищі ланцюгові темпи приросту сформувалися у ТОВ «Медичний центр «ЄВРОМЕД» (+93,04 %), ТОВ «САНА-МЕД» (+58,56 %), ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА» (+56,96 %) та ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» (+51,59 %). Єдиним закладом зі скороченням доходу залишалося ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» (– 9,25 %).

Отримані результати дозволяють простежити декілька типових траєкторій зміни масштабів діяльності. Для частини ПЗОЗ характерним було падіння у 2022 р. з подальшим стійким відновленням, що найбільш виразно простежується у «ГЕНЕЗИС», «КЛІНІКА НОВА», «МЕДЕЛЬВЕЙС», «Асклепій Київ», «МЕДІС», «ЄВРОМЕД» та «САНА-МЕД». Інша група – «САВАМЕД», Україно-Польський центр серця «Львів» та «Нова Поліклініка Захід» – характеризується переважно безперервним нарощуванням доходів. Водночас для ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» характерна найбільш нестійка динаміка зі зміною фаз зростання та скорочення.

З огляду на наявність у вибірці як прибуткових, так і збиткових періодів, для характеристики динаміки фінансового результату доцільно використовувати не відносні темпи приросту, а його абсолютну щорічну зміну. Відповідні результати наведено в табл. 2.

Результати аналізу свідчать, що динаміка чистого фінансового результату досліджуваних ПЗОЗ у 2021–2025 рр. була значно більш неоднорідною, ніж динаміка доходів. Це підтверджує, що розширення масштабів діяльності саме по собі не забезпечує автоматичного підвищення економічної результативності. У 2021 р. прибутковими були 9 із 15 досліджуваних закладів, у 2022 та 2023 рр. – по 10, у 2024 р. – 11, а у 2025 р. – вже 13 із 15 ПЗОЗ. Таким чином, наприкінці досліджуваного періоду простежується загальна тенденція до поширення прибуткової моделі функціонування.

У 2022 р. покращення фінансового результату порівняно з 2021 р. зафіксовано у 9 із 15 закладів. Найбільш виражене позитивне зрушення спостерігалося у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», де збиток скоротився на 2 577,3 тис. грн, а також у ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА», де збиток зменшився на 984,5 тис. грн. Водночас найбільше погіршення характерне для ПП «МЕДІС», фінансовий результат якого знизився на 6 494,6 тис. грн, та ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів» – на 5 016,5 тис. грн. У 2023 р. позитивна зміна фінансового результату також спостерігалася у 9 із 15 ПЗОЗ.

Найбільш суттєве покращення відбулося у ПП «МЕДІС» (+6 833,8 тис. грн), ТОВ

«Нова Поліклініка Захід» (+4 061,2 тис. грн), ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» (+1 637,6 тис. грн), ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ» (+1 495,5 тис. грн) та ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА» (+1 252,0 тис. грн). Водночас ТОВ «САНА-МЕД» продовжувало погіршувати фінансовий результат, збільшивши збиток ще на 2 276,3 тис. грн.

У 2024 р. кількість закладів із покращенням фінансового результату залишалася на рівні 9 із 15, проте характер змін суттєво відрізнявся.

Таблиця 2

Динаміка чистого фінансового результату досліджуваних ПЗОЗ у 2021–2025 рр., тис. грн

ПЗОЗ	2021	2022	2023	2024	2025	Δ 2022/ 2021	Δ 2023/ 2022	Δ 2024/ 2023	Δ 2025/ 2024
ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС»	646,6	785,6	1 740,9	2 343,9	3 210,6	+139,0	+955,3	+603,0	+866,7
ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА»	–9 337,6	–8 353,1	–6 715,5	–2 372,1	1 953,7	+984,5	+1 637,6	+4 343,4	+4 325,8
ТОВ «Медичний центр «МЕДЕЛЬВЕЙС»	1 100,4	307,3	442,2	182,0	333,8	–793,1	+134,9	–260,2	+151,8
ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ»	–848,9	–281,0	1 214,5	236,1	1 593,8	+567,9	+1 495,5	–978,4	+1 357,7
ТОВ «ТТ КЛІНІКА»	–61,5	328,4	–140,6	1 017,0	2 898,5	+389,9	–469,0	+1 157,6	+1 881,5
ПП «МЕДІС»	6 755,3	260,7	7 094,5	8 743,7	12 814,3	–6 494,6	+6 833,8	+1 649,2	+4 070,6
ПП «САВАМЕД»	601,7	719,6	654,8	49,7	678,4	+117,9	–64,8	–605,1	+628,7
ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів»	–2 447,6	–7 464,1	–7 555,0	–4 068,4	2 394,9	–5 016,5	–90,9	+3 486,6	+6 463,3
ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД»	1 004,1	1 342,4	2 263,9	2 327,4	2 799,2	+338,3	+921,5	+63,5	+471,8
ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	–5 512,4	–2 935,1	1 126,1	2 630,5	2 985,6	+2 577,3	+4 061,2	+1 504,4	+355,1
ПП «АЛВІС-КЛАС»	364,8	631,6	16,6	7,8	8,2	+266,8	–615,0	–8,8	+0,4
ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС»	784,7	112,1	–162,0	–141,7	6,7	–672,6	–274,1	+20,3	+148,4
ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД»	1 205,8	412,2	639,8	–558,9	–2 336,2	–793,6	+227,6	–1 198,7	–1 777,3
ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА»	–4,5	608,9	1 860,9	49,4	–1 858,8	+613,4	+1 252,0	–1 811,5	–1 908,2
ТОВ «САНА-МЕД»	1 488,5	–1 044,8	–3 321,1	591,5	6 160,8	–2 533,3	–2 276,3	+3 912,6	+5 569,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я

Найпомітніше відновлення спостерігалося у ТОВ «САНА-МЕД», де фінансовий результат покращився на 3 912,6 тис. грн, та ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів» – на 3 486,6 тис. грн. Водночас у ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА» фінансовий результат погіршився на 1 811,5 тис. грн, у ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» – на 1 198,7 тис. грн, а у ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ» – на 978,4 тис. грн.

Найбільш виразне загальне покращення сформувалося у 2025 р.: позитивну річну зміну фінансового результату продемонстрували 13 із 15 ПЗОЗ. Найбільше зростання чистого фінансового результату зафіксовано у ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів» (+6 463,3 тис. грн), ТОВ «САНА-МЕД» (+5 569,3 тис. грн), ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» (+4 325,8 тис. грн) та ПП «МЕДІС» (+4 070,6 тис. грн). Лише два заклади завершили 2025 р. із подальшим погіршенням фінансового резуль-

тату – ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» та ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА».

Аналіз п'ятирічних траєкторій дозволяє виокремити декілька характерних моделей. Стійке покращення фінансової результативності найбільш виразно простежується у ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС» та ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД», які протягом усього періоду залишалися прибутковими та переважно нарощували фінансовий результат. Для ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» і ТОВ «Нова Поліклініка Захід» характерним є послідовний вихід зі збитковості: у першого закладу збиток щороку скорочувався до переходу у прибуток у 2025 р., у другого перехід до прибуткової діяльності відбувся вже у 2023 р.

Виражена відновлювальна модель характерна для ТОВ «САНА-МЕД» та ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів». Після значних збитків у попередні роки обидва заклади завершили період із суттєвим позитивним фінансовим результатом. Натомість у ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» та ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА» спостерігається протилежна тенденція: після прибуткової або відносно стабільної діяльності у попередні роки у 2025 р. сформувалися значні збитки.

Окремо слід виділити ПП «АЛВІС-КЛАС» і ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС». У 2025 р. їх фінансовий результат був формально позитивним, однак становив лише 8,2 та 6,7 тис. грн відповідно. Це свідчить про мінімальний запас прибутковості та потребує подальшого оцінювання відносних показників ефективності.

Наступним етапом було проаналізовано рентабельність продажів, рентабельність активів, коефіцієнт автономії та поточну ліквідність у динаміці за 2021–2025 рр., що дозволяє простежити зміни ефективності використання ресурсів, фінансової незалежності та платоспроможності закладів. Результати відповідних розрахунків наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Узагальнені параметри розвитку досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я у 2021–2025 рр.

ПЗОЗ	Показник	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС»	Рентабельність продажів, %	5,39	6,85	9,74	9,62	9,61
	ROA, %	13,23	11,40	23,60	25,04	26,03
	Коефіцієнт автономії	0,25	0,32	0,57	0,57	0,73
	Поточна ліквідність	0,95	0,97	1,63	2,03	3,45
ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА»	Рентабельність продажів, %	-112,61	-219,25	-75,50	-13,88	7,54
	ROA, %	–	-26,97	-19,37	-5,91	4,60
	Коефіцієнт автономії	-0,32	-0,54	-0,67	-0,61	-0,60
	Поточна ліквідність	0,13	0,11	0,10	0,08	0,08
ТОВ «Медичний центр «МЕДЕЛЬ-ВЕЙС»	Рентабельність продажів, %	7,82	3,82	4,58	1,85	2,88
	ROA, %	58,36	19,37	50,23	26,48	40,77
	Коефіцієнт автономії	0,51	0,43	0,41	0,36	0,43
	Поточна ліквідність	1,01	0,92	1,32	1,47	1,76
ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ»	Рентабельність продажів, %	-13,42	-4,90	12,67	2,21	11,56
	ROA, %	-10,24	-3,35	12,65	2,08	13,74
	Коефіцієнт автономії	0,85	0,77	0,75	0,66	0,88
	Поточна ліквідність	1,74	1,87	2,15	1,47	5,37
ТОВ «ТТ КЛІНІКА»	Рентабельність продажів, %	–	–	–	–	–
	ROA, %	-7,30	24,04	-7,57	37,68	54,61
	Коефіцієнт автономії	0,90	0,55	0,51	0,54	0,69
	Поточна ліквідність	4,64	0,94	0,75	2,06	1,15
ПП «МЕДІС»	Рентабельність продажів, %	4,41	0,21	4,67	4,76	5,01
	ROA, %	33,93	0,94	21,44	26,02	31,05
	Коефіцієнт автономії	0,28	0,22	0,40	0,63	0,66
	Поточна ліквідність	0,97	0,93	1,35	2,11	1,71
ПП «САВАМЕД»	Рентабельність продажів, %	13,93	12,25	8,64	0,61	6,08
	ROA, %	44,57	43,92	35,86	2,61	35,18
	Коефіцієнт автономії	0,58	0,68	0,71	0,59	0,71
	Поточна ліквідність	0,69	1,54	2,04	1,80	2,96

Продовження табл. 3

ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів»	Рентабельність продажів, %	-9,23	-26,95	-20,56	-9,79	4,13
	ROA, %	-12,10	-40,73	-41,32	-20,49	10,26
	Коефіцієнт автономії	0,34	0,02	-0,31	-0,44	-0,28
	Поточна ліквідність	1,57	0,68	0,67	0,61	0,87
ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД»	Рентабельність продажів, %	5,51	6,02	8,20	9,11	9,11
	ROA, %	39,68	40,66	45,53	30,67	24,25
	Коефіцієнт автономії	0,79	0,91	0,95	0,95	0,66
	Поточна ліквідність	0,71	3,33	5,15	9,15	0,98
ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	Рентабельність продажів, %	-72,12	-13,68	4,23	8,67	8,70
	ROA, %	-207,47	-100,16	77,58	243,40	238,92
	Коефіцієнт автономії	0,71	0,16	-0,57	-4,22	-1,38
	Поточна ліквідність	1,64	0,40	0,50	0,17	0,37
ПП «АЛВІС-КЛАС»	Рентабельність продажів, %	5,41	17,12	0,33	0,13	0,13
	ROA, %	66,30	66,64	1,66	0,96	1,41
	Коефіцієнт автономії	0,46	0,58	0,72	0,01	0,04
	Поточна ліквідність	0,32	1,29	0,66	0,31	0,31
ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС»	Рентабельність продажів, %	11,95	2,48	-2,24	-2,94	0,15
	ROA, %	97,43	21,76	-45,88	-75,15	4,42
	Коефіцієнт автономії	0,33	0,64	0,57	-0,03	0,01
	Поточна ліквідність	0,37	1,54	1,12	0,70	0,88
ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД»	Рентабельність продажів, %	25,91	44,66	25,47	-13,33	-28,86
	ROA, %	11,77	4,21	6,14	-5,19	-24,62
	Коефіцієнт автономії	0,72	0,80	0,73	0,74	0,39
	Поточна ліквідність	0,25	0,17	0,17	0,69	0,31
ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА»	Рентабельність продажів, %	-0,40	7,28	18,52	0,42	-9,97
	ROA, %	-0,50	27,88	40,96	0,66	-23,59
	Коефіцієнт автономії	0,80	0,53	0,54	0,39	0,23
	Поточна ліквідність	2,79	2,08	2,35	1,73	1,25
ТОВ «САНА-МЕД»	Рентабельність продажів, %	4,40	-13,10	-23,20	2,37	15,55
	ROA, %	28,65	-15,06	-99,54	33,70	139,27
	Коефіцієнт автономії	0,81	0,44	-0,23	0,08	0,85
	Поточна ліквідність	2,60	1,26	0,35	0,47	5,93

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних приватних закладів охорони здоров'я

За показником рентабельності продажів найбільш стійка позитивна динаміка характерна для ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС»: значення показника зросло з 5,39 % у 2021 р. до 9,74 % у 2023 р. та надалі утримувалося на рівні близько 9,6 %. Позитивну траєкторію демонструє також ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД», де рентабельність зросла з 5,51 % до 9,11 %. Для ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ», ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА», ТОВ «Нова Поліклініка Захід», ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів» та ТОВ «САНА-МЕД» характерним є перехід від від'ємної рентабельності в окремі роки до позитивних значень наприкінці досліджуваного періоду. Особливо виражене відновлення спостерігається у ТОВ «САНА-МЕД», де після значень –13,10 % у 2022 р. та –23,20 % у 2023 р. рентабельність у 2025 р. зросла до 15,55 %.

Водночас у частини ПЗОЗ сформувалася протилежна тенденція. У ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД» рентабельність продажів знизилася з 25,91 % у 2021 р. до –13,33 % у 2024 р. та –28,86 % у 2025 р. У ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА» після зростання показника до 18,52 % у 2023 р. відбулося його різке зниження до 0,42 % у 2024 р. та –9,97 % у 2025 р. Для ПП «АЛВІС-КЛАС» і ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» у 2025 р. рентабельність залишалася фактично мінімальною – 0,13 % та 0,15 % відповідно, що свідчить про дуже низьку віддачу від отриманих доходів.

Динаміка рентабельності активів також підтверджує значну диференціацію ефективності використання ресурсної бази. Для ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС» ROA після певного зниження у 2022 р. зростав і досяг 26,03 % у 2025 р. Позитивні значення протягом більшої частини періоду характерні також для ПП «МЕДІС», ПП «САВАМЕД» та

ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД». Водночас у низці закладів значення ROA характеризувалися різкими коливаннями, що відображає нестабільність співвідношення між фінансовим результатом та обсягом активів. Особливо це проявляється у ТОВ «САНА-МЕД», ТОВ «Нова Поліклініка Захід», ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» та ТОВ «МЗ ХАРКІВСЬКА». Тому високі значення ROA в окремі роки доцільно інтерпретувати разом із динамікою активів, а не як самостійну ознаку стійкого розвитку.

За коефіцієнтом автономії найбільш послідовне зміцнення фінансової незалежності спостерігається у ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС», де його значення зросло з 0,25 у 2021 р. до 0,73 у 2025 р., а також у ПП «МЕДІС» – з 0,28 до 0,66. Високий рівень автономії наприкінці періоду зберігається у ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ», ПП «САВАМЕД», ТОВ «ТТ КЛІНІКА» та ТОВ «САНА-МЕД». Натомість найбільш проблемна структура капіталу характерна для ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА», ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів» і ТОВ «Нова Поліклініка Захід», у яких в окремі роки та у 2025 р. коефіцієнт автономії набував від'ємних значень. Це відображає наявність від'ємного власного капіталу та високу залежність від залучених джерел фінансування.

Аналіз поточної ліквідності також демонструє різні траєкторії. Найбільш виражене покращення простежується у ТОВ «Медичний центр «ГЕНЕЗИС», де коефіцієнт зріс з 0,95 у 2021 р. до 3,45 у 2025 р., а також у ТОВ «Медичний центр Асклепій Київ» – до 5,37 та ТОВ «САНА-МЕД» – до 5,93. Позитивна динаміка характерна й для ПП «САВАМЕД». Водночас у ТОВ «Медичний центр «КЛІНІКА НОВА» коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду залишався вкрай низьким і у 2025 р. становив лише 0,08. Значення нижче одиниці у 2025 р. також зафіксовано у ТЗОВ «Україно-Польський центр серця «Львів», ТОВ «Медичний центр «ДЕЛЬТА МЕД», ТОВ «Нова Поліклініка Захід», ПП «АЛВІС-КЛАС», ТОВ «Медичний центр «ЛОГУС» та ТОВ «Медичний центр ЄВРОМЕД».

Отже, результати табл. 3 підтверджують, що фінансово-економічний розвиток досліджуваних ПЗОЗ у 2021–2025 рр. мав неоднорідний та багатовекторний характер. У частини закладів зростання доходів і прибутку супроводжувалося одночасним підвищенням рентабельності, фінансової автономії та ліквідності, що свідчить про більш збалансовану траєкторію розвитку. В інших випадках операційне зростання поєднувалося з від'ємним власним капіталом, недостатньою ліквідністю або погіршенням рентабельності. Це підтверджує доцільність подальшої типізації ПЗОЗ за характером їх розвитку на основі сукупності отриманих результатів, а не окремого фінансового показника.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що розвиток приватних закладів охорони здоров'я у 2021–2025 рр. характеризувався неоднорідністю динаміки масштабів діяльності, фінансових результатів та показників фінансово-економічного стану. Аналіз досліджуваної сукупності ПЗОЗ засвідчив, що найбільш суттєві коливання припадали на 2022 р., коли у значної частини закладів відбулося скорочення доходів та погіршення окремих показників результативності. Починаючи з 2023 р., у більшості досліджуваних суб'єктів сформувалася тенденція до відновлення та подальшого розширення масштабів діяльності.

Динаміка доходів засвідчила, що у 2023 р. їх зростання спостерігалося в усіх досліджуваних ПЗОЗ, у 2024 р. – у 13 із 15, а у 2025 р. – у 14 із 15 закладів. Водночас темпи та сталість такого зростання суттєво відрізнялися, що зумовило формування різних траєкторій розвитку: від послідовного масштабування до нестійкого відновлення та скорочення діяльності.

Аналіз чистого фінансового результату підтвердив, що зростання доходів не завжди супроводжується відповідним підвищенням прибутковості. Якщо у 2021 р. прибутковими були 9 із 15 досліджуваних ПЗОЗ, то у 2025 р. позитивний фінансовий результат мали вже 13 закладів. Це свідчить про загальне покращення фінансової результативності наприкінці досліджуваного періоду, однак у частини ПЗОЗ операційне розширення продовжувало поєднуватися зі збитковістю або мінімальним рівнем прибутковості.

Результати оцінювання рентабельності продажів, рентабельності активів, коефіцієн-

та автономії та поточної ліквідності підтвердили суттєву диференціацію фінансово-економічного стану досліджуваних закладів. Для частини ПЗОЗ характерним є збалансоване поєднання зростання доходів, прибутковості, фінансової автономії та ліквідності. Водночас в інших випадках нарощування обсягів діяльності супроводжується від'ємним власним капіталом, недостатньою ліквідністю, зниженням ефективності використання активів або формуванням збитків.

Отже, сучасні тенденції розвитку приватних закладів охорони здоров'я доцільно оцінювати не лише за зміною масштабів їх діяльності, а на основі комплексного поєднання показників доходу, фінансового результату, рентабельності, ефективності використання активів, фінансової незалежності та платоспроможності. Саме такий підхід дозволяє виявити реальний характер розвитку ПЗОЗ та розмежувати збалансоване зростання, фінансове відновлення, масштабування за умов нестійкого фінансового стану й звуження ресурсної бази.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з формуванням інтегрального показника розвитку приватних закладів охорони здоров'я, який поєднуватиме фінансово-економічні, ресурсні та результативні характеристики їх діяльності та дозволить здійснювати порівняльне оцінювання траєкторій розвитку ПЗОЗ.

Література

1. Борщ В., Данілко М. Підприємництво на ринку медичних послуг: стратегічні засади бізнес-резильєнтності в умовах трансформації охорони здоров'я. *Economic Synergy*. 2026. №2. С. 66084. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-5.

2. Гончаренко О.В., Воздвиженський В.В. Інституціональне проєктування розвитку ринку медичних послуг в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 37-41. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.37-41.

3. Зощук І., Стахів О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 357-368. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368.

4. Кудим О. Концептуальні засади розвитку ринку медичних послуг України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 2. С. 68-76. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-8.

5. Прохорова В.В., Мушникова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328-337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337.

6. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Щербина Є.В. Тріада парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. №2. С. 134-142. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142.

7. Фіщук Н., Фіщук Б., Стахів О. Антикризове управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1(45). С. 127-136. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-127-136.

8. Beztelesna L., Marzec P., Pliashko O., Vovk V., Khomych S., Kucher L., Kucher A. Behavioural determinants of the healthcare providers in Ukraine: Focus on competition context. *Cleaner and Responsible Consumption*. 2024. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100192.

9. Deac A. A., Zaviryukha I., Zeziulin O., Peycheva A., Solórzano de Souza R., Skipper H., Abubakar A., Gustilo V. B., Shenoi S. V., Thornicroft G., Rozanova J. Ukrainian healthcare providers under siege during the first year of war: challenges and adaptations. *BJPsych International*. 2024. Vol. 21, №. 2. Pp. 35-37. DOI: https://doi.org/10.1192/bji.2023.43.

10. Hellowell M., Demeshko O., Hrevtsova R., Roubal T., Fishchuk K., Kasyanchuk S., Habicht J. Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy*. 2025. Vol. 158. DOI: https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2025.105349.

References

1. Borshch, V., & Danilko, M. (2026). Pidpryiemnytstvo na rynku medychnykh posluh: stratehichni zasady biznes-rezylientnosti v umovakh transformatsii okhorony zdorovia. Economic Synergy, (2), 66-84. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-5.

2. Honcharenko, O.V., & Vozdvyzhenskyi, V.V. (2025). Instytutsionalne proiektuvannia rozvytku rynku medychnykh posluh v Ukraini. Ekonomichnyi prostir, (201), 37-41. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.37-41.

3. Zoshchuk, I., & Stakhiv, O. (2025). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia v umovakh suchas-nykh transformatsii. Naukovyi visnyk Polissia, 1(30), 357-368. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368.

4. Kudym, O. (2026). Kontseptualni zasady rozvytku rynku medychnykh posluh Ukrainy. Modeling the Development of the Economic Systems, (2), 68-76. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-8.

5. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., Fridman, O.A., & Chernov, V.V. (2025). Zbalansovanyi potentsial pidpryiemstv u konteksti zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia yikh stiikym rozvytkom. Biznes Inform, (5), 328-337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337.

6. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., & Shcherbyna, Ye.V. (2025). Triada paradyhmy

zabezpechennia antykryzovoho uprav-linnia stiikym rozvytkom pidpryiemstv. Problemy ekonomiky, (2), 134-142. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142.

7. Fishchuk, N., Fishchuk, B., & Stakhiv, O. (2026). Antykryzove upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia v umovakh tsyfro-vizatsii ta minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 1(45), 127-136. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-127-136.

8. Beztelesna, L., Marzec, P., Pliashko, O., Vovk, V., Khomych, S., Kucher, L., & Kucher, A. (2024). Behavioural determinants of the healthcare providers in Ukraine: Focus on competition context. Cleaner and Responsible Consumption, Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100192.

9. Deac, A.A., Zaviryukha, I., Zeziulin, O., Peycheva, A., Solórzano, de Souza R., Skipper, H., Abubakar, A., Gustilo, V.B., Shenoi, S.V., Thornicroft, G., & Rozanova, J. (2024). Ukrainian healthcare providers under siege during the first year of war: challenges and adaptations. BJPsych International, Vol. 21, (2), 35-37. DOI: https://doi.org/10.1192/bji.2023.43.

10. Hellowell, M., Demeshko, O., Hrevtsova, R., Roubal, T., Fishchuk, K., Kasyanchuk, S., & Habicht, J. (2025). Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. Health Policy, Vol. 158. DOI: https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2025.105349

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF PRIVATE HEALTHCARE FACILITIES IN UKRAINE

D. V. Pylypenko, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological framework of the study consists of systemic, analytical, comparative, and dynamic approaches, which made it possible to comprehensively assess current trends in the development of private healthcare facilities. The data set for the study consists of the financial statements of 15 private healthcare institutions for 2021–2025, selected on a geographical basis from the cities of Kyiv, Kharkiv, and Lviv. The analysis utilized methods of horizontal and ratio analysis, comparison, grouping, and generalization. The assessment was conducted based on indicators of revenue, net financial result, return on sales, return on assets, financial autonomy, and current liquidity.

Results. The development trends of the private healthcare facilities under study were found to be uneven during 2021–2025. A significant deterioration in certain indicators was observed in 2022, followed by a predominantly recovery trend in 2023–2025. It was determined that revenue growth is not always accompanied by a corresponding improvement in financial performance and financial stability. Based on the results of a comprehensive analysis, differences were identified among institutions regarding changes in the scale of operations, profitability, efficiency of asset utilization, and levels of financial independence and liquidity. The existence of various development trajectories was substantiated, including balanced growth, financial recovery, scaling up under conditions of financial instability, and a narrowing resource base.

Novelty. The scientific novelty of this study lies in the justification of a comprehensive approach to identifying trends in the development of private healthcare institutions based on a combination of the dynamics of the scale of operations, financial performance, efficiency of asset utilization, financial autonomy, and liquidity. Unlike assessments based on individual absolute indicators, the proposed approach makes it possible to track five-year trajectories of changes in the financial and economic condition of private healthcare institutions and to identify differences between operational growth, financial recovery, and balanced development.

Practical value. The practical significance of the results lies in their potential use by managers of private healthcare institutions to comprehensively assess operational trends and promptly identify imbalances between revenue growth, profitability, resource allocation, and financial stability. The proposed approach can be used for a comparative analysis of private healthcare institutions, to support management decisions, and to identify strategies for ensuring their sustainable development.

Keywords: private healthcare institutions, healthcare services market, development, financial performance, profitability, financial stability, liquidity, financial autonomy, development trajectory.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2026 р.
Прийнята до публікації 14.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351.07:341.1/.8:327 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.283

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМ ПРОСТОРОМ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РІВНІ: АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ

І. І. Хожило, доктор з державного управління, професор, НТУ «Дніпровська політехніка», i.khozhylo@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-8532-4108

Методологія дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення концепції Global Public Governance, сучасної теорії публічного управління та міжнародного гуманітарного права. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для дослідження структури правового механізму публічного управління гуманітарним простором; інституційний аналіз – для визначення ролі міжнародних організацій у формуванні глобальної гуманітарної політики; порівняльно-правовий метод – при дослідженні міжнародно-правових актів і механізмів їх реалізації; структурно-функціональний аналіз – для обґрунтування взаємо-зв'язків між складовими правового механізму; метод наукового узагальнення – при формуванні авторської моделі правового механізму публічного управління гуманітарним простором.

Результати. Встановлено, що в умовах сучасних глобальних викликів гуманітарний простір трансформується в самостійний об'єкт глобального публічного управління, ефективність якого визначається якістю багаторівневої інституційної взаємодії. Запропоновано структурно-функціональну модель правового механізму, що структурно включає нормативно-правовий, інституційний, управлінський, моніторингово-відповідальний блоки.

Новизна. Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо публічного управління гуманітарним простором шляхом інтеграції концепції Global Public Governance у дослідження правового механізму його функціонування. Уперше запропоновано структурно-функціональну модель правового механізму публічного управління гуманітарним простором на глобальному рівні, яка розглядає його як відкриту багаторівневу систему взаємодії міжнародно-правових, інституційних, організаційних і цифрових інструментів управління, об'єднаних єдиною метою забезпечення гуманітарної безпеки, захисту прав людини та сталого розвитку.

Практична значущість. Запропонована модель може бути використана органами державної влади, міжнародними організаціями, закладами вищої освіти та науковими установами при розробленні концептуальних документів, програм розвитку гуманітарної сфери та проведенні подальших наукових досліджень.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, гуманітарний простір, Global Public Governance, глобальне врядування, правовий механізм державного управління, міжнародне гуманітарне право, міжнародні організації, гуманітарна політика, права людини, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Сучасний етап характеризується суттєвим зростанням ролі розвитку міжнародних відносин гуманітарного виміру глобального вряду-\

© 2026. I. I. Khozhylo. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

вання. Повномасштабні збройні конфлікти, міжнародний тероризм, вимушена міграція населення, демографічні трансформації, пандемічні загрози, кліматичні зміни та цифровізація суспільних процесів формують принципово нові виклики для забезпечення прав людини, міжнародної безпеки та гуманітарної стабільності.

За цих умов гуманітарний простір перестає бути виключно сферою соціальної політики окремих держав і дедалі більше виступає об'єктом глобального публічного управління [1, 2], що потребує узгоджених міжнародно-правових механізмів регулювання.

Особливого значення набуває формування ефективного правового механізму публічного управління гуманітарним простором, який забезпечував би реалізацію універсальних принципів міжнародного права, координацію діяльності міжнародних організацій, держав, громадянського суспільства та інших суб'єктів глобального врядування [3]. Саме правовий механізм створює інституційні та нормативні передумови для забезпечення гуманітарної безпеки, захисту прав людини [4], розвитку міжнародного гуманітарного співробітництва та реалізації міжнародних зобов'язань держав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці гуманітарної сфери та аспектам глобального управління, комплексне дослідження особливостей функціонування правового механізму публічного управління гуманітарним простором все ще залишається недостатньо розробленим. У більшості досліджень увага концентрується або на міжнародному гуманітарному праві, або на діяльності окремих міжнародних інституцій, тоді як взаємозв'язок правових, організаційних та управлінських складових функціонування гуманітарного простору на глобальному рівні потребує подальшого наукового осмислення [5–7]. Необхідність удосконалення концептуальних засад публічного управління гуманітарним простором в умовах трансформації сучасної системи міжнародних відносин, розвитку глобального врядування та поглиблення міжнародної інтеграції є абсолютно очевидною, з особливим акцентом для України. Необхідність продовження досліджень за цим напрямком додатково пояснюється тим, що проблематика реалізації правового механізму публічного управління як на глобальному рівні управління, так і на загальнодержавному рівні, набуває особливої ваги в контексті протидії російській збройній агресії, яку вона веде у європейському регіоні з 2014 року. Важливою складовою актуаль-ності заявленої проблематики дослідження слід вважати й контекст захисту прав людини, повоєнного відновлення, європейської інтеграції української держави та активної участі нашої держави у формуванні сучасної міжнародної гуманітарної політики [8, 9, 10].

Формулювання мети статті. Метою дослідження є формування цілісної наукової концепції правового меха- нізму публічного управління гуманітарним простором на глобальному рівні через визначення його інституційних, нормативно-правових, організаційних та функціональних компонентів, дослідження особливостей їх взаємодії в системі Global Public Governance та обґрунтування напрямів удосконалення механізму з урахуванням сучасних глобальних викликів, принципів сталого розвитку, міжнародного гуманітарного права та європейських стандартів публічного управління.

Матеріали та методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення концепції Global Public Governance, сучасної теорії публічного управління та міжнародного гуманітарного права. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системний аналіз застосовано для дослідження структури правового механізму публічного управління гуманітарним простором на глобальному рівні управління. Інституційний аналіз використано з метою визначення ролі міжнародних організацій та інституцій у формуванні засад та механізмів реалізації глобальної гуманітарної політики. На основі порівняльно-правового методу дослідження проведено аналіз

релевантних міжнародно-правових актів і механізмів їх реалізації на загальнодержавному рівні управління (на прикладі України). Структурно-функціональний аналіз забезпечив обґрунтування взаємозв'язків між складовими правового механізму публічного управління гуманітарним простором на гло- бальному рівні. Метод наукового узагальнення застосовано для дескрипції авторської моделі правового механізму публічного управління гуманітарним простором на глобальному рівні управління. Під час підготовки дослідження інструменти генеративного штучного інтелекту ChatGPT (GPT-5.5) застосовано виключно для створення графічної візуалізації авторської моделі. Формування наукової концепції, аналіз джерел, інтерпретація результатів та формулювання висновків виконані автором самостійно.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформації міжнародного середовища зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління гуманітарною сферою. Традиційно, в межах класичної парадигми міжнародних відносин, гуманітарна політика розглядалася, переважно, як сукупність міждержавних домовленостей і норм міжнародного гуманітарного права. Натомість, в умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі недержавних акторів дедалі більшої актуальності набуває концепція глобального публічного врядування (Global Public Governance). Зазначений підхід дає змогу аналізувати гуманітарний простір не лише як сферу правового регулювання, а як складну багаторівневу систему управління, у межах якої взаємодіють держави, міжнародні організації, регіональні об’єднання, громадянське суспільство, гуманітарні агенції, бізнес-структури та цифрові платформи.

Концепція Global Public Governance сформувалася як відповідь на обмеженість класичної моделі державоцентричного управління. Її вихідним положенням є визнання того, що значна частина сучасних суспільних проблем має транснаціональний характер і не може бути ефективно розв’язана виключно в межах національних юрисдикцій. До таких проблем належать збройні конфлікти, масові переміщення населення, гуманітарні кризи, пандемії, кліматичні катастрофи, інформаційні війни та порушення прав людини [1–4]. У цьому контексті гуманітарний простір постає як особлива сфера глобального публічного інтересу, що потребує координації дій численних суб’єктів та вироблення спільних правил поведінки.

На відміну від поняття global government, яке передбачає існування єдиного наднаціонального уряду, Global Public Governance ґрунтується на мережевій моделі врядування [6, 7]. Вона не заперечує суверенітет держав, але передбачає його функціональне доповнення механізмами міжнародної координації, партнерства та спільного вироблення політики. Такий підхід особливо релевантний для гуманітарної сфери, де ефективність управління залежить не лише від наявності правових норм, а й від здатності різних акторів узгоджувати цілі, ресурси та управлінські рішення [6].

У межах Global Public Governance гуманітарний простір доцільно трактувати як транснаціональну систему публічної взаємодії, спрямовану на забезпечення базових прав людини, гуманітарної безпеки та соціальної стійкості суспільств. Така система охоплює кілька взаємопов’язаних рівнів: глобальний, регіональний, національний і локальний. На глобальному рівні формуються універсальні принципи та стандарти гуманітарної політики. На національному рівні забезпечується імплементація міжнародних норм у внутрішню правову та управлінську систему. Далі, вже на регіональному рівні відбувається їх адаптація до специфіки окремих інтеграційних об’єднань. На локальному рівні управління вже реалізуються конкретні гуманітарні програми й послуги для населення.

З позицій публічного управління принципово важливо зазначити, що підхід Global Public Governance змінює саму логіку правового механізму. Так, у традиційному розумінні правовий механізм розглядається як сукупність нормативно-правових актів, процедур їх реалізації та санкцій за порушення встановлених правил. В той же час у межах

глобального врядування він набуває більш ширшого змісту та охоплює не лише правові норми, а й інституційні, організаційні, комунікаційні та координаційні інструменти, які забезпечують практичну реалізацію таких норм. Тож, вочевидь, можна сказати, що правовий механізм в системі Global Public Governance є не статичною нормативною конструкцією. Радше за все він визнається як динамічна управлінська система з високими адаптаційними властивостями.

Особливу роль в системі Global Public Governance відіграють міжнародні організації. Вони виступають не лише суб'єктами міжнародного права, а й центрами координації глобальної гуманітарної політики. Через механізми резолюцій, програм, моніторингових процедур, експертних оцінок і фінансових інструментів міжнародні організації формують порядок денний, визначають пріоритети та стимулюють держави до виконання гуманітарних зобов'язань. Водночас їхня діяльність дедалі частіше ґрунтується на партнерській взаємодії з національними урядами, неурядовими організаціями та приватним сектором, що є характерною ознакою мережевого врядування.

Важливою рисою Global Public Governance є також поліцентричність [6]. У глобальній гуманітарній сфері відсутній єдиний центр ухвалення рішень. Але існує велика кількість взаємопов'язаних центрів гуманітарної компетенції. Це створює як можливості, так і ризики у глобальному та національному вимірах. Прикладом цього слугує пандемія COVID-19, яка спричинила глобальну гуманітарну кризу. Один із найбільш потужних викликів цієї пандемії, як зазначає А. Макурін, отримала система освіти України, але вдало змогла йому протистояти [11]. Тож, з одного боку, поліцентричність сприяє гнучкості, адаптивності та залученню різноманітних ресурсів для стійкості та розвитку. З іншого боку, це може породжувати дублювання функцій, фрагментацію політики та розмивання відповідальності між суб'єктами глобального та національного рівня управління. Саме тому правовий механізм має забезпечувати не лише встановлення правил, а й координацію та узгодженість дій різних суб'єктів.

У цьому контексті особливого значення набуває принцип підзвітності та відповідальності. Для глобального публічного врядування він є одним із ключових критеріїв легітимності. Суб'єкти гуманітарної політики мають не лише декларувати цілі та приймати рішення. Не менш важливою управлінською функцією є звітування про результати, обґрунтування необхідності використання ресурсів та усвідомлена відповідальність за порушення прав людини чи невиконання взятих зобов'язань. Отже, ми впевнені, що апріорно правовий механізм повинен містити дієві процедури моніторингу, аудиту, розслідування та реагування на порушення.

Відомо, що цифровізація суттєво змінює способи комунікації, координації та надання гуманітарної допомоги. Онлайн-платформи, системи обміну даними, цифрова ідентифікація та аналітичні інструменти дають змогу оперативніше реагувати на кризи й підвищувати адресність гуманітарної допомоги. В той же час, повсюдне упровадження цифрових технологій в рамках системи Global Public Governance стосовно гуманітарного простору супроводжується низкою новітніх викликів. Насамперед, мова йде про захист персональних даних, кібербезпеку, цифрову нерівність тощо. Тому сучасний правовий механізм глобального гуманітарного врядування має включати й цифровий вимір.

Для України застосування концепції Global Public Governance має не лише теоретичне, а й практичне значення. В умовах збройної агресії, масштабних гуманітарних потреб і повоєнного відновлення Україна активно взаємодіє з міжнародними організаціями, державами-партнерами та гуманітарними агенціями. Це вимагає не просто імплементації міжнародних норм, а формування спроможної системи координації, моніторингу та відповідальності. У цьому сенсі інтеграція принципів Global Public Governance у національну систему публічного управління може сприяти підвищенню ефективності гуманітарної політики,

зміцненню міжнародної довіри та прискоренню європейської інтеграції.

Отже, розвиток концепції глобального публічного врядування засвідчує, що забезпечення ефективного функціонування гуманітарного простору потребує не лише існування міжнародно-правових норм, а й створення цілісного правового механізму, здатного забезпечувати координацію діяльності великої кількості суб'єктів публічного управління. У сучасних умовах такий механізм виступає інтегрованою системою правових, інституційних, організаційних та інформаційних елементів, які функціонують як єдиний комплекс управлінського впливу.

На відміну від традиційних підходів, що обмежують правовий механізм виключно нормативно-правовим регулюванням, у межах концепції Global Public Governance його доцільно розглядати як багаторівневу систему забезпечення засад реалізації гуманітарної політики. Тож така система має бути заснованою на взаємодії міжнародних інститутів, держав, громадянського суспільства, міжнародних неурядових організацій, бізнесу та цифрових платформ з метою реалізації ефективного управління.

У цьому дослідженні під правовим механізмом публічного управління гуманітарним простором пропонується розуміти систему взаємопов'язаних міжнародно-правових норм, інституцій, управлінських процедур, інструментів координації та механізмів відповідальності, спрямованих на забезпечення реалізації універсальних гуманітарних принципів, захисту прав людини та сталого розвитку гуманітарного простору в умовах глобального врядування. Дескрипція моделі правового механізму презентує кілька взаємопов'язаних структурно-функціональних складників (рис.1). Фундаментом правового механізму виступають універсальні цінності міжнародного співтовариства, які визначають зміст світової гуманітарної політики.

Рис. 1. Концептуальна модель правового механізму публічного управління гуманітарним простором: глобальний рівень *(візуалізація авторської ідеї за допомогою платформи https://chatgpt.com)*

Джерело: складено на основі [12-17]

До них належать такі принципи, як верховенство права, повага до прав людини, людська гідність, гуманність, недискримінація, рівність, солідарність, інклюзивність, підзвітність, прозорість, сталий розвиток. Ці принципи формують нормативну основу всієї системи публічного управління гуманітарним простором.

Розглянемо більш детально структуру авторської моделі правового механізму публічного управління гуманітарним простором. Так, складник нормативно-правової бази формує юридичне підґрунтя функціонування гуманітарного простору, визначаючи систему міжнародних і національних правових норм, принципів та стандартів. До цього блоку належать міжнародні договори, норми міжнародного гуманітарного права, документи у сфері прав людини, національне законодавство та нормативно-правові акти, що регламентують реалізацію гуманітарної політики. Базовими нормативно-правовими документами правового механізму управління гуманітарним простором на глобальному рівні є такі, як:

– Статут Організації Об'єднаних Націй (1945, Charter of the United Nations) [12];

– Загальна декларація прав людини (1948, Universal Declaration of Human Rights);

– Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (1966, International Covenant on Civil and Political Rights) та Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (1966, International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights);

– Женевські конвенції про захист жертв війни (1949, Geneva Conventions of 12 August 1949);

– Конвенція про статус біженців (1951, Convention Relating to the Status of Refugees);

– Конвенція про права дитини (1989, Convention on the Rights of the Child);

– Конвенція про права осіб з інвалідністю (2006, Convention on the Rights of Persons with Disabilities);

– міжнародні гуманітарні стандарти (зокрема, Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability (CHS), 2014);

– Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року та Цілі сталого розвитку ООН (2015, Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development) [16];

– регіональні міжнародні договори (зокрема, European Convention on Human Rights (1950), European Social Charter (Revised) (1996), Charter of Fundamental Rights of the European Union (2000)) [13].

Нормативна-правова база, як складник моделі правового механізму глобального управління гуманітарним простором, визначає юридичні межі діяльності всіх суб'єктів гуманітарної політики, які здійснюють свою діяльність на глобальному рівні управління або керуються цією базою під час реалізації міжнародних двосторонніх угод у гуманітарній сфері на національному рівні управління. Більш того, як зазначає професорка Н. М. Драгомирецька, зарубіжні університети, спираючись на такий міцний нормативно-правовий фундамент, вже започаткували підготовку магістрів гуманітарної інженерії у сфері публічного управління та адміністрування [12].

Складник інституційного забезпечення в рамках реалізації правового механізму управління гуманітарним простором охоплює сукупність суб'єктів, відповідальних за формування та реалізацію гуманітарної політики на глобальному, національному та місцевому рівнях. Глобальними інституціями виступають міжнародні організації, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, наукові установи та інші стейкхолдери. Їх взаємодія забезпечує координацію гуманітарного управління. Діяльність таких суб'єктів ми ро розподілили на 3 групи, відповідно до їх основного функціоналу. Так, інституційно-правовими функціями управління наділені такі суб'єкти глобального рівня управління як ООН, Рада Європи [13, 14] та Європейський Союз. До другої групи ми відносимо суб'єкти, які забезпечують операційно-гуманітарні функції. Це такі міжнародні організації, як УВКБ ООН, ЮНІСЕФ, ВООЗ, МОМ [15], Всесвітня продовольча програма, Міжнародний Комітет Червоного Хреста. Третя група міжна-

родних організацій є відповідальною за фінансове забезпечення реалізації глобальних гуманітарних ініціатив. Таку діяльність провадять Світовий Банк [4], регіональні банки розвит-ку, міжнародні донорські фонди та інші. Важливо зазначити, що навіть в умовах повномасштабної війни, українська держава є активним суб'єктом політики розвитку гуманітарного простору. Прикладом багаторівневого гуманітарного врядування, у межах якого в Україні реалізуються принципи координації, партнерства та підзвітності, характерні для концепції Global Public Governance, є План гуманітарного реагування для України (Ukraine Humanitarian Response Plan, HRP). Цей план щорічно координується Управлінням ООН з координації гуманітарних питань (OCHA) у взаємодії з агентствами системи ООН, міжнародними гуманітарними організаціями, Урядом України та міжнародними донорами [4, 16]. Саме цей план, на нашу думку, є прикладом сучасного глобального гуманітарного врядування. Прикладним аспектом реалізації всіх трьох функціональних напрямків інституційного складника правового механізму управління є багатосторонній цільовий фонд підтримки України (Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund, URTF). Його діяльність адмініструється Світовим Банком у партнерстві з Урядом України та урядами держав-донорів. В інституційному контексті управлінської діяльності ця глобальна ініціатива презентує інтеграцію гуманітарної допомоги, відновлення соціальної інфраструктури та інституційного розвитку в єдину систему публічного управління. Адже в реалізації проєкту беруть участь: Світовий банк, Європейський Союз, уряди держав-партнерів та центральні органи виконавчої влади України (інституційно-правовий рівень управління). Операційний рівень управління за цим проєктом адмініструється міжнародними гуманітарними організаціями, спеціалізованими агентствами ООН, національними органами влади та органами місцевого самоврядування. Світовий банк, Європейська Комісія, уряди Японії, Канади, США, Норвегії, Нідерландів, Литви та інших держав-донорів забезпечують фінансовий рівень управління Проєкту. Таким чином, цей Проєкт демонструє еволюцію гуманітарної політики від короткострокового реагування до комплексного управління відновленням української держави. Це повністю відповідає сучасній концепції Global Public Governance.

Складник управлінських інструментів відображає систему практичних механізмів реалізації гуманітарної політики, що включає стратегічне планування, державні програми, публічні послуги, цифрові технології, фінансові інструменти, механізми міжсекторальної взаємодії та комунікації. Їх застосування забезпечує досягнення визначених гуманітарних цілей відповідно до принципів належного врядування. Найбільш сучасним прикладом використання управлінських інструментів у гуманітарній сфері є План України (Ukraine Plan), розроблений у межах фінансового інструменту Ukraine Facility Європейського Союзу. Цей документ затверджений постановою Кабінету Міністрів України 15 листопада 2024 р. № 1318. Його зміст обґрунтовує необхідність реалізації комплексу реформ, спрямованих на забезпечення соціальної стійкості, розвитку людського капіталу, інклюзивності, цифровізації публічних послуг, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення. Реалізація цього Плану базується на використанні стратегічного планування, цифрового врядування, програмно-цільового фінансування, міжвідомчої координації та системи моніторингу виконання реформ. На нашу думку, це не просто міждержавний документ гуманітарного змісту, а правовий інструмент сучасного публічного управління, реалізація якого забезпечується фінансовими коштами ЄС. Ми переконані, що Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366, є прикладом реалізації людиноцентричної гуманітарної політики через сучасні інструменти публічного управління. Ця Стратегія затверджена урядом України. Стратегія реалізує гуманітарну політику через систему

конкретних управлінських інструментів: державне стратегічне планування, міжвідомчу координацію, цифровізацію адміністративних і соціальних послуг, розвиток інклюзивної інфраструктури, забезпечення рівного доступу до освіти, охорони здоров'я, працевлаштування, культури та публічної інформації. Важливою особливістю документа є інтеграція принципів належного врядування, людиноцентризму, інклюзивності та партнерства держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства й міжнародних партнерів у практичну площину суб'єктно-об'єктної взаємодії.

Завершальним складником авторської моделі правового механізму управління гуманітарним простором є моніторинг і державна відповідальність, адже саме він забезпечує оцінювання результативності функціонування правового механізму. Моніторинг, контроль, аналіз показників ефективності, прозорість прийняття та реалізації управлінських рішень, підзвітність та дотримання правових норм є основою ефективного функціонування цього складника. Крім того, цей складник моделі забезпечує функцію зворотного зв'язку, сприяючи своєчасному коригуванню управлінських рішень і підвищенню ефективності реалізації гуманітарної політики. Одним із найбільш показових прикладів реалізації механізму моніторингу та відповідальності є Універсальний періодичний огляд (Universal Periodic Review, UPR), який здійснюється в рамках Ради ООН з прав людини. Застосування цього інструменту глобального управління гуманітарним простором передбачає регулярне оцінювання стану дотримання прав людини у всіх державах-членах ООН. Крім того, такий огляд забезпечує аналіз виконання міжнародних зобов'язань з боку країн-учасниць на засадах самозвітності, підготовку рекомендацій та подальший моніторинг їх виконання. Універсальний періодичний огляд як управлінський моніторинговий інструмент має найвищу ефективність, якщо він здійснюється на підставі певних принципів управління. Насамперед, такими принципами є відкритість, підзвітність та системний зворотний зв'язок між міжнародними інституціями й національними урядами в рамках правового механізму глобального управління гуманітарним простором. Іншим прикладом застосування ефективних інструментів управління можна назвати добровільні Національні огляди (Voluntary National Reviews, VNRs). Національні уряди представляють їх на Політичному форумі високого рівня ООН зі сталого розвитку [17]. Добровільний національний огляд дозволяє урядам держав оцінити прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку, комплексно проаналізувати результати державної політики, провести моніторинг відповідних індикаторів (позитивних та негативних індикаторів). На підставі результатів Національного огляду визначаються проблеми реалізації та формуються рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень у гуманітарній сфері. Таким чином забезпечується міжнародний механізм підзвітності у сфері реалізації гуманітарної та соціальної політики. Прикладом реалізації міжнародних механізмів моніторингу є участь України у процедурі Voluntary National Reviews (VNRs)**.** У 2020 році Україна представила перший добровільний Національний огляд щодо досягнення Цілей сталого розвитку за період 2015-2019 рр. [18]. У звіті представлено результати комплексного оцінювання інтеграції ЦСР у систему державного стратегічного планування, визначено індикатори моніторингу та окреслено ключові виклики реалізації державної політики. Після 2022 року Україна таких звітів не готувала. Але наша держава приймає активну участь у підготовці міжнародних аналітичних документів щодо відновлення та оцінювання потреб, зокрема Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA). Таким чином, ці прикладні аспекти реалізації правового механізму глобального управління гуманітарним простором показують, що інструментарій добровільного Національного огляду є класичним підходом оцінювання досягнення Цілей сталого розвитку. А міжнародні аналітичні документи щодо відновлення та оцінювання потреб України у повоєнний період є сучасним інструментом моніторингу гуманітарних, соціальних та економічних наслідків війни на

глобальному рівні управління. Цей інструмент використовується урядом нашої держави для коригування політики відновлення та координації міжнародної допомоги.

Отже, ми показали, що представлені структурні компоненти моделі у своєму взаємозв'язку формують цілісний правовий механізм публічного управління гуманітарним простором. В системі Global Public Governance правовий механізм забезпечує реалізацію міжнародних стандартів, захист прав людини, зміцнення соціальної згуртованості, демократичної стійкості та досягнення цілей сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Представлений авторський структурно-функціональний дизайн правового механізму глобального управління гуманітарним простором обгрунтовує його сутність не тільки з позицій сукупності правових норм, але й в рамках інтегрованої багаторівневої системи управління, що функціонує у парадигмі Global Public Governance. Це забезпечується поєднанням нормативного, інституційного, управлінського та контрольно-моніторингового виміру публічноуправлінської діяльності, що здійснюється на глобальному рівні та забезпечує його корелятивну відповідь на національному рівні.

Таким чином, на підставі вище зазначеного можна розглядати правовий механізм публічного управління гуманітарним простором як відкриту адаптивну систему, що функціонує за принципами багаторівневого глобального врядування. Його особливістю є поєднання міжнародно-правового регулювання, інституційної взаємодії, інструментів публічного управління та механізмів публічної підзвітності. На відміну від традиційних моделей, запропонована модель правового механізму управління гуманітарним простором має не лінійний, а циклічний характер. Зокрема, результати моніторингу та оцінювання стають підставою для перегляду політик, удосконалення нормативної бази й адаптації управлінських рішень до нових гуманітарних викликів. Такий зворотний зв'язок забезпечує в реалізації правового механізму управління гнучкість, стійкість та його здатність до постійного вдосконалення.

Зазначимо, що отримані результати нашого дослідження можуть бути використані з метою удосконалення державної гуманітарної політики, гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та розвитку механізмів міждержавної взаємодії у гуманітарній сфері.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформувати науково обґрунтувати тезу, що в умовах трансформації сучасної системи міжнародних відносин гуманітарний простір набуває статусу самостійного об'єкта глобального публічного управління. Його функціонування дедалі більше визначається не лише міжнародно-правовими нормами, а й ефективністю багаторівневої взаємодії держав, міжнародних організацій, інститутів громадянського суспільства та інших суб'єктів глобального врядування. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до дослідження гуманітарної політики та переходу від вузького нормативно-правового трактування до комплексного управлінського аналізу.

Встановлено, що концепція Global Public Governance є ефективною методологічною основою для дослідження публічного управління гуманітарним простором, оскільки дозволяє інтегрувати правові, інституційні, організаційні та цифрові складові у єдину систему врядування. На відміну від державоцентричних моделей, вона ґрунтується на принципах мережевої взаємодії, поліцентричності, підзвітності, партнерства та багаторівневої координації, що відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародного співробітництва.

У ході дослідження запропоновано авторське трактування правового механізму публічного управління гуманітарним простором як інтегрованої системи міжнародно-правових, інституційних, організаційних, інформаційних і цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення гуманітарної безпеки, реалізацію прав людини та досягнення цілей сталого розвитку. На цій основі розроблено структурно-функціональну модель правового механізму, що включає нормативно-правовий, інституційний, управлін-

ський, моніторингово-відповідальний блоки. Практико-орієнтований вимір взаємодії всіх складників правового механізму управління забезпечує цілісність і адаптивність системи гуманітарного врядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі під час удосконалення державної гуманітарної політики, розвитку механізмів міжвідомчої та міжнародної взаємодії, гармонізації національного законодавства із міжнародними стандартами та формування сучасної системи публічного управління гуманітарним простором в Україні в умовах європейської інтеграції та повоєнного відновлення.

Перспективи подальших наукових досліджень у напрямку розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності публічного управління гуманітарним простором, формуванням системи показників результативності правового механізму, зокрема, в реаліях України.

Література

1. Pierre J., Peters B.G. Governance, Politics and the State. London: Macmillan Press, 2000. 231 p. URL: https://archive.org/details/governancepoliti0000pier_n3u4/page/n1/mode/2up

2. Bevir, M. (2013) Governance: A Very Short Introduction. Oxford University Press, Oxford. https://doi.org/10.1093/actrade/9780199606412.001.0001

3. Weiss T.G., Wilkinson R. Rethinking Global Governance: Complexity, Authority, Power, Change. Cambridge : Polity Press, 2018. 280 p.

4. OECD, The World Bank. Integrating Human Rights into Development: Donor Approaches, Experiences and Challenges. 2nd ed. Paris : OECD Publishing, 2013. 308 p.

5. Barnett M. Humanitarian Governance. *Annual Review of Political Science*. 2013. Vol. 16. Pp. 379-398. URL: https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-polisci-012512-083711

6. Weiss T.G. *Global Governance:* Why? What? Whither*?* Cambridge : Polity Press, 2016. 180 p.

7. Barnett MN, Pevehouse JCW, Raustiala K, eds. Global Governance in a World of Change. Cambridge University Press; 2021. 518 p. https://doi.org/10.1017/9781108915199

8. Баштанник В. Гуманізація публічного управління як імператив державно-управлінських трансформацій. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 4. С. 5-13. URL: http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162985

9. Опанащук П. (2025). Принципи, стандарти та цінності гуманітарної політики ЄС. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, *21*(1), С. 11-15. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/21-2/11

10. Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: публічноуправлінські аспекти [Текст]: кол. моногр. За заг. ред. Н.А. Липовської. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 236 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Mono-НТУ.pdf.

11. Макурін А.А., Макуріна О.А. Державне управління вищою освітою в умовах пандемії COVID-19: аналіз кризових адаптацій та системних трансформацій. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2025. № 2(90). С. 225-234. https://doi.org/10.33271/ebdut/90.225

12. Драгомирецька Н.М. Підготовка фахівців в сфері публічного управління: зарубіжні новітні підходи. URL: https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/75e0ce0b-96a4-47f9-a009-9a8e229ba9b5/content?utm_source=chatgpt.com

13. Організація Об'єднаних Націй. Статут Організації Об'єднаних Націй: міжнародний документ від 26 червня 1945 р. Набрав чинності 24 жовтня 1945 р. URL: United Nations Charter (full text)

14. Рада Європи. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод : міжнародний документ від 4 листопада 1950 р. URL: European Convention on Human Rights

15. International Organization for Migration. Constitution of the International Organization for Migration**.** Geneva: International Organization for Migration, 2021. (Constitution and Basic Texts, 3rd ed.). URL: Constitution and Basic Texts (3rd ed.)

16. Управління ООН з координації гуманітарних питань (ОСНА). План гуманітарного реагування для України (Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan, HRP) 2025**.** Нью-Йорк; Женева: ОСНА, 2025. URL: офіційний документ HRP 2025

17. United Nations (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*,* URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

18. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Добровільний національний огляд щодо досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: 2015–2019 роки**.** Київ, 2020. 176 с. URL: Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні

References

1. Pierre, J., & Peters, B.G. (2000). Governance, Politics and the State. London: Macmillan Press. Retrieved from https://archive.org/details/governancepoliti0000pier_n3u4/page/n1/mode/2up

2. Bevir, M. (2013). Governance: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/actrade/9780199606412.001.0001

3. Weiss, T.G., & Wilkinson, R. (2018). Rethinking Global Governance: Complexity, Authority, Power, Change. Cambridge: Polity Press.

4. OECD, & The World Bank. (2013). Integrating Human Rights into Development: Donor Approaches, Experiences and Challenges (2nd ed.). Paris: OECD Publishing.

5.Barnett, M. (2013). Humanitarian Governance. Annual Review of Political Science, (16), 379-398. Retrieved from https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-polisci-012512-083711

6. Weiss, T.G. (2016). Global Governance: Why? What? Whither? Cambridge: Polity Press.

7. Barnett, M. N., Pevehouse, J. C. W., & Raustiala, K. (Eds.). (2021). Global Governance in a World of Change. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108915199

8. Bashtannyk, V. (2012). Humanizatsiia publichnoho upravlinnia yak imperatyv derzhavno-upravlinskykh transformatsii [Humanization of Public Administration as an Imperative of Public Administration Transformations]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, (4), 5-13. Retrieved from http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162985

9. Opanashchuk, P. (2025). Pryntsypy, standarty ta tsinnosti humanitarnoi polityky YeS. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia, 21(1), 11-15. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/21-2/11

10. Lypovska, N.A. (Ed.). (2024). Suchasnyi sotsiohumanitarnyi prostir krain Yevropeiskoho Soiuzu: publichnoupravlinski aspekty. Dnipro: NTU «Dniprovska Politekhnika».

11. Makurin, A.A., & Makurina, O.A. (2025). Derzhavne upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v umovakh pandemii COVID-19: analiz kryzovykh adaptatsii ta systemnykh transformatsii. Economic Bulletin of Dnipro University of Technology, 2(90), 225-234. https://doi.org/10.33271/ebdut/90.225

12. Drahomyretska, N.M. Pidhotovka fakhivtsiv v sferi publichnoho upravlinnia: zarubizhni novitni pidkhody. Retrieved from https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/75e0ce0b-96a4-47f9-a009-9a8e229ba9b5/content?utm_source=chatgpt.com

13. Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii. Statut Orhanizatsii Obiednanykh Natsii: mizhnarodnyi dokument vid 26 chervnia 1945 r. Nabrav chynnosti 24 zhovtnia 1945 r. Retrieved from United Nations Charter (full text)

14. Rada Yevropy. Konventsiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod : mizhnarod-nyi dokument vid 4 lystopada 1950 r. Retrieved from European Convention on Human Rights

15. International Organization for Migration. Constitution of the International Organization for Migration. Geneva: International Organization for Migration, 2021. (Constitution and Basic Texts, 3rd ed.). Retrieved from Constitution and Basic Texts (3rd ed.)

16. Upravlinnia OON z koordynatsii humanitarnykh pytan (OCHA). Plan humanitarnoho re-ahuvannia dlia Ukrainy (Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan, HRP) 2025. Niu-York; Zheneva: OCHA, 2025. Retrieved from ofitsiinyi dokument HRP 2025

17. United Nations (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, Retrieved from https://sdgs.un.org/2030agenda

18. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Dobrovilnyi natsionalnyi ohliad shchodo dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku v Ukraini: 2015-2019 roky. Kyiv, 2020. 176 s. Retrieved from Dobrovilnyi natsionalnyi ohliad shchodo Tsilei staloho rozvytku v Ukraini

PUBLIC MANAGEMENT OF HUMANITARIAN SPACE AT THE GLOBAL LEVEL: ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF THE LEGAL MECHANISM

I. I. Khozhylo, Doctor of Public Administration, Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The theoretical and methodological basis of the research is the provisions of the concept of Global Public Governance, the modern theory of public administration and international humanitarian law. To achieve the set goal, a set of general scientific and specific research methods was used: system analysis – to study the structure of the legal mechanism of public administration of the humanitarian space; institutional analysis – to determine the role of international organizations in the formation of global humanitarian policy; comparative legal method – in the study of international legal acts and mechanisms of their implementation; structural and functional analysis – to substantiate the relationships between the components of the legal mechanism; scientific

generalization method – in the formation of the author's model of the legal mechanism of public administration of the humanitarian space.

Results. It was established that in the conditions of modern global challenges, the humanitarian space is transformed into an independent object of global public administration, the effectiveness of which is determined by the quality of multi-level institutional interaction. A structural and functional model of the legal mechanism is proposed, which structurally includes regulatory, institutional, managerial, monitoring and responsibility blocks.

Novelty. The scientific novelty lies in the development of theoretical provisions on public management of the humanitarian space by integrating the concept of Global Public Governance into the study of the legal mechanism of its functioning. For the first time, a structural and functional model of the legal mechanism of public management of the humanitarian space at the global level is proposed, which considers it as an open multi-level system of interaction of international legal, institutional, organizational and digital management tools, united by the single goal of ensuring humanitarian security, protecting human rights and sustainable development.

Practical value. The proposed model can be used by state authorities, international organizations, higher education institutions and scientific institutions in the development of conceptual documents, programs for the development of the humanitarian sphere and conducting further scientific research.

Keywords: public management and administration, humanitarian space, Global Public Governance, global governance, legal mechanism of public administration, international humanitarian law, international organizations, humanitarian policy, human rights, sustainable development.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2026 р.
Прийнята до публікації 19.08.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 351.8:004.832 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.295

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ЦИФРОВОГО УРЯДУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНОЇ СТІЙКОСТІ

О. О. Вітюк, к. і. н., старший викладач, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, voo_32@ukr.net, orcid.org/0009-0007-1749-507X

Методологія дослідження. В основу дослідження покладено гармонійне поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило об'єктивність, цілісність та достовірність сформульованих висновків. Вибір методологічної бази визначено специфікою цифрового урядування як складної соціотехнічної системи, вивчення якої потребує міждисциплінарного синтезу публічного адміністрування, інформаційного права та кібербезпеки. Завдяки системно–структурному та системно-функціональному аналізу інфраструктуру цифрового урядування концептуалізовано як цілісний об'єкт публічного управління. Застосування цих методів дозволило декомпонувати зазначену інфраструктуру на взаємопов'язані рівні та розкрити функціональну взаємодію між ними. Метод інституційного аналізу застосовано для дослідження нормативно-правового та організаційного забезпечення цифрової трансформації, зокрема розподілу повноважень між суб'єктами публічного управління, функціонування інституту CDTO.

Результати. Встановлено, що цифрове урядування сьогодні потребує балансу між відкритістю сервісів та безпекою даних. Його системна стійкість полягає у здатності державних платформ адаптуватися до загроз, працювати безперебійно та швидко відновлюватися після кризових ситуацій. Обґрунтовано стратегічні пріоритети державного регулювання цифрової інфраструктури, серед яких ключове значення мають забезпечення повної інтероперабельності даних за принципом *Once Only*, перехід на хмарні технології, дотримання підходу *Digital by Design*, а також гарантування безбар'єрності та доступності цифрових послуг. Гармонізація цих пріоритетів із міжнародними стандартами є обов'язковою умовою інтеграції національного цифрового простору до глобального середовища.

Новизна. Структуровано інфраструктуру цифрового урядування як об'єкта публічно-управлінського впливу, шляхом виокремлення та систематизації взаємопов'язаних рівнів, що дозволяє здійснювати точкове та системне регулювання цифрових трансформацій.

Практична значущість. Сформульовано концептуальні засади забезпечення системної стійкості інфраструктури цифрового урядування як динамічної спроможності публічно–управлінської системи адаптуватися до деструктивних впливів, зберігати безперервність надання державних послуг та відновлювати функціональність шляхом поетапного поєднання технологічно-кібербезпекового, функціонально–процесуального та інституційно-кадрового вимірів. Обґрунтовано модель оптимізації публічного управління цифровою інфраструктурою в умовах кризових станів, яка базується на поєднанні децентралізованої міжвідомчої взаємодії, превентивної релокації баз даних у закордонні хмарні сховища та оперативності антикризових платформових рішень. Консолідація державних реєстрів та інституційне посилення кіберзахисту на рівні органів місцевого самоврядування потребуватиме подальшого підсилення як інструменту підвищення адаптивності цифрових систем.

Ключові слова: публічне управління, цифрове урядування, інфраструктура цифрового урядування, системна стійкість, цифрова трансформація, інтероперабельність, державні реєстри, кібербезпека, хмарні технології.

© 2026. O. O. Vityuk. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

Постановка проблеми. Динамічний розвиток зручних електронних послуг випередив готовність самої цифрової інфраструктури держави, таким чином виявивши проблеми з безпекою та стійкістю. Непослідовна нормативна база, технічний розрив між центром і громадами, дефіцит фахівців та ризики витоку даних створюють загрози для публічного управління. Розв'язати це можна лише через докорінну зміну механізмів державного регулювання та фокус на побудові захищеної інфраструктури.

Залежність державних структур від цифрових платформ і реєстрів виявилась у нових викликах. Спостерігається суперечність між високим ступенем централізації й взаємопов'язаності державних інформаційних ресурсів та уразливістю їхньої фізичної і мережевої інфраструктури. Виникає гостра потреба у масштабному переході на хмарні та розподілені технології. На сьогодні існує неузгодженість між наявними нормативно–правовими механізмами публічного управління та реальною динамікою цифрових загроз. Більшість законодавчих вимог орієнтовані на «статичну» безпеку та дотримання формальних процедур захисту інформації, тоді як сучасні умови вимагають застосування динамічної системної стійкості.

Слід констатувати, що маємо наявну суттєву диспропорцію в рівнях захищеності та технологічного оснащення між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. При потужних цифрових екосистемам та залучених висококваліфікованих кадрів на центральному рівні, на рівні громад цифрова інфраструктура нерідко залишається найбільш уразливою для масштабних кібератак та порушень цілісності державних реєстрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку цифрового урядування та забезпечення інституційної стійкості публічного сектору є предметом активного наукового дискурсу в нашій державі. Дослідницький вектор у цій сфері поступово змістився від аналізу первинної автоматизації державних послуг до осмислення цифровізації як комплексної соціотехнічної системи через призму забезпечення інституційної стійкості. Застосування цифрових технологій оптимізує надання публічних послуг, забезпечуючи їх оперативність та доступність, а також дозволяє трансформувати сервіси на засадах персоніфікації й адресності з урахуванням специфічних потреб громадян і суб'єктів господарювання (Н. Корчак, А. Рачинський, Н. Ларіна) [1]. На відміну від електронного уряду, орієнтованого переважно на первинне впровадження цифрових технологій у роботу органів влади, цифрове урядування передбачає їхню глибинну інтеграцію задля досягнення синергетичного ефекту та безперервної модернізації систем державного й регіонального управління (В. Нагаєв, О. Гіржева, І. Чалий, С. Міненко) [2]. Реалізація концепції електронного урядування є багатоаспектним зав-данням, яке потребує суттєвих інвестиційних ресурсів і системного подолання комплексу взаємопов'язаних політико-право-вих, організаційно-адміністративних та інфраструктурних викликів (Т. Голобородько, О. Дубіна) [3].

Окрім того, відзначимо, що теоретико-методологічні засади визначення змісту, сутності та цільової спрямованості цифрових комунікацій і кібербезпеки в сфері публічного адміністрування висвітлено у працях К. Герасимюка [4], Г. Жекало, М. Заяць, О. Вакун [5], Т. Забейворота [6] та О. Мазура [7].

Нормативно-правову базу дослідження становлять Конституція України [10], Закони України «Про хмарні послуги» [8], «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [9], «Про захист персональних даних» [11] та «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [12].

Попри наявність численних розробок, управлінські засади забезпечення системної стійкості безпосередньо інфраструктури цифрового урядування досі не отримали належного комплексного висвітлення. Наявні праці здебільшого обмежені вивченням окремих технічних (кіберзахисних) аспектів або теоретичних концепцій публічного адміністрування, відірваних від технологічного підґрунтя. Практично поза увагою дослідників залишається поєднання нормативно-правових, інституційних та ресурсних механізмів управління інфраструктурними об'єктами в умовах безпекових загроз і воєнного

стану, що й обґрунтовує актуальність даного дослідження.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком інфраструктури цифрового урядування задля забезпечення її системної стійкості та стратегічної ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії публічного управління інфраструктура цифрового урядування розглядається не просто як сукупність технічних засобів або програмного забезпечення, а як середовищно-утворювальний комплекс (соціотехнічна система), який забезпечує взаємодію між державою, бізнесом і громадянами в цифровому форматі. Як об'єкт публічно-управлінського впливу, інфраструктура цифрового урядування охоплює декілька взаємопов'язаних рівнів: нормативно-правовий та стандартизаційний рівень: закони [8], технічні регламенти та єдині стандарти інформаційного обміну; інституційно–організаційний рівень: суб'єкти публічного управління (міністерства, відомства, цифрові офіси, регулятори); базовий технологічний (апаратний) рівень: фізичні сервери, центри обробки даних (ЦОД), мережі зв'язку; платформно-прикладний рівень: державні електронні реєстри, системи інтероперабельності, сервіси цифрової ідентифікації та рівень даних: електронні бази даних та відкриті дані як ресурс прийняття рішення.

Під системною стійкістю (*systemic resilience*) інфраструктури цифрового урядування варто розуміти спроможність публічно–управлінських та технологічних компонентів адаптуватися до деструктивних чинників, забезпечувати безперервність функціонування державних платформ і мінімізувати час відновлення після кризових збоїв. У контексті публічного управління системну стійкість доцільно розглядати через три основні виміри: технологічний і кібербезпековий, функціонально-процесуальний та інституційно-кадровий. При технологічному та кібербезпековому вимірі стійкості особливого змісту набуває здатність апаратного та програмного забезпечення протистояти кіберзагрозам [9]; функціонально-процесуальний – вимірюється здатністю публічних інститутів безперебійно надавати послуги; наявність правової бази, розподілу відповідальності та кваліфікованого персоналу з достатнім рівнем цифрової грамотності – основа для інституційно-кадрового виміру стійкості.

Стратегічними пріоритетами розвитку інфраструктури цифрового урядування є ключові орієнтири державного регулювання у цій сфері, які охоплюють такі напрями, зокрема, повна інтероперабельність даних та систем за принципом *Once Only* [13], принцип *Digital by Design / Digital by Default* у нормотворчій діяльності [14], хмарно-орієнтована архітектура *(Cloud-First Strategy*) на основі спеціального законодавчого регулювання [8]. Ключовими векторами у гармонізація національних стратегічних пріоритетів із міжнародними стандартами на сьогодні залишаються імплементація вимог Європейської рамки інтероперабельності (EIF) для забезпечення сумісності на правовому, організаційному, семантичному та технічному рівнях [імплементаці] та дотримання стандартів кібербезпеки та захисту даних (GDPR та NIS2 Directive) [17].

Механізми забезпечення системної стійкості в публічному управлінні охоплює централізацію стратегічного керівництва при децентралізації виконання, тобто, формування єдиного координаційного центру для визначення архітектурних стандартів та технічних вимог, у поєднанні із наданням операційної автономії галузевим відомствам і органам місцевого самоврядування; інституціалізацію посади керівника цифрової трансформації (CDTO) на всіх рівнях владної вертикалі [19], запровадження інституту CDTO на всіх рівнях публічного адміністрування (у міністерствах, обласних та міських адміністраціях) забезпечить наскрізну вертикаль управління, спростить міжвідомчу комунікацію та буде гарантом дотримання єдиної цифрової політики, створення спеціалізованих центрів реагування на інциденти (CERT/CSIRT) [8], фактично це команди швидкого реагування на кіберінциденти у публічному секторі, що будуть здійснювати цілодобовий моніторинг стану безпеки, обмін інформацією про загрози та забезпечу-

ватимуть операційну координацію під час кризових ситуацій.

Важливим компонентом механізму системної стійкості залишається урегулювання його нормативно–правової бази. Нормативно-правовий механізм забезпечує легітимне підґрунтя для адаптивного функціонування інфраструктури та регламентує суб'єктну взаємодію в цифровому просторі, зокрема в умовах правових режимів надзвичайного чи воєнного стану та критичного зростання рівнів безпекових загроз. Ключовими складовими виступають: законодавче закріплення режимів безперервності діяльності (Business Continuity Plan) (нормативна обов'язковість розробки, регулярного тестування та оновлення планів безперервності діяльності для всіх суб'єктів, що утримують державні електронні реєстри та критичні інформаційні системи) [16]; правове регулювання використання хмарних технологій (Cloud Government Policy) (створення гнучкого законодавчого поля для розміщення державних даних у закордонних ЦОД або на платформах міжнародних хмарних провайдерів у разі виникнення загрози фізичного знищення вітчизняної інфраструктури); нормативна стандартізація інтероперабельності та відкритих даних (закріплення обов'язкових технічних та семантичних протоколів взаємодії, що виключає монополізацію розробки програмного забезпечення окремими підрядниками та гарантує вендор-незалежність державних систем).

Українська модель публічного управління інфраструктурою цифрового урядування продемонструвала унікальну адаптивність і життєздатність в умовах повномасштабного воєнного стану, системних кібератак та пошкоджень енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури. Практичний досвід України став глобальним кейсом реалізації концепції системної стійкості на практиці. Завдяки застосуванню розподіленої архітектури та єдиних протоколів безпечного обміну даними на основі естонського рішення *X-Road* [18], система дала змогу уникнути створення єдиної «точки відмови». Навіть у разі збоїв у окремих відомчих базах даних загальний каркас міжвідомчої взаємодії залишався працездатним. Прийняття оперативних змін до законодавства України про хмарні послуги дозволило винести критично важливі державні реєстри та системи (зокрема баз даних державних фінансів, демографічного реєстру тощо) до закордонних центрів обробки даних провідних світових провайдерів (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud). Це убезпечило дані від фізичного знищення внаслідок ракетних ударів. Перетворення мобільного застосунку та порталу «Дія» на універсальний інструмент антикризового управління. Платформа зберегла доступ громадян до базових документів та соціальних виплат, а також була оперативно адаптована під нові потреби воєнного часу (фіксація пошкодженого майна, статус ВПО, подання заяв на компенсації, збір коштів на підтримку оборони).

Висновки. У науковій статті здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне розв'язання науково-прикладного завдання щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком інфраструктури цифрового урядування із фокусом на забезпечення її системної стійкості. Доведено, що інфраструктура цифрового урядування в сучасній теорії публічного управління виступає не просто як сукупність технічних та інформаційних засобів, а як складна соціотехнічна система. Вона вимагає балансування між відкритістю сервісів для громадян та високим рівнем захищеності критичних баз даних. Системна стійкість визначена як динамічна спроможність публічно-управлінських та технологічних структур адаптуватися до деструктивних зовнішніх впливів, зберігати функціональність державних платформ і швидко відновлювати роботу у разі кризових ситуацій.

Обґрунтовано стратегічні пріоритети державного регулювання цифрової інфраструктури, серед яких ключове значення мають: забезпечення повної інтероперабельності даних за принципом *Once Only*, перехід на хмарні технології (*Cloud-First*), дотримання підходу *Digital by Design*, а також гарантування безбар'єрності та доступності цифрових послуг. Гармонізація цих пріоритетів із міжнародними стандартами є обов'язковою умовою інтеграції національного цифрового простору до глобального середовища. Систематизовано комплексну систему механізмів забезпечення стійкості в

публічному управлінні. На основі аналізу досвіду України показано, що успішна протидія безпековим викликам стала можливою завдяки розподіленій архітектурі системи інтероперабельності, вчасній релокації баз даних у міжнародні хмари та гнучкості мобільної платформи «Дія». Для подальшої оптимізації публічного управління запропоновано посилити інституційну кіберстійкість органів місцевого самоврядування, провести дедуплікацію та консолідацію державних реєстрів на єдиній платформі, впровадити обов'язкове стрес-тестування систем і створити спеціальні мотиваційні програми для утримання IT-фахівців у публічному секторі.

Перспективами подальших наукових розробок у даному напрямі є дослідження оцінки економічної ефективності впровадження хмарних рішень у публічному секторі в довгостроковій перспективі.

Література

1. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління.* 2023. Т. 11. № 3. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.15421/152334.

2. Нагаєв В., Гіржева О., Чалий І., Міненко С. Digital трансформації публічних комунікацій, кібербезпеки та цифрового лідерства в системі електронного урядування. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека».* 2024. № 4(45). С. 78-88. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-4-9837.

3. Голобородько Т., Дубіна О. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. №6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260.

4. Герасимюк К. Механізми державного управління кібер- та інформаційною безпекою: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 3(97). С. 36-40. doi: https://doi.org/10.26642/ ema-2021-3(97)-36-40.

5. Жекало Г., Заяць М., Вакун О. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 8. doi: 10.32702/2307-2156-2020.8.52.

6. Забейворота Т. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління.* 2017. № 1(51). С. 35-42.

7. Мазур О. Сучасні тенденції упровадження електронного урядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід. *Аспекти публічного управління.* 2019. Т. 7. № 12. С. 147-156. https://doi.org/10.15421/151974

8. Про хмарні послуги: Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2075-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 15. Ст. 52.

9. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.

10. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96–ВР. Відомості Верховної Ради. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

11. Про захист персональних даних: Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text.

12. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 47. Ст. 383. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text.

13. Як Українці стати частиною цифрового простору ЄС. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-ukraini-stati-chastinoyu-tsifrovogo-prostoru-es-proveli-seminar-dlya-ministerstv.

14. Digital by default («цифровий за замовчанням»). URL: https://oldegap.eef.org.ua/projects/digital-by-default-tsyfrovyi-za-zamovchanniam/.

15. Впровадження європейських стандартів сумісності: Україна і ЄС погодили план імплементації Interoperable Europe Act. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/vprovadzennia-yevropeyskykh-standartiv-sumisnosti-ukrayina-i-yes-pohodyly-plan-implementatsiyi-interoperable-europe-act.

16. BCP (Business Continuity Plan) та DRP (Disaster Recovery Plan). Сучасні підходи до Кібербезпеки та Бізнес-Захисту. URL: https://eska.global/blog/bcp-business-continuity-plan-ta-drp-disaster-recovery-plan-suchasni-pidhodi-do-kiberbezpeki-ta-biznes-zahistu_1.

17. Від GDPR до NIS2: чому захист персональних даних більше не дорівнює кібербезпеці. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/vid-gdpr-do-nis2-chomu-zahist-personalnih-danih-bilshe-ne-dorivnyue-kiberbezpeci.html.

18. Публічний кодекс на практиці. Як проєкт X-Road став успішним міжнародним проєктом з відкритим кодом. URL: https://ua.linkedin.com/pulse/public-code-practice-how-estonia-x-road-project-became?tl=uk.

19. Хто такі CDTO, як вони цифровізують регіони та створюють комфортні послуги для кожного українця. URL: https://bit.ua/blog_columns/hto-taki-cdto/.

References

1. Korchak, N., Rachynskyi, A., & Larina, N. (2023). Tsyfrova transformatsiia ta elektronne

vriaduvannia: naukovi pidkhody doslidzhennia v sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia. Aspekty publichnoho upravlinnia, T.11, (3), 43-49. DOI: https://doi.org/10.15421/152334.

2. Nahaiev, V., Hirzheva, O., Chalyi, I., & Minenko, S. (2024). Digital transformatsii publichnykh komunikatsii, kiberbezpeky ta tsyfrovoho liderstva v systemi elektronnoho uriaduvannia. Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka», 4(45), 78-88. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-4-9837.

3. Holoborodko, T., & Dubina, O. (2018). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu administruvanni: dosvid Ukrainy ta yevropeiski oriientyry. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok,. (6). Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260.

4. Herasymiuk, K. (2021). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia kiber- ta informatsiinoiu bezpekoiu: problemy ta shliakhy vyrishennia. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 3(97), 36-40. doi: https://doi.org/10.26642/ ema-2021-3(97)-36-40.

5. Zhekalo, H., Zaiats, M., & Vakun, O. (2020). Sutnist ta zmist elektronnoho uriaduvannia: kontseptualnyi vymir. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (8). doi: 10.32702/2307-2156-2020.8.52.

6. Zabeivorota, T. (2017). Suchasna kontseptsiia e-vriaduvannia yak osnova modernizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 1(51), 35-42.

7. Mazur, O. (2019). Suchasni tendentsii uprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v publichnomu upravlinni: zarubizhnyi dosvid. Aspekty publichnoho upravlinnia, T. 7, (12), 147-156.

https://doi.org/10.15421/151974

8. Pro khmarni posluhy: Zakon Ukrainy vid 17 liutoho 2022 r. № 2075-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (2023), № 15, St. 52.

9. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnia 2017 r. № 2163-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (2017), № 45, St. 403.

10. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. № 254k/96–VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady (1996),. № 30, St. 141. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

11. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01 chervnia 2010 r. № 2297-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (2010), № 34, St. 481. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text.

12. Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh: Zakon Ukrainy vid 15 lypnia 2021 r. № 1689-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (2021). № 47, St. 383. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text.

13. Yak Ukraini staty chastynoiu tsyfrovoho prostoru YeS. Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-ukraini-stati-chastinoyu-tsifrovogo-prostoru-es-proveli-seminar-dlya-ministerstv.

14. Digital by default («tsyfrovyi za zamovchanniam»). Retrieved from https://oldegap.eef.org.ua/projects/digital-by-default-tsyfrovyi-za-zamovchanniam/.

15. Vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv sumisnosti: Ukraina i YeS pohodyly plan implementatsii Interoperable Europe Act. Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/technologies/vprovadzennia-yevropeyskykh-standartiv-sumisnosti-ukrayina-i-yes-pohodyly-plan-implementatsiyi-interoperable-europe-act.

16. BCP (Business Continuity Plan) ta DRP (Disaster Recovery Plan). Suchasni pidkhody do Kiberbezpeky ta Biznes-Zakhystu. Retrieved from https://eska.global/blog/bcp-business-continuity-plan-ta-drp-disaster-recovery-plan-suchasni-pidhodi-do-kiberbezpeki-ta-biznes-zahistu_1.

17. Vid GDPR do NIS2: chomu zakhyst personalnykh danykh bilshe ne dorivniuie kiberbezpetsi. Retrieved from https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/vid-gdpr-do-nis2-chomu-zahist-personalnih-danih-bilshe-ne-dorivnyue-kiberbezpeci.html.

18. Publichnyi kodeks na praktytsi. Yak proiekt X-Road stav uspishnym mizhnarodnym proiektom z vidkrytym kodom. Retrieved from https://ua.linkedin.com/pulse/public-code-practice-how-estonia-x-road-project-became?tl=uk.

19. Khto taki CDTO, yak vony tsyfrovizuiut rehiony ta stvoriuiut komfortni posluhy dlia kozhnoho ukraintsia. Retrieved from https://bit.ua/blog_columns/hto-taki-cdto/.

PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITAL GOVERNANCE INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT: STRATEGIC PRIORITIES AND MECHANISMS FOR ENSURING SYSTEMIC RESILIENCE

O. O. Vityuk, Ph. D (History), Senior Lecturer, Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia State Pedagogical University

Methods. The study is based on a harmonious combination of general scientific and specific methods, which ensured the objectivity, integrity and reliability of the formulated conclusions. The choice of methodological basis is determined by the specifics of digital governance as a complex socio-technical system, the study of which requires an interdisciplinary synthesis of public administration, information law and cybersecurity. Thanks to the system-structural and system-functional analysis, the digital governance infrastructure is conceptualized as an integral object of public administration. The application of these methods allowed to decompose the specified

infrastructure into interconnected levels and to reveal the functional interaction between them. The institutional analysis method was used to study the regulatory and organizational support of digital transformation, in particular the distribution of powers between public administration entities, the functioning of the CDTO institute.

Results. It was established that digital governance today requires a balance between the openness of services and data security. Its systemic resilience lies in the ability of state platforms to adapt to threats, operate smoothly and quickly recover from crisis situations. The strategic priorities of state regulation of digital infrastructure are substantiated, among which ensuring full data interoperability according to the Once Only principle, transition to cloud technologies, adherence to the Digital by Design approach, as well as guaranteeing barrier-free and accessible digital services are of key importance. Harmonization of these priorities with international standards is a prerequisite for the integration of the national digital space into the global environment.

Novelty. The digital governance infrastructure as an object of public administration influence is structured by isolating and systematizing interconnected levels, which allows for point and systemic regulation of digital transformations.

Practical value. There have been formulated conceptual principles for ensuring the systemic stability of the digital governance infrastructure as the dynamic ability of the public administration system to adapt to destructive influences, maintain the continuity of public services, and restore functionality through a phased combination of technological and cybersecurity, functional and procedural, and institutional and personnel dimensions. A model for optimizing public administration of digital infrastructure in times of crisis is substantiated, which is based on a combination of decentralized interagency interaction, preventive relocation of databases to foreign cloud storage and the efficiency of anti-crisis platform solutions. Consolidation of state registers and institutional strengthening of cyber protection at the level of local governments will require further strengthening as a tool for increasing the adaptability of digital systems.

Keywords: public administration, digital governance, digital governance infrastructure, system resilience, digital transformation, interoperability, state registers, cybersecurity, cloud technologies.

Стаття надійшла до редакції 23.08.2026 р.
Прийнята до публікації 08.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

УДК 351.86:352.071(477) https://doi.org/10.33271/ebdut/95.302

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ НАЛЕЖНОГО БЕЗПЕКОВОГО ВРЯДУВАННЯ ТА КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Д. В. Карамишев, д. держ. упр., Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, dvk1vip@gmail.com, orcid.org/0000-0003-1617-3240,
В. П. Суворов, к. держ. упр., Харківський національний медичний університет, vip.suvorov@gmail.com, orcid.org/0009-0002-0196-4269

Методологія дослідження. Для досягнення мети дослідження застосовано інституційний, семантичний, аналітичний методи, за допомогою яких здійснено систематизацію безпекових концепцій та суб'єктів безпекового врядування в умовах воєнних загроз. Контент-аналіз і нормативний метод використано для впорядкування нормативно-правової бази, публікацій та інструктивно-методичних матеріалів у сфері безпекового врядування.

Результати. Обґрунтовано теоретико-методичні основи формування інтегрованої системи належного безпекового врядування (Good Security Governance) та кризового управління на субнаціональному рівні в умовах воєнних загроз. Розкрито сутність безпекового врядування як багаторівневої системи (стратегічний, оперативний, тактичний рівні), що об'єднує зусилля органів державної влади, місцевого самоврядування, недержавних інституцій та громадськості задля захисту від конвенційних і гібридних викликів. Доведено важливу роль співробітництва територіальних громад та превентивних механізмів у забезпеченні комплексної безпеки на місцевому рівні. Обгрунтовано, що побудова інтегрованої системи безпекового врядування та кризового управління потребує належної координації, використання високотехнологічних рішень і чітких тактичних алгоритмів.

Новизна. Уперше концептуалізовано, обгрунтовано та термінологічно зафіксовано в дискурсі публічного управління та адміністрування поняття інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління, що зорієнтована на реалізацію концепції національної стійкості, всеохопної комплексної безпеки, а також міжсуб'єктної взаємодії, забезпечення гнучкості, адаптивності та оперативності дій на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях управління в умовах конвенційних і гібридних загроз.

Практична значущість. Розбудова запропонованої інтегрованої системи сприятиме забезпеченню безперервної координації державних, військових, громадських, підприємницьких суб'єктів врядування (міжсуб'єктна взаємодія), їх готовність та синхронність рішень на оперативному і тактичному рівнях.

Ключові слова: багаторівневе врядування, належне безпекове врядування, стратегія національної безпеки, інтегроване кризове управління, комплексна безпека, місцеве самоврядування, співробітництво територіальних громад, воєнні загрози, smart-безпека.

Постановка проблеми. У контексті конвенційного та гібридного протистояння російської агресії ключовим викликом постає забезпечення суспільної безпеки. Найбільш критичною ця загроза є для територій, що перебувають у зоні активних бойових дій, на прифронтових та тимчасово окупованих територіях. Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки комплексу невідкладних заходів із залученням як наявного ресурсного потенціалу, так і інноваційних технологій та засобів. Системне врегулювання передбачає синергію державних механізмів, цивільно-військового співробітництва, державно-приватного партнерства та високого рівня суспільної свідомості через залучення інституцій

© 2026. D. V. Karamyshev, V. P. Suvorov. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

громадянського суспільства й проактивних, обізнаних громадян з урахуванням міжнародного досвіду протидії конвенційним і гібридним загрозам [26].

Стратегія національної безпеки України передбачає створення національної системи стійкості для захисту держави та суспільства від загроз. Вона охоплює: оцінку ризиків та вчасне виявлення загроз та вразливостей; стратегічне планування та кризове управління, а також застосування універсальних протоколів реагування та повоєнного відбудування; координацію дій та міжсекторальну взаємодію сектору безпеки і оборони, влади, бізнесу, громадського суспільства та громадян для запобігання, реагування та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Окрім цього, нормативно регламентовано обов'язок держави щодо формування ефективної системи безпеки та стійкості об'єктів критичної інфраструктури на засадах чіткого розподілу функціональної відповідальності її суб'єктів. Водночас, категорію «стійкість» дефіновано як здатність суспільства й держави оперативно адаптуватися до динамічних змін безпекового середовища та забезпечувати стале функціонування, зокрема шляхом нівелювання зовнішніх і внутрішніх уразливостей [15].

Незважаючи на значні просування у формуванні національної системи стійкості, все ж, в Україні поки спостерігається несформованість цілісної та прозорої системи всеохопної (комплексної) суспільної безпеки, що супроводжується низьким рівнем культури як колективної, так і індивідуальної безпекової поведінки. Діяльність безпекового сектору щодо захисту громадян має фрагментарний і вибірковий характер. Ключова проблема, на наш погляд, полягає у відсутності чіткого усвідомлення принципів всеохопної безпеки та алгоритмів вертикальної і горизонтальної координації під час надзвичайних ситуацій. Йдеться про необхідність формування єдиної системи належного безпекового врядування із залученням всіх ключових суб'єктів публічної політики, що матимуть вплив на реалізацію відповідних стратегічних цілей та завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить, що безпекове врядування перебуває у спектрі дослідницьких інтересів широкого кола вчених у міжнародному вимірі. Так, за глобальних трансформаційних умов, інтерес до цієї проблематики поступово зростає, що обумовлено пошуком нових форм та механізмів реалізації безпекових концепцій та побудови сучасних моделей комплексної безпеки на основі всеохопності, багаторівневості й належного врядування. Такі тенденції прослідковуються у працях N. Ball, M. Bevir, T. Bouta, A. Bryden, S. Croft, L. van de Goor, J. Hallenberg, H. Hänggi, L. Heininen, J. Howorth, E. Krahmann, D. Liao, J. Sperling, T. Terrif, C. Wagnsson, M. Webber та ін.

Проблемні питання реалізації концепції національної безпеки, а також обґрунтування методологічних підходів до застосування способів і засобів захисту населення в умовах конвенційного та гібридного протистояння в Україні перебувають у центрі уваги та знайшли вагоме відображення у працях українських дослідників. Різним аспектам і викликам формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення національної, державної, громадської та особистої безпеки приділено значну увагу представниками провідних наукових шкіл, зокрема такими науковцями, як: В. Антонов, В. Баштанник, В. Білоус, З. Бурик, В. Вагапов, О. Гончаренко, Р. Джангужин, В. Залужний, А. Кислий, В. Колісник, І. Корж, О. Корнієвський, Е. Лисицин, Л. Новак-Каляєва, В. Омельчук, М. Орел, О. Пархоменко-Куцевіл, Г. Ситник, М. Стрельбицький, А. Федорова, В. Храмов, Ю. Шемшученко, О. Щербанюк та ін.

Праці зазначених авторів, присвячені специфіці застосування різних безпекових концепцій, і, як правило, не акцентують уваги на інтегрованому підході до їхньої конвергенції в умовах системних трансформацій. Попри наявність міжнародних та українських публікацій із цієї проблематики, спостерігається недостатність системних досліджень, спрямованих на комплексний аналіз і пошук дієвих механізмів реалізації концепції безпекового врядування на субнаціональному рівні в Україні. Це свідчить про обмеженість наукового доробку щодо сукупного розв'язання проблем забезпечення стійкості та комплексної безпеки за трансформаційних умов. Водночас, систематизація напрацювань згаданих дослідників слугує підґрунтям

для формування теоретико-методологічних і прикладних засад безпекового врядування, що зумовлює високу актуальність обраного напряму та визначає доцільність проведення пропонованого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління на субнаціональному рівні в умовах воєнних загроз на основі систематизації публікацій з окресленої проблематики, а також визначення ефективних принципів, способів взаємодії і засобів реалізації заходів комплексної безпеки для підвищення рівня захисту населення, мешканців громад від конвенційних та гібридних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Всеохопна (комплексна) безпека є сучасним підходом до захисту держави, суспільства й особистості, що передбачає синер-гію військових і невійськових інструментів для протидії актуальним викликам. Ця концепція виходить із того, що безпековий вимір не обмежується лише оборонними заходами, а безпосередньо залежить від стабільності всіх сфер життєдіяльності. Згідно з визначенням Л. Хейнінена (Heininen L., 2023), комплексна безпека, сформована на засадах критичних безпекових досліджень та екзистенційної сутності безпеки, є відповіддю на невійськові загрози, які становлять безпосередній ризик для людини та її існування. У контексті взаємозв'язку між сталим розвитком, урядуванням і безпековою політикою комплексна безпека постає інтегративною концепцією, що об'єднує особисте життя індивіда, усі ключові сфери суспільства та соціальні спільноти. Відповідно, фундаментальною передумовою імплементації всеохопної безпеки є визнання інституцій громадянського суспільства та проактивних громадян повноцінними суб'єктами (акторами) безпекового середовища, а також наявність відповідного суспільного запиту [28].

У чинному законодавстві України відсутнє окреме буквальне визначення словосполучення «безпекове врядування», проте цей термін використовується в аналітичних та інформаційних матеріалах різних рівнів урядування [27; 32; 33; 37]. Щодо міжнародного контексту, то концептуалізація безпекового врядування у глобальному вимірі здій-снена та широко представлена в роботах іноземних дослідників [22; 24; 25; 30; 31; 36], де між іншим, також зосереджується увага на важливості реалізації Security Governance саме на субнаціональному рівні, що під-тверджується сьогодні на практиці на набуває особливої гостроти саме в Україні, зважаючи на воєнні загрози.

Безпекове врядування базується на стратегічному баченні, що забезпечує виявлення загроз, захист національних інтересів, розмежування відповідальності та цільовий розподіл ресурсів. Зазначене характеризується наявністю міжінституційної координації, розроблених операційних планів реалізації, а також функціонуванням розвинених інституцій моніторингу та підзвітності, зав-дяки чому забезпечується регламентація ресурсно-цільового розподілу, відповідальність суб'єктів владних повноважень, оцінювання ефективності врядування на різних рівнях: стратегічному, оперативному, так-тичному.

З огляду на концептуальне визначення безпекового врядування (англ. *Security Governance*), то у загальному контексті, виходячи з міжнародного, досвіду, його можна розуміти, як систему принципів, інститутів, процесів та механізмів прийняття рішень, за допомогою яких держава, регіональні та місцеві органи управління, а також недержавні інституції, інші стейкхолдери спільно планують, реалізують і контролюють політику у сфері безпеки і оборони задля захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства та держави. Теза «від уряду безпеки до урядування безпеки» Elke Krahmann [30; 31] і Danzi Liao [25], цілком логічно відбиває суть цієї концепції, коли безпека перетворюється на всеохопну. Водночас, врядування відкриває можливості для координації безпекових потреб не лише центральною владою та обмеженим колом інституцій, а більш широкому представництву стейкхолдерів, що розділяють відповідальність перед суспільством за прийняття важливих та доволі важких політичних рішень [30].

У контексті врядування, така модель організації та здійснення управління у сфері безпеки виходить за межі виключно державних чи мілітарних інструментів і передбачає

залучення широкого кола акторів (органів влади, місцевого самоврядування, недержавного сектору та громадянського суспільства) для запобігання ризикам і реагування на загрози, які в сучасних умовах здебільшого мають гібридний характер. Отже, модель зазнає трансформацій у поєднанні не лише цивільного захисту, мілітарної безпеки та захисту критичної інфраструктури, що зазвичай керуються директивами, а й соціальної згуртованості, стійкості та життєздатності громад у вирішенні спільних безпекових питань та прийнятті відповідних рішень, базуючись на концепції Good Governence, про що свідчать й інші міжнародні публікації N. Ball, M. Bevir, A. Bryden and H. Hänggi, L. Heininen, J. Sperling, C. Wagnsson, M. Webber [22; 23; 24; 28; 34; 35; 36].

Як зазначає А. Федорова (2020), низка безпекових концепцій – зокрема національної, соцієтальної та безпеки людини – особистості («Human Security»), формує цілісну систему забезпечення безпеки життєдіяльності, визначаючи також, що їх послідовна імплементація є необхідною для мінімізації неминучих ризиків, а також для превенції викликів і загроз, які становлять небезпеку на різних рівнях забезпечення стійкості держави та суспільства [20]. На відміну від традиційного командно-адміністративного директивного управління сектором безпеки, концепція врядування (*governance*) робить акцент на демократичності, мережевій взаємодії, прозорості та залученні багатьох стейкхолдерів. Зважаючи на це, ключовими складовими безпекового врядування є багаторівневість, міжсекторальність, адаптивність і превентивність та демократичний контроль. Тож, ключовими вимірами безпекового врядування є: стратегічне планування з визначенням пріоритетів, оперативне виконання відповідних завдань, міжвідомча координація та демократичний цивільний контроль. На думку Л. Новак-Каляєвої та А. Каляєва (2026), фрагментація і диференціація ресурсів і можливостей безпеки є найвиразнішим аспектом формування системи управління безпекою, зокрема на регіональному рівні [9].

У науковій публікації В. Залужного (2026), на особливу увагу заслуговує систематизація архітектури безпекового врядування та візуалізації горизонтальних комунікаційних протоколів в умовах багатодоменних загроз. Зокрема, обґрунтовано матрицю взаємодії суб'єктів управління на різних рівнях координації сектору безпеки і оборони та цивільних інституцій. У результаті дослідження зроблено висновок, що адаптація системи державного управління до умов гібридного багатодоменного протистояння передбачає трансформацію жорсткої вертикальної субординації в гнучку мережеву модель безпекового врядування [2].

Субнаціональний рівень безпекового врядування являє собою інтегровану систему, що поєднує регіональне управління та місцеве самоврядування. Її функціональний зміст охоплює такі ключові напрями: стратегічно-інституційний, що передбачає категоризацію територій за рівнями ризиків, координацію регіональних стратегій, цивільно-військову взаємодію, управління інфраструктурою та розподіл субвенцій; оперативно-функціональний, що передбачає забезпечення життєдіяльності громад, розбудову цивільного захисту (захисні споруди, евакуація), утримання місцевої пожежної охорони й муніципальних варт, реалізацію програм відбудови та безбар'єрності; партисипативний, що передбачає залучення бізнесу, проактивних мешканців і громадських організацій до прийняття рішень, реалізації безпекових ініціатив та здійснення цивільного контролю [18; 19].

Серед ключових проблем безпекового врядування на субнаціональному рівні слід визначити такі, як: нормативна невизначеність; фінансова асиметрія; розмивання відповідальності. Нормативна невизначеність. Суть проблеми полягає в тому, що закон України «Про національну безпеку України» [13] чітко не включає органи місцевого самоврядування до сектору безпеки й оборони, створюючи юридичні колізії щодо їхніх обов'язків. Шляхом вирішення може бути нормативне врегулювання та адаптація безпекових стандартів. Фінансова асиметрія. Проблема полягає в тому, що більшість безпекових ініціатив (будівництво укриттів, захисних споруд) покладається на місцеві бюджети. Заможні громади спроможні захистити жителів, бідні не мають таких можливостей. Частковим вирішенням зазначеної проблеми можуть бути цільові державні субвенції (особливо для прифронтових зон) та міжнародна технічна

допомога. Розмивання відповідальності. Суть проблеми у спрощенні дозвільних процедур (наприклад, для захищених просторів на об'єктах соціальної інфраструктури), що знімає експертний контроль, покладаючи всю відповідальність на органи місцевого самоврядування. Варіант часткового вирішення, це запровадження спрощених, але прозорих внутрішніх актів відповідності та моніторингу за участю Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Отже, безпекове врядування на субнаціональному рівні передбачає об'єднання зусиль громад у створенні системи всеохопної безпеки.

А. Матвійчук (2026) наголошує на тому, що в умовах воєнного стану саме територіальні громади є базовою ланкою забезпечення життєдіяльності населення, організації цивільного захисту та відновлення об'єктів критичної інфраструктури, а також доводить, що спроможність громад до самоорганізації, мобілізації ресурсів та ефективної взаємодії з органами державної влади стала одним із ключових чинників суспільної стійкості України в умовах збройної агресії, стверджуючи, що територіальні громади поступово трансформуються з адміністративних суб'єк-тів локального розвитку на ключовий елемент системи національної стійкості та безпеки [8].

У дослідженні Л. Самойленко та Ю. Щербатюк (2025) наголошується, що одним із пріоритетних завдань територіальних громад у період воєнного стану стало забезпечення безпеки та цивільного захисту, що зумовило необхідність суттєвої переорієнтації управлінських механізмів на режим кризового реагування [16]. Ще одним важливим аспектом адаптації стало переосмислення стратегічного планування на локальному рівні, що проявилося в трансформації раніше затверджених стратегій розвитку громад у багатокомпонентні дорожні карти з орієнтацією на виживання та відновлення і подаль-шу трансформацію. Визначено, що така модель стратегування охоплює етапи опе-ративнішого реагування, стабілізації, гуманітарного забезпечення та повоєнної відбудови, що підтверджується досвідом окремих громад, зокрема Великобурлуцької селищної територіальної громади Харківської області, де впроваджено трирівневу стратегію адаптації з визначенням критичних індикаторів безпеки, логістики та соціального захисту [1]. Отже, сучасний український контекст підтверджує, що саме територіальні громади трансформувалися в один із ключових еле-ментів системи безпекового врядування за умов протистояння збройній агресії.

Важливим компонентом формування системи безпекового врядування на місцевому рівні є співробітництво територіальних громад, що регулюється Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [14] та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [12]. Відповідна нормативно-правова база регламентує можливість співробітництва, шляхом укладення договорів про спільне управління й використання об'єктів комунальної власності, а також утворення спільних органів і служб для реалізації статутних повноважень територіальних громад, що стосується зокрема безпеки мешканців громад і об'єктів критичної інфраструктури [19]. Зміцнення інституційної стійкості і спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану відбувається за допомогою низки ключових механізмів, насамперед шляхом активізації горизонтальних управлінських зв'язків для спільного подолання викликів у сферах гуманітарної логістики, підтримки внутрішньо переміщених осіб та раціонального використання ресурсів, що нормативно закріплено у ст. 8 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [14].

Зазначена проблематика співробітництва актуалізується й тим, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, нажаль спостерігається дисбаланс щодо спроможності громад протистояти викликам і загрозам та забезпечувати адекватні безпекові функції і заходи. Оскільки, на сьогодні більшість громад має обмежені ресурсні можливості у формуванні автономних систем безпеки і кризового реагування, саме кооперація і співробітництво громад може суттєво оптимізувати вирішення цього важливого питання. Тож, відчувається потреба у співробітництві територіальних громад у сфері безпекового врядування, що передбачає передусім легітимне об'єднання ресурсів, зусиль та можливостей кількох сусідніх громад на договірних засадах задля створення безпечного середовища, захисту населення та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Згідно із Законом

України «Про співробітництво територіальних громад» [14], таке партнерство допомагає оптимізувати витрати на організацію здійснення відповідних заходів та покращувати якість послуг.

Міжмуніципальне співробітництво в сфері безпеки передбачає делегування повноважень, об'єднання коштів для комунальних підприємств та створення спільних під-приємств. На практиці це втілюється у формуванні підрозділів муніципальної варти, розбудові інфраструктури цивільного захисту, утриманні пожежних команд та розгортанні систем відеоспостереження та аналітики. Головні переваги – оптимізація бюджетних витрат, оперативніша координація в кризах і додаткові можливості для залучення міжнародної допомоги.

Важливою складовою реалізації Стратегії національної безпеки України виступає формування загальносуспільної культури безпеки, що передбачає чітке визначення перспективної моделі організації та забезпечення комплексної безпеки, а також розмежування її рівнів і видів для окремих категорій населення, персоналу організацій, особливо підприємств критичної інфраструктури й суб'єктів громадської активності, волонтерських організацій, залучених до процесів повоєнної відбудови [3].

Формування безпечного середовища потребує розбудови цілісної системи, базовими елементами якої є Збройні Сили України та органи сектору безпеки, доповнені ефективними інституційно-процедурними механізмами забезпечення правопорядку й законності. Важливою складовою функціонування такої системи виступає демократичний цивільний контроль, що гарантує її прозорість та підзвітність. Попри традиційне прагнення військових фахівців до автономії в прийнятті рішень, зумовлене високим рівнем ризиків і специфікою професійної діяльності, залучення цивільних експертів володіє суттєвим потенціалом завдяки їхнім компетенціям у сфері суспільних відносин. Конструктивна взаємодія та взаємодовіра між органами виконавчої влади, військовим командуванням і інститутами громадянського суспільства сприяють розширенню соціальної бази комплексної безпеки шляхом інтеграції управлінського, аналітичного та експертного потенціалу. Відповідно, ефективне безпекове врядування передбачає зміцнення суб'єктності, розширення відповідальності, а також забезпечення міжрівневої та міжвідомчої координації між усіма учасниками процесу – органами державної влади, Силами безпеки і оборони, інститутами громадянського суспільства та суб'єктами, що залучають інвестиції в безпековий сектор [6].

У колективній публікації Карамишев Д., Суворов В., Дідок Ю., Соболь Р., Мирна Н. (2024), зокрема йдеться про можливості синхронного поєднання військових і невоєнних інструментів у реалізації багаторівневого державного управління та забезпеченні комплексної безпеки в умовах гібридних загроз [29]. Фактично йдеться про формування концептуальних засад інтегрованої системи належного безпекового врядування.

Одним із ключових завдань пропонованої наукової роботи є розвиток ідеї, яка полягає в тому, щоби сформувати концептуальну основу інтегрованої системи всеохопної суспільної безпеки із залученням різних суб'єктів на основі належного безпекового врядування. Концептуальне бачення належного безпекового врядування (Good Security Governance) має певну відмінність від кон-цепції безпекового врядування (Security Governance), оскільки акцентує більшу увагу на якісній характеристиці процесу врядування, яка передбачає взаємодію із суспільством та гарантує, що безпекові рішення відповідають інтересам суспільства, є відкритими та справедливими. Тобто належне врядування додає до процесу управління сектором безпеки чіткі етичні та правові стандарти, які спирається на класичні загальні принципи належного врядування: участь (participation); від-критість (openness); належне реагування/оперативність (responsiveness); орієнтація на консенсус (consensus oriented); включеність (inclusiveness); ефективність і результативність (effectiveness and efficiency); узгодженість / злагодженість (coherence); підзвітність/відповідальність (accountability), що сформульовані згідно з «Білою книгою європейського врядування» [27], а також на основі аналітичного ресурсу економічної і соціальної комісії ООН [37], так і на специфічні, визначені додатково принципи: всеосяжності,

багатосуб'єктності, превенції, взаємодії та проактивності.

Викладені аспекти засвідчують фрагментарний характер сучасних спроб систематизації різнорідних концептуальних підходів до формування інтегрованої системи кризового управління та безпекового врядування, що зумовлює необхідність формування нової парадигми оптимізації відповідних організаційно-управлінських моделей. Така синергетична безпекова управлінська модель має базуватися на єдиному методологічному базисі запобігання кризовим процесам і реагування на них, орієнтованому на мінімізацію наслідків перманентної дестабілізації в умовах гібридних загроз [5].

Останні публікації українських науковців свідчать про те, що дієвим інструментом забезпечення ефективності безпекового врядування, зважаючи на своєчасність реагування на надзвичайні ситуації та небезпечні події на субнаціональному рівні є кризове управління. На формуванні нової моделі місцевого врядування, що поєднує принципи децентралізації з елементами безпекового та кризового управління наголошує А. Матвійчук (2026) [8]. В. Залужний (2026) слушно акцентує увагу на тому, що повномасштабна війна перетворила державу на практичну лабораторію нових моделей кризового управління, міжвідомчої координації та суспільної стійкості [2].

Л. Самойленко та Ю. Щербатюк (2025) наголошують, що системоутворювальним чинником інституціоналізації досліджуваного процесу виступає формування локальних антикризових управлінських структур – штабів, координаційних центрів, які консолідують потенціал органів місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства, волонтерських ініціатив та суб'єктів господарювання. Зазначені інституції не лише розширюють суб'єктно-управлінську базу територіальних громад, а й забезпечують оперативність і гнучкість реагування на надзвичайні ситуації, що набуває особливої ваги в умовах пошкодження інфраструктури та обмеженості ресурсного забезпечення [16]. Зміни до законодавства щодо запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, ліквідації їх наслідків, підвищення рівня безпеки життєдіяльності населення передбачають створення органами місцевого самоврядування центрів безпеки, для забезпечення доступу населення до публічних послуг у сфері безпеки населенню, комплексного вирішення питань безпеки на територіях територіальних громад [11].

Все ж, проблемою належного безпекового врядування залишається технологічне відставання забезпечення цивільної безпеки, що на сьогодні значно поступається технологіям у мілітарному секторі. Виникає потреба у запозиченні неоцінного воєнного досвіду і сучасних знань протистояння загрозам, переорієнтуванні використання воєнних безпекових технологій у цивільні, завдяки сучасним технологіям Smart-безпеки (або інтелектуальної безпеки), які використовують штучний інтелект, аналітику даних, автоматизацію та інтернет речей для захисту, виявлення й запобігання загрозам у реальному часі без постійного втручання людини. Такі ідеї, можуть бути частково втілені у реальні пілотні проєкти, наприклад створення центрів безпеки громад, що є комплексним завданням, яке об'єднує інфраструктуру, програмне забезпечення, регламенти та професійні кадри задля швидкого перетворення масиву цифрових і візуальних даних на своєчасні й обґрунтовані рішення. Вже зараз це може бути реальним механізмом повоєнної інтеграції не лише військових технологій, а й людських ресурсів, професіоналів (від воєнного у цивільний безпековий сектор).

Сценарії Smart-безпеки для громад та об'єктів критичної інфраструктури передбачають створення єдиної цифрової екосистеми. Щодо реальних загроз, то застосування технологій Smart-безпеки може бути вкрай потрібне під час повітряних загроз, наприклад, завдяки поєднання акустичних сенсорів, штучного інтелекту, автоматизованих систем укриттів та аналітики даних, що дозволяє виявити загрозу на ранніх етапах і мінімізувати її наслідки.

Отже, ключовою базовою характеристикою інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління виступає багаторівневість, яка реалізується на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях: стратегічний рівень (цілепокладання, визначення візії та довгострокових векторів розвитку); оперативний рівень (консолідація та раціональний розподіл ресурсів,

забезпечення міжсуб'єктної координації); тактичний рівень (безпосередня реалізація прикладних заходів і локальне реагування у зоні виникнення кризової ситуації). Щодо організаційно-методичного обгрунтування функціональних розмежувань: стратегічний рівень передбачає оцінювання наявних і потенційних ризиків, охоплює імплементацію відповідних завдань до безпекових стратегій, визначення цільових критеріїв та адаптивне управління ними залежно від динаміки зовнішнього середовища й актуальних потреб; оперативний рівень передбачає розробку планів реалізації стратегічних орієнтирів, деталізації кількісних індикаторів їх досягнення, проведенні моніторингу виконання та здійсненні коригувальних впливів у разі відхилення від планових показників; тактичний рівень передбачає безпосереднє виконання конкретних завдань, визначених на оперативному рівні, а також оперативне розв'язання ситуативних завдань відповідно до зміни фактичної обстановки з можливістю проведення невідкладних дій, використовуючи всі наявні ресурси та можливі способи і засоби реагування. Відповідно, інтегрованість зумовлює спроможність забезпечення належної вертикальної (субординаційної) та горизонтальної (партнерської) координації, а також передбачає чітке усвідомлення кризовими менеджерами оперативного (субнаціонального) рівня функціональної специфіки власної ланки в контексті взаємодії з вищим і нижчим рівнями, що проявляється в імплементації принципу субсидіарності через прийняття своєчасних рішень на засадах розумної автономії.

Серед ключових проблем розвитку міжсекторальної взаємодії на засадах партнерства органів влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства слід виокремити брак належної координації між суб'єктами цього процесу, низький рівень взаємної довіри між державним і приватним секторами, а також відсутність досконалого нормативно-правового регулювання партнерських відносин. Додатковими деструктивними чинниками, що суттєво ускладнюють імплементацію спільних проєктів, виступають дефіцит висококваліфікованих кадрів та обмеженість фінансово-ресурсного забезпечення [10].

Зазначимо, що міжсекторальна взаємодія в Україні як важливий елемент багаторівневого врядування виступає ключовим чинником забезпечення ефективності публічного управління на субнаціональному рівні. Володіючи значним потенціалом для оптимізації управлінських процесів, зазначена взаємодія потребує розробки та імплементації дієвих інституційних механізмів удосконалення, зокрема через адаптацію передового досвіду урядування, спрямованого на забезпечення належної якості надання публічних послуг мешканцям територіальних громад [18]. Водночас така взаємодія виступає вагомим чинником підвищення ефективності координаційних процесів, оскільки сприяє міжсекторальній інтеграції, консолідації ресурсного потенціалу та налагодженню дієвої міжсуб'єктної співпраці, що забезпечує успішну реалізацію державних і місцевих програм розвитку й створює підґрунтя для впровадження інноваційних рішень. Умовами багатосуб'єктності та динамічності викликів зумовлена необхідність адаптації управлін-ських стратегій та механізмів їх імплементації до сучасних вимог шляхом забезпечення їхньої гнучкості, інноваційності та результативності у використанні наявних ресурсів [7].

Нажаль, поки що, система всеохопної комплексної безпеки суспільства сконцентрована переважно на процесі, демонструючи спорадичну активність, часто постфактум, замість результативних превентивних дій. На наше глибоке переконання, саме превенція займає провідне місце в інтегрованій системі належного безпекового врядування. У загальному розуміння, превентивна безпека передбачає захищеність та забезпечення стійкості від небезпек, загроз, злочинів чи ризиків. Водночас, превентивна (запобіжна, попереджувальна) функція – полягає у створенні умов, що забезпечують зниження рівня ризику та збитків, зумовлених цими ризиками. Тлумачення цього терміну наголошує на попереджувальному характері дій, випереджаючому подібні дії протилежної сторони, що може передбачати й нанесення випереджаючого удару («бий першим»). Тож, превентив-на система безпеки є компонентом кризового управління у критичній ситуації. Вона використовує інформацію, отриману від різних систем та їхніх сенсорів. Визначивши небезпеку, система активує заходи безпеки.

З-поміж різноманіття дієвих інструментів кризового управління особливої уваги заслуговують такі підходи та заходи запобігання та реагування: превентивні заходи, що передбачають заблагочасне виявлення й ідентифікацію потенційних ризиків і загроз із подальшою розробкою превентивних планів реагування; налагодження системи кризових комунікацій, що орієнтовані на забезпечення своєчасного інформування та оперативної взаємодії – як на внутрішньоорганізаційному, так і на міжсекторальному, міжвідомчому й міжорганізаційному рівнях; оперативне реагування, що базується на наявності чітких алгоритмів дій, а також регламентованому розподілі функцій і сфер відповідальності; посткризове відновлення, що реалізується відповідно до визначених пріоритетів з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та інвестиційних можливостей; наявність узгодженого та чітко структурованого плану дій, що виступає запорукою своєчасного й ефективного реагування на кризові явища, запобігання їх масштабуванню та мінімізації негативних наслідків [4].

Отже, формування інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління передбачає застосування комплексного підходу до розробки, реалізації й оцінки ефективності багаторівневих безпекових стратегій, орієнтованих на досягнення високих суспільно значущих результатів. Ключовими елементами такої системи є запровадження міжсуб'єктної координації та операційної взаємодії із застосуванням високотехнологічних й інноваційних заходів та засобів, а також чітких тактичних алгоритмів дій у разі виникнення небезпеки. Зазначена система має характеризуватися високою дієвістю, гнучкістю, адаптивністю та логічною структурованістю, що забезпечує її оперативне застосування на всіх рівнях управління в умовах надзвичайних ситуацій.

Інтегрована система належного врядування в секторі безпеки та кризового управління передбачає наявність таких змістовних складових, як: комплексний механізм міжсуб'єктної координації дій (з відповідним комплексом заходів); операційну модель реагування та взаємодії (із належним ресурсним забезпеченням); тактичні алгоритми індивідуальних і групових дій, само- та взаємодопомоги (із застосуванням необхідних засобів). Імплементація цієї системи сприятиме розбудові культури всеохопної безпеки та суттєвому підвищенню ефективності кризового менеджменту, а також оптимізації оперативних дій суб'єктів управління щодо запобігання та мінімізації наслідків надзвичайних подій в умовах перманентних, зокрема воєнних та гібридних, загроз.

Висновки. Обґрунтовано теоретико-методичні засади формування інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління, що дозволяє визначити ефективні принципи, способи та засоби реалізації заходів комплексної безпеки в умовах воєнних загроз для захисту населення від конвенційних і гібридних викликів на субнаціональному рівні. Визначено концептуальні засади суспільної безпеки на засадах *security governance,* що передбачає формування системи принципів, інститутів та механізмів, де держава, місцеве самоврядування, недержавні інституції та інші стейкхолдери колегіально визначають, планують, реалізують і контролюють безпекову політику.

Запропоновано підходи щодо забезпечення ефективного безпекового врядування та кризового управління на основі комплексних багаторівневих стратегій, міжвідомчій взаємодії та інноваційних технологій, що надасть можливості сформувати гнучку й адаптивну систему, здатну оперативно та дієво реагувати на будь-які надзвичайні ситуації на всіх рівнях управління. Доведено, що ключовою характеристикою інтегрованої системи є її багаторівнева структура, яка функціонує та взаємодіє на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному, оперативному та тактичному.

Визначено, що співробітництво територіальних громад виступає критично важливим інструментом належного безпекового врядування на субнаціональному рівні, а превентивна система безпеки є базовим компонентом ефективного кризового управління у критичних ситуаціях. З'ясовано, що реалізація Стратегії національної безпеки України в контексті належного безпекового врядування потребує розбудови загальносуспільної культури безпеки через чітке розмежування її рівнів і видів для консолідованої міжсуб'єктної взаємодії та своєчасного, неупередженого і

професійного реагування на конвенційні й гібридні загрози.

Перспективами подальших досліджень може бути: подальша концептуалізація формування адаптивної інтегрованої системи належного безпекового врядування та кризового управління на основі міжнародних практик; розробка індикаторів оцінювання ризиків та обґрунтування кількісних і якісних критеріїв ефективності багаторівневих безпекових стратегій в умовах динамічних загроз; нормативно-правове та організаційне забезпечення міжсуб'єктної координації та міжвідомчої операційної сумісності, а також забезпечення належної організації функціонування центрів безпеки; цифровізація кризового управління та алгоритмізація прийняття рішень і впровадження інноваційних технологій (зокрема штучного інтелекту й баз даних) у тактичні алгоритми реагування.

Література

1. Децентралізація в Україні. Як Великобурлуцька громада Харківщини адаптується до умов війни. URL: https://decentralization.gov.ua/news/15662

2. Залужний В.Ф. Трансформація міжнародного безпекового середовища та адаптація державного управління України в умовах гібридного багатодоменного протистояння. *Military strategy and technology*. 2026. № 2(5). С. 9-21. https://doi.org/10.63978/3083-6476.2026.2.5.01.

3. Карамишев Д.В., Гордієнко Л.П. Тактична безпека як складова національної безпеки та всеохоплюючої оборони за умов конвенційної і гібридної війни. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2(77). С. 188-205. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-11.

4. Карамишев Д., Гордієнко Л., Суворов В. Концептуальні засади інтегрованої системи кризового управління та забезпечення стійкості за трансформаційних умов. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. №28. С. 583-605. https://doi.org/10.34132/pard2025.28.13.

5. Карамишев Д.В., Суворов В.П. Глобальне врядування та комплексна безпека: інтеграційні аспекти формування глобальної екосистеми стійкості в умовах гібридних загроз. *Теорія та практика дер-жавного управління*. 2024. Вип. 1(78). С. 7-19. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01.

6. Ланн С. Виклики врядуванню в секторі безпеки України та найкращі міжнародні практики. *Моніторинг викликів урядуванню в секторі безпеки України: матеріали першої міжнар. конф. «Моніторинг викликів урядуванню в секторі безпеки України: стан і потреби» (Київ, 21–22 січ. 2016 р.)*. Київ: DCAF, Центр Разумкова, 2016. С. 15-20. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/2016_Conference-Proceedings1_ukr.pdf

7. Мануілова К.В., Піроженко Н.В., Чістякова І.М. Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проєктний підхід у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 187-192. https://doi.org/10.30838/EP.197.187-192.

8. Матвійчук А.В. Трансформація місцевого врядування в Україні в умовах воєнного стану: виклики інституційної стійкості територіальних громад. *Політологічний вісник*. 2026. Вип. 100, №3. С. 236–253. https://doi.org/10.17721/2415-881x.2026.100.3.236-253.

9. Новак-Каляєва Л.М., Каляєв А.О. Глобальне управління у сфері безпеки: філософський запит і практичні інтерпретації. *Ефективність державного управління*. 2026. Вип. 1(86). С. 43-49. https://doi.org/10.36930/508605.

10. Ольшанський О.В. Міжсекторальна взаємодія як один із важливих інструментів для підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 230-234. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.34.

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків, формування фонду захисних споруд цивільного захисту, створення класів та центрів безпеки : Закон України від 10.02.2026 № 4778-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4778-20#Text

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 21.08.2026).

13. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

14. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 34. Ст. 1167. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text

15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text

16. Самойленко Л.Л., Щербатюк Ю.П. Особливості управління об'єднаними територіальними громадами в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. №5. С. 1-8. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.18.

17. Суворов В.П. Інтегроване багаторівневе врядування і конвергенція концепцій публічного управління в умовах глобальних викликів. *Державне будівництво*. 2024. №1 (35). С. 98-109. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08.

18. Суворов В.П. Міжсекторальна взаємодія як механізм реалізації багаторівневого врядування на субнаціональному рівні за трансформаційних умов. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1(80). С. 71-87. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-05.

19. Суворов В.П. Співробітництво територіальних громад як інструмент регіонального розвитку в контексті багаторівневого врядування на субнаціональному рівні. *Державне будівництво*. 2025. № 1(37). С. 385-398. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-28.

20. Федорова А. Безпекові концепції: мета та завдання для громадськості. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 256–268. https://doi.org/10.32899/2617-2224-2020-5(25)-256-268.

21. Ball N. Enhancing security sector governance: a conceptual framework for UNDP. New York : UNDP, 2002. 9 October. URL: http://www.ssrnetwork.net/uploaded_files/3202.pdf

22. Ball N., Bouta T., van de Goor L. Enhancing Democratic Governance of the Security Sector: An Institutional Assessment Framework. The Hague : The Netherlands Ministry of Foreign Affairs, 2003. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20030800_cru_paper_ball.pdf

23. Bevir M., Hall I. The rise of security governance. *Interpreting global security* / ed. by M. Bevir, O. Daddow, I. Hall. London : Routledge, 2013. P. 17-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/284317408_The_Rise_of_Security_Governance

24. Bryden A., Hänggi H. Security governance in post-conflict peacebuilding / ed. by A. Bryden, H. Hänggi. Münster : Lit, 2005. URL: https://www.dcaf.ch/security-governance-post-conflict-peacebuilding

25. Danzi Liao. Security Governance: An Alternative Paradigm? *International Journal of Social Science and Humanity*. 2012. Vol. 2, no. 1. P. 17–23. https://doi.org/10.7763/IJSSH.2012.V2.62.

26. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats : official website. URL: https://www.hybridcoe.fi/

27. European Governance: A White Paper. Communication from the Commission of 25 July 2001. Brussels, 2001. COM(2001) 428 final. *Official Journal C 287*. 12.10.2001. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10

28. Heininen L. «Comprehensive Security» – A Prerequisite for Sustainable Development. *Towards a Sustainable Arctic* / ed. L. Heininen. World Scientific, 2023. Ch. 2. https://doi.org/10.1142/9781800613225_0002.

29. Karamyshev, D., Suvorov, V., Didok, Y., Sobol, R., & Myrna, M. Multi-level public administration in the context of hybrid threats / D. Karamyshev et al. *Social and Legal Studios*. 2024. Vol. 7, no. 2. Pp. 44-54. https://doi.org/10.32518/sals2.2024.44.

30. Krahmann E. Conceptualizing security governance. *Cooperation and Conflict*. 2003. Vol. 38, no. 1. P. 5-26. https://doi.org/10.1177/0010836703038001001.

31. Krahmann E. Security governance and the private military industry in Europe and North America. *Conflict, Security & Development*. 2005. Vol. 5, no. 2. P. 247-268. https://doi.org/10.1080/14678800500170209.

32. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. *SSR Backgrounder Series*. Geneva : Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF), 2015. URL: https://www.dcaf.ch/security-sector-governance-applying-principles-good-governance-security-sector-0 .

33. Security Sector Governance and Reform: Guidelines for OSCE Staff. Vienna : Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), 2022. URL: https://cdn.osce.org/sites/default/files/f/documents/2/4/512470_0.pdf

34. Sperling J., Webber M. Security governance in Europe: a return to system. *European Security*. 2014. Vol. 23, no. 2. P. 126-144. https://doi.org/10.1080/09662839.2013.856305.

35. Wagnsson C., Sperling J., Hallenberg J. European Security Governance: The European Union in a Westphalian World / ed. by C. Wagnsson, et al. 1st ed. Routledge, 2009. https://doi.org/10.4324/9780203875971.

36. Webber, M., Croft, S., Howorth, J., Terrif, T. and Krahmann, E. The governance of European security / M. Webber et al. *Review of International Studies*. 2004. Vol. 30, no. 1. P. 3–26. https://doi.org/10.1017/S0260210504005807.

37. What is Good Governance? / United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). Bangkok : UN ESCAP, 2009. 4 p. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf

References

1. Detsentralizatsiia v Ukraini. Yak Velykoburlutska hro-mada Kharkivshchyny adaptuietsia do umov viiny (2022).. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/news/15662

2. Zaluzhnyi, V.F. (2026). Transformatsiia mizhnarodnoho bezpe-kovoho seredovyshcha ta adaptatsiia derzhavnoho uprav-linnia Ukrainy v umovakh hibrydnoho bahatodomennoho protystoiannia. Military Strategy and Technology, 2(5), 9-21. https://doi.org/10.63978/3083-6476.2026.2.5.01

3. Karamyshev, D.V., & Gordiyenko, L.P. (2023). Taktychna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky ta vseokhopliuiuchoi oborony za umov konventsiinoi i hibrydnoi viiny. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 2(77), 188-205. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-11

4. Karamyshev, D., Hordienko, L., & Suvorov, V. (2025). Kontseptualni zasady intehrovanoi systemy kryzovoho upravlinnia ta zabezpechennia stiikosti za transformatsiinykh umov. Publichne upravlinnia ta rehion-alnyi rozvytok, (28), 583-605. https://doi.org/10.34132/pard2025.28.13

5. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). Hlobalne vriaduvannia ta kompleksna bezpeka: intehratsiini aspekty formu-vannia hlobalnoi ekosystemy stiikosti v umovakh hibrydnykh zahroz. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 1(78), 7-19. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01

6. Lann, S. (2016). Vyklyky vriaduvanniu v sektori bezpeky Ukrainy ta naikrashchi mizhnarodni praktyky. Proceedings from MIIM ‘I6 I Mizhnarodna konferentsiia *«Monitorynh vyklykiv uriaduvanniu v sektori bezpeky Ukrainy: stan i potreby»* (Kyiv, 21-22 sich. 2016 r.). (pp. 15-20). Kyiv: DCAF, Tsentr Razumkova,

https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/2016_Conference-Proceedings1_ukr.pdf

7. Manuilova, K.V., Pirozhenko, N.V., & Chistyakova, I.M. (2025). Yevropeiski stratehii mizhsektornoi vzaiemodii cherez proiektnyi pidkhid u publichnomu upravlinni. Ekonomichnyi prostir, (197), 187-192. https://doi.org/10.30838/EP.197.187-192

8. Matviychuk, A.V. (2026). Transformatsiia mistsevoho vriaduvannia v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: vyklyky instytu-tsiinoi stiikosti terytorialnykh hromad. Politolohichnyi visnyk, 100(3), 236-253. https://doi.org/10.17721/2415-881x.2026.100.3.236-253

9. Novak-Kalyaeva, L. M., & Kalyaev, A. O. (2026). Hlobalne upravlinnia u sferi bezpeky: filosofskyi zapyt i praktychni interpretatsii. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, 1(86), 43-49. https://doi.org/10.36930/508605

10. Olshanskyi, O.V. (2024). Mizhsektoralna vzaiemodiia yak odyn iz vazhlyvykh instrumentiv dlia pidvyshchennia efektyvnosti rishen u sferi publichnoho upravlinnia. Derzhava ta rehiony. Ser.: Publichne upravlinnia i administruvannia, (4), 230-234. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.34

11. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zapobihannia nadzvychainym sytuatsiiam ta likvidatsii yikh naslidkiv, formuvannia fondu zakhysnykh sporud tsyvilnoho zakhystu, stvorennia klasiv ta tsentriv bezpeky. vid 10.02.2026 № 4778-IX. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4778-20#Text

12. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 1997. № 24. St. 170. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

13. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2018. № 31. St. 241. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

14. Zakon Ukrainy Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad vid 17.06.2014 № 1508-VII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2014. № 34. St. 1167. . Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text

15. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 № 392/2020. Retrieved from URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text

16. Samoilenko, L.L., & Shcherbatyuk, Yu.P. (2025). Osoblyvosti upravlinnia obiednanymy terytorialnymy hromadamy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (5), 1-8. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.18.

17. Suvorov, V.P. (2024). Intehrovane bahatorivneve vriaduvannia i konverhentsiia kontseptsii publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh vyklykiv. Derzhavne budivnytstvo, 1(35), 98-109. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08.

18. Suvorov, V.P. (2025b). Suvorov V.P. Mizhsektoralna vzaiemodiia yak mekhanizm realizatsii bahatorivnevoho vriaduvannia na subnatsionalnomu rivni za transformatsiinykh umov. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 2025. Vyp. 1(80), 71-87. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-05.

19. Suvorov, V.P. (2025a). Spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad yak instrument rehionalnoho rozvytku v konteksti bahatorivnevoho vriaduvannia na subnatsionalnomu rivni. Derzhavne budivnytstvo, 1(37), 385-398. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-28

20. Fedorova, A. (2020). Bezpekovi kontseptsii: meta ta zavdannia dlia hromadskosti. Publichne uriaduvannia, 5(25), 256-268. https://doi.org/10.32899/2617-2224-2020-5(25)-256-268.

21. Ball, N. (2002). Enhancing security sector governance: A conceptual framework for UNDP. United Nations Development Programme. New York : UNDP, (2). 9 October. Retrieved from URL: http://www.ssrnetwork.net/uploaded_files/3202.pdf

22. Ball, N., Bouta, T., & van de Goor, L. (2003). Enhancing democratic governance of the security sector: An institutional assessment framework. The Netherlands Ministry of Foreign Affairs. Retrieved from https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20030800_cru_paper_ball.pdf

23. Bevir, M., & Hall, I. (2013). The rise of security governance. M. Bevir, O. Daddow, & I. Hall (Eds.), Interpreting global security (pp. 17-34). Routledge. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/284317408_The_Rise_of_Security_Governance

24. Bryden, A., & Hänggi, H. (Eds.). (2005). Security governance in post-conflict peacebuilding. Münster: Lit Verlag. Retrieved from https://www.dcaf.ch/security-governance-post-conflict-peacebuilding

25. Liao, D. (2012). Security governance: An alternative paradigm? International Journal of Social Science and Humanity, 2(1), 17-23. https://doi.org/10.7763/IJSSH.2012.V2.62

26. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. (n.d.). Official website. Retrieved from https://www.hybridcoe.fi/

27. European Commission. (2001). European governance: A white paper (COM(2001) 428 final). Official Journal of the European Communities, C 287, 1-29. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10

28. Heininen, L. (2023). «Comprehensive security» – A prerequisite for sustainable development. In L. Heininen (Ed.), Towards a sustainable Arctic (pp. 19-42). World Scientific. https://doi.org/10.1142/9781800613225_0002

29. Karamyshev, D., Suvorov, V., Didok, Y., Sobol, R., & Myrna, M. (2024). Multi-level public administration in the context of hybrid threats. Social and Legal Studios, 7(2), 44-54. https://doi.org/10.32518/sals2.2024.44

30. Krahmann, E. (2003). Conceptualizing security governance. Cooperation and Conflict, 38(1), 5-26. https://doi.org/10.1177/0010836703038001001

31. Krahmann, E. (2005). Security governance and the private military industry in Europe and North America. Conflict, Security & Development, 5(2), 247-268. https://doi.org/10.1080/14678800500170209

32. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. (2015). Security sector governance: Applying the principles of good governance to the security sector (SSR Backgrounder Series). DCAF. Retrieved from https://www.dcaf.ch/security-sector-governance-applying-principles-good-governance-security-sector-0

33. Organization for Security and Co-operation in Europe. (2022). Security sector governance and reform: Guidelines for OSCE staff. OSCE. Retrieved from https://cdn.osce.org/sites/default/files/f/documents/2/4/512470_0.pdf

34. Sperling, J., & Webber, M. (2014). Security governance in Europe: A return to system. European Security, 23(2), 126-144. Retrieved from https://doi.org/10.1080/09662839.2013.856305

35. Wagnsson, C., Sperling, J., & Hallenberg, J. (Eds.). (2009). European security governance: The European Union in a Westphalian world (1st ed.). Routledge. Retrieved from https://doi.org/10.4324/9780203875971

36. Webber, M., Croft, S., Howorth, J., Terriff, T., & Krahmann, E. (2004). The governance of European security. Review of International Studies, 30(1), 3-26. Retrieved from https://doi.org/10.1017/S0260210504005807

37. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009). What is good governance? UN ESCAP. Retrieved from https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf

FORMATION OF AN INTEGRATED SYSTEM OF PROPER SECURITY GOVERNANCE AND CRISIS MANAGEMENT AT THE SUBNATIONAL LEVEL IN THE CONDITIONS OF MILITARY THREATS

D. V. Karamyshev, D. Sc. in Public Administration, Professor,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
V. P. Suvorov, Ph. D (Public Administration), Kharkiv National Medical University

Methods. To achieve the research objective, institutional, semantic, and analytical methods were employed to systematize security concepts and the actors involved in security governance amidst military threats. Content analysis and the normative method were used to organize the legal and regulatory framework, publications, and instructional-methodological materials in the field of security governance.

Results. The theoretical and methodological foundations of the formation of an integrated system of good security governance (Good Security Governance) and Crisis Management at the subnational level in conditions of military threats are substantiated. The essence of security governance as a multi-level system (strategic, operational, tactical levels) is revealed, which unites the efforts of state authorities, local governments, non-state institutions and the public to protect against conventional and hybrid challenges. The important role of cooperation between territorial communities and preventive mechanisms in ensuring comprehensive security at the local level is proven. It is substantiated that the construction of an integrated system of security governance and crisis management requires proper coordination, the use of high-tech solutions and clear tactical algorithms.

Novelty. For the first time, there has been conceptualized, substantiated the concept of an integrated system of Good Security Governance and Crisis Management, which is focused on implementing the concept of national resilience, comprehensive integrated security, as well as inter-subject interaction, ensuring flexibility, adaptability and efficiency of actions at the strategic, operational and tactical levels of management in the face of conventional and hybrid threats, as well as terminologically recorded in the discourse of public management and administration.

Practical value. The development of the proposed integrated system will help ensure continuous coordination of state, military, public, and business entities of governance (inter-entity interaction), their readiness, and synchronism of decisions at the operational and tactical levels.

Keywords: multi-level governance, good security governance, national security strategy, integrated crisis management, comprehensive security, local self-government, cooperation of territorial communities, military threats, smart security.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2026 р.
Прийнята до публікації 04.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.

МАРКЕТИНГ

УДК 658.8:338.46:378 https://doi.org/10.33271/ebdut/95.315

МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: РЕЛЯЦІЙНІ МОДЕЛІ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Т. В. Куваєва, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», kuvaieva.t.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8796-3189,
Ю. В. Захарченко, к. пед. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», zakharchenko.yu.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-4465-9056,
Н. В. Шинкаренко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», shynkarenko.n.v@nmu.one, orcid.org/0000-0001-7519-336X

Методологія дослідження. Результати дослідження були отримані за допомогою поєднання загальнонаукових методів та спеціальних методів наукового пізнання: методу наукової абстракції та порівняльного аналізу – для уточнення суттєвих особливостей маркетингу взаємодії в контексті системної трансформації ринку освітніх послуг; системного підходу – при вивченні проблеми функціонування закладів фахової передвищої освіти (ЗФПО) як потенційних суб'єктів об'єднаного університетського кластера; методу багатокритеріального аналізу – для розрахунку коефіцієнтів профільної відповідності освітніх програм, педагогічного навантаження, питомої інфраструктурної забезпеченості та інтегральної оцінки реалізації маркетингу взаємодії.

Результати. Обґрунтовано необхідність парадигмального переходу від трансакційних інструментів профорієнтації до реляційної моделі управління партнерськими мережами на ринку освітніх послуг. На основі аналізу десяти ЗФПО м. Дніпро виявлено вісім ЗФПО із високим і середнім потенціалом кластерної інтеграції. Доведено, що реалізація концепції маркетингу взаємодії забезпечує виникнення синергетичних ефектів другого та третього порядків.

Новизна. Дослідження зосереджено на актуальних проблемах використання маркетингу взаємодії як інструменту розбудови об'єднаних кластерів закладів освіти; дістала подальшого розвитку концептуалізація синергетичних ефектів (економічних, інфраструктурних, кадрових та реляційних) при інтеграції ЗФПО у систему вищої освіти, а також обґрунтовано інструментарій оцінки критеріїв сумісності освітніх суб'єктів.

Практична значущість. Отримані результати та розроблена фазова стратегічна матриця можуть слугувати практичним підґрунтям для керівництва закладів вищої та фахової передвищої освіти, а також органів управління освітою при проєктуванні освітніх кластерів, розробці наскрізних навчальних траєкторій і розбудові партнерських мереж із роботодавцями регіону.

Ключові слова: маркетинг взаємодії, партнерський маркетинг, маркетинг в освіті, ринок освітніх послуг, фахова передвища освіта, університетський кластер, співтворення цінності, інфраструктурна синергія, реляційний капітал.

Постановка проблеми. Сучасний ринок освітніх послуг України функціонує в умовах комплексу викликів, спричинених несприятливими демографічними тенденціями, структурними зрушеннями на регіональних ринках праці, посиленням вимог до кваліфікації фахівців та реформуванням систем державного фінансування [1,2]. Зазначені чинники позбавляють ефективності

© 2026. T. V. Kuvaieva, Yu. V. Zakharchenko, N. V. Shynkarenko. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http: // creativecommons.org/licenses/by/4,0/), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

класичний трансакційний маркетинг, який фокусується на короткострокових заходах первинного набору, разових профорієнтаційних кампаніях та агресивному залученні вступників. В умовах висококонкурентного середовища заклади освіти змушені переходити до стратегії реляційного характеру, зосеред-жених навколо довгострокового утримання здобувачів освіти, формування міжінституційних альянсів та залученню партнерських структур до взаємодії.Особливого значення сьогодні набуває маркетингу взаємодії між фахової передвищої (ЗФПО) та вищої освіти (ЗВО) [1]. Процеси оптимізації мережі нав-чальних закладів та утворення інтегрованих університетських кластерів вимагають наукового обґрунтування моделей спільних дій. Маркетинг взаємодії у цій сфері покликаний виконувати не лише комунікативну, а й структуроутворюючу функцію, трансформуючи автономні заклади освіти на елементи єдиної освітньої екосистеми з наскрізними навчальними траєкторіями за схемою «фаховий молодший бакалавр – бакалавр – магістр».

Складність реалізації партнерського підходу полягає у суттєвій гетерогенності закладів фахової передвищої освіти за рівнями ресурсного забезпечення, матеріально-технічного стану, відповідності спеціальностей та показників фінансової автономії. З огляду на це виникає необхідність глибинного дослідження механізмів формування маркетингу взаємодії, оцінки його прикладних результатів і синергетичних ефектів вищих порядків при об'єднанні ЗФПО з профільними університетами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи концепції маркетингу партнерської взаємодії уперше були сформовані у працях таких зарубіжних науковців, як Л. Беррі, К. Ґрьонроос, Е. Ґуммессон, Р. Морган та С. Хант [3]. У їхніх працях маркетинг взаємодії розглядається як парадигмальний перехід від разових торговельних угодових операцій (трансакцій) до побудови довгострокових, взаємовигідних мережевих зв'язків із ключовими стейкхолдерами.

Питання адаптації маркетингового інструментарію до специфіки ринку освітніх послуг ґрунтовно досліджені в працях вітчизняних учених, зокрема Т. Оболенської, О. Зозульова, Є. Крикавського, І. Решетнікової, С. Ілляшенка, В. Громова та ін [4]. Дослідники акцентують увагу на тому, що освітня послуга є нематеріальним, тривалим у часі та немасовим продуктом, виготовлення якого вимагає безпосередньої залученості здобувача освіти, що робить партнерську взаємодію ключовим фактором конкурентоспроможності закладу освіти.

Проблематика структурної трансформації системи вищої та фахової передвищої освіти, а також формування регіональних освітніх кластерів висвітлювалася у роботах О. Раєвнєвої, В. Бабаєва та ін [5]. Науковці підкреслюють необхідність інтеграції закладів освіти різного рівня акредитації для подолання демографічних викликів, раціоналізації використання бюджетних коштів та створення наскрізних освітніх траєкторій.

Попри наявність значного масиву теоретичних розробок із маркетингу послуг та кластеризації освітнього простору, поза увагою дослідників залишається низка важливих прикладних аспектів, а саме відсутній цілісний інструментарій для оцінки сумісності та готовності закладів фахової передвищої освіти до інтеграції в університетські кластери саме через призму суб'єктно-орієнтованого маркетингу взаємодії. Зазначене обумовлює актуальність, мету та завдання цього дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад реалізації маркетингу взаємодії при інтеграції закладів фахової передвищої освіти до системи вищої освіти (на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка» та коледжів м. Дніпро), виявлення багаторівневих синергетичних ефектів об'єднання їхніх ресурсних потенціалів та розробка моделі співтворення цінності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з базовими положеннями теорії маркетингу партнерських відносин та концепції співтворення цінності (value co-creation) освітня послуга розглядається як тривалий у часі, партнерський взаємовигідний процес між закладом освіти, здобувачем, роботодавцем і державою. Інтеграція закладів фахової передвищої освіти до складу уні-

верситетського кластера передбачає побудову системи показників, що дозволяють об'єктивно оцінити ступінь сумісності потенційних суб'єктів взаємодії.

Для оцінки доцільності та потенційної ефективності реляційної інтеграції між провідним ЗВО регіону (на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка») та закладами фахової передвищої освіти міста Дніпро застосовано методику багатокритеріального аналізу, що включає розрахунок чотирьох ключових індикаторів:

- коефіцієнт профільної відповідності освітніх програм, який відображає частку спеціальностей ЗФПО, що мають прямі підготовчі аналоги в університеті;

- коефіцієнт педагогічного навантаження, що характеризує відношення загального контингенту здобувачів освіти до штатної чисельності викладацького складу. Даний показник визначає потенціал індивідуалізації освітнього процесу та наявність кадрового резерву для спільної науково-педагогічної діяльності;

- норматив питомої інфраструктурної забезпеченості, розрахований як відношення загальної площі приміщень коледжу до чисельності студентів. Даний індикатор відображає масштабність майнового комплексу та рівень експлуатаційно-комунального навантаження на один суб'єкт навчального процесу;

- інтегральна оцінка доцільності приєднання – зведений експертно-аналітичний показник (за 10-бальною шкалою), який враховує стан матеріально-технічної бази, географічне розташування, фінансову стійкість, акредитаційний профіль та відповідність освітніх програм вимогам ринку праці.

Аналітичну основу дослідження становлять первинні статистичні дані, фінансові звіти за 2024 – 2025 роки, показники Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) та установчі документи десяти фахових коледжів Дніпра [7].

Проведене аналітичне дослідження свідчить, що заклади фахової передвищої освіти міста Дніпро формують масштабний, проте вкрай диференційований сегмент освітнього ринку. Сукупний контингент студентів у десяти досліджуваних коледжах становить близько 7 497 осіб, а їхній сумарний річний бюджет перевищує 390 млн грн. Параметри функціонування цих закладів суттєво відрізняються, що вимагає селективного підходу до побудови маркетингової взаємодії.

Деталізація структури контингенту та акредитованих освітніх програм дозволяє виокремити три ключові підгрупи закладів. Перша підгрупа демонструє абсолютне (100%) співпадіння напрямів підготовки з профілем НТУ «Дніпровська політехніка». Зокрема, у Дніпровському політехнічному фаховому коледжі (контингент 603 особи) [8]. Розподіл за спеціальностями наведено на рисунку 1.

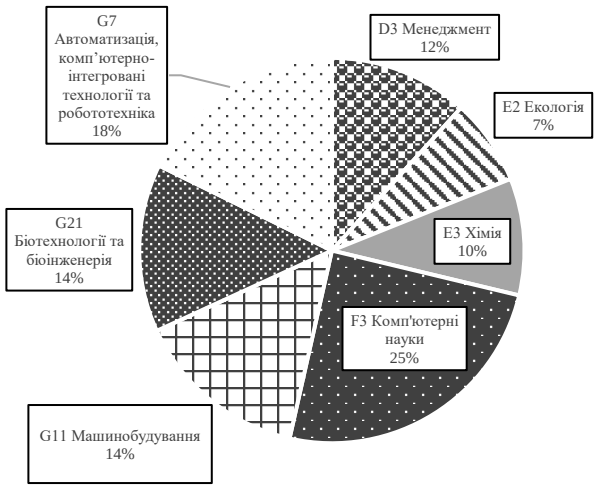

Рисунок 1. Структура контингенту за спеціальностями Дніпровському політехнічному фаховому коледжі [7]

Так, найбільшу частку займає спеціальність «Комп'ютерні науки» (25%), за нею слідують «Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка» (18%), «Машинобудування» (14%), «Біотехнології та біоінженерія» (14%), «Менеджмент» (12%), «Хімія» (10%) та «Екологія» (7%).

У фаховому коледжі зварювання та електроніки ім. Є.О. Патона (контингент 926 осіб) ключовими є «Прикладна механіка» (32%), «Комп'ютерна інженерія» (32%), «Маркетинг» (15%), «Інженерія програмного забезпечення» (11%) та «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (10%) (рисунок 2) [9].

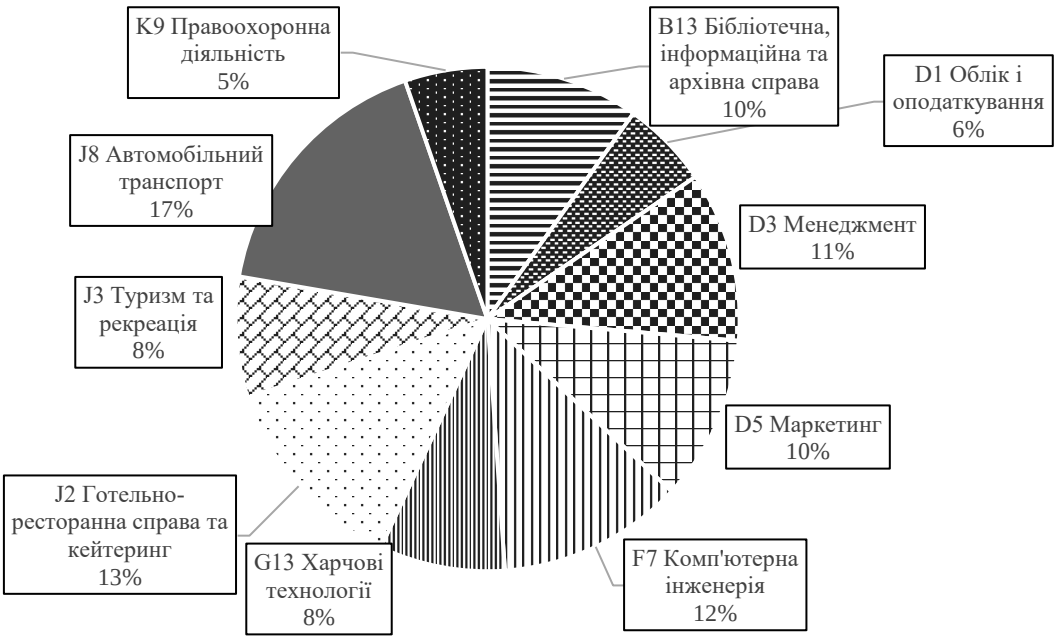

Рисунок 2. Структура контингенту за спеціальностями ВСП «Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж» [9]

У Дніпровському фаховому коледжі радіоелектроніки (контингент 520 осіб) напрям «Електроніка, електронні комунікації, приладобудування та радіотехніка» охоплює 65% вступників, а «Комп'ютерна інженерія» – 35% [10].

Другу підгрупу становлять заклади з високою рівнем сумісності (70 – 86%), до яких належать Дніпровський індустріальний коледж (86% збігу; провідні напрями: «Електрична інженерія» – 26,44%, «Комп'ютерна інженерія» – 18,28%, «Автоматизація» – 12,38%) [11], Дніпровський технолого-економічний коледж (80% збігу) та Дніпровський транспортно-економічний коледж (70% збігу).

Третя підгрупа висвітлює заклади зі специфічною або обмеженою профільністю, такі як Дніпровський індустріально-педагогічний коледж (57% збігу, де 42% контингенту припадає на напрям «Професійна освіта») [12] та Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну (40% збігу; «Дизайн» – 38%, «Технології легкої промисловості» – 35%) [13].

Важливим елементом оцінки готовності закладів фахової передвищої освіти (ЗФПО) до реляційної інтеграції є детальний аналіз їхнього внутрішнього ресурсного, кадрового та інфраструктурного потенціалу.

Формування освітнього кластера на засадах маркетингу партнерської взаємодії виходить далеко за межі адміністрування та механічного об'єднання штатів. Системний аналіз дозволяє виокремити ефекти другого та третього порядків, які визначають довгострокову стійкість реляційної системи.

Першим суттєвим ефектом другого порядку є трансформація економіки залучення здобувачів освіти через оптимізацію показників Customer Acquisition Cost (CAC) та Lifetime Value (LTV). На автономному ринку кожен ЗФПО та ЗВО витрачають значні кошти на первинне залучення вступників зі шкіл. Створення кластерного середовища переносить фокус з агресивного зовнішнього маркетингу на внутрішньомережеве утримання. Вступник, залучений до коледжу на базі 9 класів, з перших днів стає об'єктом маркетингової взаємодії університету. Це знижує вартість залучення здобувача на бакалаврські програми майже до нульового рівня, одночасно подовжуючи період його взаємодії з освітнім брендом до 6–7 років і суттєво підвищуючи показник LTV.

Другий ефект полягає в балансуванні кадрового потенціалу та раціоналізації викладацького навантаження. Аналіз даних виявляє суттєву асиметрію коефіцієнта: від 5,59

у Дніпровському фаховому коледжі енергетичних та ІТ до 11,67 у Дніпровському індустріально-педагогічному коледжі. У коледжах із низьким коефіцієнтом наявний суттєвий часовий резерв викладачів. За умов кластерної взаємодії педагоги коледжів можуть залучатися до проведення практичних та лабораторних занять на молодших курсах бакалаврату, тоді як професори ЗВО читають спеціалізовані модулі для старших курсів ЗФПО. Це дозволяє уникнути дублювання штатних одиниць і оптимізувати фонди оплати праці.

Третім ефектом є спільна експлуатація унікальної лабораторно-майстерної бази. Дніпровський фаховий коледж будівельно-монтажних технологій та архітектури володіє значною кількістю спеціалізованих кабінетів та лабораторій, комп'ютерними класами та майстернями. Дніпровський транспортно-економічний коледж розпоряджається спеціалізованою лабораторною базою для автомобільного транспорту й логістики. Маркетинг взаємодії дозволяє позиціонувати ці об'єкти як спільні центри колективного користування для всіх учасників кластера.

Ефекти третього порядку охоплюють інституційні та фінансово-структурні зміни в масштабі регіону. Першим із них є хеджування фінансових ризиків та оптимізація балансів між загальним і спеціальним фондами.

Аналіз фінансових показників свідчить про значну диспропорційність розрахунків. Дніпровський індустріальний коледж має критично низьку частку власних надходжень (3,68%), що призводить до від'ємного сальдо спеціального фонду (–112,16 тис. грн) [12]. Це унеможливлює самостійне фінансування капітальних ремонтів та утримання масштабного майнового комплексу. Подібний перекіс спостерігається і в коледжі будівельно-монтажних технологій, де перевитрата спеціального фонду становить 1,48 млн грн через капітальні інвестиції. Водночас заклади з високою часткою послуг (коледж ім. Є.О. Патона – 19,02% спецфонду, транспортно-економічний – 16,81%) демонструють високу фінансову стійкість. Створення кластера дає змогу консолідувати оборотні кошти, ліквідувати касові розриви окремих структурних одиниць і перерозподілити фінансові потоки в межах єдиної суб'єктності.

Другим стратегічним ефектом є розв'язання проблеми енергоефективності та управління великогабаритним нерухомим майном. Досліджувані коледжі володіють майновими комплексами, спорудженими переважно у 1930 – 1970-х роках. Показник питомої площі на одного студента варіюється від 8,96 (індустріально-педагогічний коледж) до 32,84(політехнічний коледж) і 30,48 (коледж енергетичних та ІТ). Утримувати такі площі в умовах зростання тарифів на носії автономним коледжам стає дедалі важче. Завдяки маркетингу взаємодії майновий фонд підлягає реструктуризації: оптимізується використання навчальних корпусів, а масштабні сукупні активи стають гарантійним забезпеченням для залучення кредитно-інвестиційних ресурсів міжнародних фінансових інституцій під проектування енергоефективності.

Третім екосистемним ефектом є формування консолідованого реляційного бренду для регіонального ринку праці. Замість розосередженої конкуренції між окремими коледжами за працедавців, об'єднаний кластер формує модель «єдиного вікна». Промислові та бізнес-партнери отримують змогу замовляти кадрові ресурси різного кваліфікаційного рівня у межах єдиного угодового пакета з університетським центром, що знижує трансакційні витрати на рекрутинг.

Узагальнення кількісних та якісних індикаторів дозволяє поділ десяти різновідомчих ЗФПО м. Дніпро за рівнями готовності до реалізації маркетингу взаємодії у складі об'єднаного освітнього кластера.

Зазначена декомпозиція демонструє, що вісім із десяти закладів володіють високим і середнім потенціалом для розбудови маркетингу взаємодії з НТУ «Дніпровська політехніка», що створює сприятливі умови для практичного розгортання кластерного проєкту (таблиця 1).

Для впровадження концепції маркетингу партнерської взаємодії в процес створення та функціонування освітнього кластера розроблено поетапну стратегічну матрицю дій. Вона передбачає послідовний перехід від організаційно-брендингового узгодження до глибинної екосистемної інтеграції.

Таблиця 1

Оцінка ЗПФО за рівнем готовності до кластерної інтеграції

№	Назва ЗФПО	Контингент	Відповідність спеціальностей	Викладачі	Студ./викл.	Загальна площа (м²)	Площа на 1 студента (м²)	Фінанси 2025 (млн грн)	Оцінка доцільності приєднання (з 10)
1	Дніпровський транспортно-еконо-мічний коледж	1039	70%	164	6,3	>22 000	21,2	44,7	8,2
2	Дніпровський техноло-лого-економічний коледж	975	80%	95 – 100	9,8 – 10,3	22 063	22,6	40 – 42 (оцінка)	7,8
3	Фаховий коледж зварювання та електроніки ім. Патона	926	100%	92 – 115	8,0 – 10,0	~26 000	28,1	44,08	8,9
4	Дніпровський фаховий коледж будівельно-монтажних технологій та архітектури	916	75%	82	11,2	16 948	18,5	38,65	8,0
5	Дніпровський індустріальний коледж	711	86%	76	9,4	15 000 – 20 800	21 – 29	40,7 (2024)	8,0
6	Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну	700	40%	112	6,25	11 360	15,1– 16,2	41,68	6,8
7	Дніпровський політехнічний коледж	603	100%	75	8,0	14 691 + 5 114 (гурт.)	32,9	44,37	8,7
8	Дніпровський фаховий коледж енергетичних та інформаційних технологій	615	100%	110	5,59	18 748	30,5	27,63	8,8
9	Дніпровський фаховий коледж радіоелектроніки	520	100%	60 –9 0	7,0–8,6	12 000 –1 6 000	23– 25	27,94	8,9
10	Дніпровський індустріально-педагогічний коледж	502	57%	43	11,7	4 500–5 500 (навчальна)	9 – 11	40,5	6,5

Джерело: *складено авторами*

Таблиця 2

Стратегічна матриця етапів впровадження маркетингу взаємодії

Етап	Ключові цілі та завдання	Маркетингові інструменти та механізми	Очікувані синергетичні результати
Брендингово-інституційна консолідація	Формування єдиного цифрового та інформаційного поля кластера, гармонізація процесів взаємодії.	Розробка спільної парасолькової брендингової стратегії, уніфікація сайтів і соціальних мереж, синхронізація баз даних.	Зниження первинних витрат на маркетинг, усунення внутрішньосистемної конкуренції за вступників.
Операційно-інфраструктурна інтеграція	Спільне використання кадрового та матеріально-технічного потенціалу.	Запровадження перехресного викладання, створення спільних лабораторій, консолідація спеціальних фондів для ремонту майна.	Збалансування коефіцієнта педагогічного навантаження, підвищення ефективності використання площ приміщень, ліквідація дефіциту спецфондів.
Екосистемне співтворення цінності	Побудова довгострокової реляційної мережі з ринком праці та випускниками.	Створення спільних із роботодавцями R&D центрів, дуальні програми підготовки, розгортання alumni-мережі супроводу кар'єри.	Зростання LTV здобувачів освіти, залучення приватних інвестицій, забезпечення 100% працевлаштування.

Представлена фазова модель забезпечує поступове подолання міжінституційних бар'єрів, запобігає супротиву персоналу реорганізаційним змінам та гарантує максимальний економічний і освітній ефект від розбудови реляційної мережі.

Висновки. Парадигмальний перехід до маркетингу взаємодії на ринку освітніх послуг є вирішальним чинником збереження стійкості закладів вищої та фахової передвищої освіти у період структурних трансформацій.

Побудова реляційних мереж дозволяє змістити орієнтири з короткострокового залучення вступників на тривале співтворення цінності впродовж усього життєвого циклу здобувача освіти. Результати аналізу десяти ЗФПО м. Дніпро підтверджують доцільність певних до кластерної інтеграції з НТУ «Дніпровська політехніка». Сукупний потенціал потенційно об'єднаного кластера становить понад 7,4 тис. студентів та перевищує 390 млн грн річного фінансування.

Виявлено високу сумісність освітніх програм (від 70% до 100%) для 8 з 10 коледжів, що створює об'єктивну базу для розгортання наскрізних освітніх траєкторій. Доведено, що застосування маркетингу взаємодії забезпечує виникнення синергетичних ефектів другого та третього порядків: мінімізацію витрат залучення студентів (CAC), збільшення їх тривалої цінності (LTV), оптимізацію викладацького навантаження (у межах 5,59 – 11,67), раціоналізацію використання понад нерухомого майна.

Розроблена фазова матриця реалізації маркетингу взаємодії визначає чіткий алгоритм дій від початкової брендингової консолідації до повного екосистемного співтворення цінності з суб'єктами регіонального ринку праці, що виступає практичним дороговказом для реформування освітнього сектора регіону.

Література

1. Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування мережі закладів професійної та фахової передвищої освіти : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2026 № 216-р.

2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р.

3. Das K., Mungra Y., Namboodiri S., Sharma A. Business-to-Business Relationship Marketing Research (1983 – 2022): Topical Trends and Organizing Framework. *Journal of Relationship Marketing*. 2025. Vol. 25, No. 2. Pp. 169-200. DOI: 10.1080/15332667.2025.2508029.

4. Aziukovskyi, O., Krasovska, O., Kuvaieva, T., Pilova, K., & Trehub, M. The role of values in forming the corporate culture of multifield technical higher education institutions. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 1(5). DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.05.

5. Kuvaieva T.V., Bovsunovska Yu.M. Alumni relationship management as a component of higher education institution brand formation. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. 2025. Vol. 21, No. 1. Pp. 98-108. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-98-108.

6. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Якушевська О.В. Освітній маркетинг в умовах економіки знань. *Інфраструктура ринку.* 2024. Вип. 78.
DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct78-32

7. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО) : офіційний вебсайт. URL: https://info.edbo.gov.ua

8. Дніпровський політехнічний фаховий коледж : офіційний вебсайт. URL: http://dpc.edu.ua/

9. Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О. Патона : офіційний вебсайт. URL: https://dtse.dp.ua/

10. Дніпровський фаховий коледж радіоелектроніки : офіційний вебсайт. URL: https://kre.dp.ua/

11. Дніпровський індустріальний фаховий коледж : офіційний вебсайт. URL: http://www.inc.dp.ua/

12. Дніпровський індустріальний фаховий коледж : офіційний вебсайт. URL: http://www.inc.dp.ua/

13. Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну : офіційний вебсайт. URL: https://www.dktd.dp.ua/

References

1. Pro zatverdzhennia metodychnykh rekomendatsii shchodo formuvannia merezhi zakladiv profesiinoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.03.2026 № 216-r.

2. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14.12.2016 № 988-r

3. Das, K., Mungra, Y., Namboodiri, S., & Sharma, A. (2025). Business-to-Business Relationship Marketing Research (1983-2022): Topical Trends and Organizing Framework. Journal of Relationship Marketing,. Vol. 25, (2), 169-200. DOI: 10.1080/15332667.2025.2508029.

4. Aziukovskyi, O., Krasovska, O., Kuvaieva, T., Pilova, K., & Trehub, M. (2025). The role of values in forming the corporate culture of multifield technical higher education institutions. International Scientific Journal of Management, Economics & Finance, 1(5). DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.05.

5. Kuvaieva, T.V., & Bovsunovska, Yu.M. (2025). Alumni relationship management as a component of higher education institution brand formation. Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav,. Vol. 21, (1), 98-108. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-98-108.

6. Polishchuk I.I., Dovhan Yu.V., & Yakushevska O.V. (2024). Osvitnii marketynh v umovakh ekonomiky znan Infrastruktura rynku, Issue 78. .

DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct78-32

7. Yedyna derzhavna elektronna baza z pytan osvity (YeDEBO): ofitsiinyi vebsait. Retrieved from https://info.edbo.gov.ua

8. Dniprovskyi politekhnichnyi fakhovyi koledzh: ofitsiinyi vebsait. Retrieved from http://dpc.edu.ua/

9. Fakhovyi koledzh zvariuvannia ta elektroniky imeni Ye. O. Patona: ofitsiinyi vebsait. Retrieved from https://dtse.dp.ua/ .

10. Dniprovskyi fakhovyi koledzh radioelektroniky: ofitsiinyi vebsait. Retrieved from https://kre.dp.ua/

11. Dniprovskyi industrialnyi fakhovyi koledzh: ofitsiinyi vebsait. Retrieved from http://www.inc.dp.ua/

12. Dniprovskyi industrialnyi fakhovyi koledzh: ofitsiinyi vebsait. Retrieved from http://www.inc.dp.ua/

13. Dniprovskyi fakhovyi koledzh tekhnolohii ta dyzainu: ofitsiinyi vebsait. Retrieved from https://www.dktd.dp.ua/

MARKETING OF PARTNERSHIP INTERACTION IN THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES: RELATIONAL MODELS OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS AND HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

T. V. Kuvaieva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,
Yu. V. Zakharchenko, Ph. D (Pedagogy), Associate Professor, Dnipro University of Technology,
N. V. Shynkarenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The research results were obtained through a combination of general scientific methods and specific methods of scientific cognition: the method of scientific abstraction and comparative analysis – to clarify the essential features of interaction marketing in the context of the systemic transformation of the educational services market; the systems approach – when studying the problem of the functioning of professional pre-higher education institutions as potential subjects of a unified university cluster; the method of multi-criteria analysis – to calculate the coefficients of profile compliance of educational programmes, pedagogical workload, specific infrastructural provision and the integral assessment of the implementation of interaction marketing.

Results. The necessity of a paradigmatic transition from transactional career guidance tools to a relational model of managing partnership networks in the educational services market has been substantiated. Based on the analysis of ten pre-higher education institutions in the city of Dnipro, eight of them with high and medium potential for cluster integration have been identified. It has been proven that the implementation of the concept of interaction marketing ensures the emergence of synergistic effects of the second and third orders.

Novelty. The study focuses on the topical problems of using interaction marketing as a tool for building unified clusters of educational institutions; the conceptualisation of synergistic effects (economic, infrastructural, personnel and relational) in the integration of pre-higher education institutions into the higher education system has been further developed, and a mathematised toolkit for assessing the compatibility criteria of educational subjects has been substantiated.

Practical value. The obtained results and the developed phased strategic matrix can serve as a practical basis for the management of higher and professional pre-higher education institutions, when designing educational clusters, developing continuous learning trajectories and building partnership networks with regional employers.

Keywords: relationship marketing, partnership marketing, marketing in education, educational services market, professional pre-higher education, university cluster, value co-creation, infrastructural synergy, relational capital.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2026 р.
Прийнята до публікації 18.09.2026 р.
Дата публікації 30.09.2026 р.