ISSN (PRINT) 2307-2318 ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF MANAGEMENT

ЖУРНАЛ

Засновано у 2007 р.

Випуск № 1 (61) • 2026

Вінниця • 2026

УДК 338.24(045)
З а с н о в н и к : Донецький національний університет імені Василя Стуса
В и д а в е ц ь : Донецький національний університет імені Василя Стуса
Друкується за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 8 від 30.01.2026 р.)

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я:
Козловський С. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)
Антонюк Л. Л. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана
Брич В. Я. – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету
Дороніна О. А. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса
Житар М. О. – д-р. екон. н., професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
Іонін Є. Є. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса
Лактіонова О. А. – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України
Левченко О. М. – д-р екон. н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка
Лісогор Л. С. – д-р екон. н., професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень
Миценко І.М. - д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук Центральноукраїнського національного технічного університету
Орєхова Т. В. – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса
Міщук Г. Ю. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування
Сегеда С.А. – д-р екон. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;
Томчук О.В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.
Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка
Чернега О.Б. - д-р екон. н., професор, заступник директора Навчально-наукового інституту економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського Криворізького національного університету
Хаджинов І. В. – д-р екон. н., професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса
Шаульська Л. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Захарієв А. (Zahariev A.) – доктор з економіки, гостьовий професор кафедри фінансів та страхування, Вища школа страхування та фінансів (Болгарія)
Польовчик Я. (Polowczyk J.) – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)
Шолтес М. (Šoltés M.) – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Засновано у 2007 р. Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).
Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р.Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б».**

Статті публікуються на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY 4.0

Періодичність видання: 4 рази на рік.

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: ecoman-period.div@donnu.edu.ua
Офіційний сайт: http://jeou.donnu.edu.ua/index
Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu
ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899
© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2026

ЗМІСТ

Гевлич Л.Л., Гевлич І.Г.
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ ЗМІСТУ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ***5***

Григор'єв П.К., Атаманчук З.А.
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ТРАНЗИТИВНИХ ЕКОНОМІКАХ ***16***

Данильчук О.М., Матвійчук Р.Д.
МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНТЕГРАЦІЯ КЛАСИЧНИХ ТА AI-ПІДХОДІВ В ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ***25***

Zahariev A.B.
HOUSING CONSTRUCTION IN BULGARIA: AN ECONOMETRIC ANALYSIS USING STEPWISE REGRESSION (2015-2025) ***39***

Зінченко О.А., Анісімова О.М., Сивицька І.Г.
ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ***51***

Ionin Y., Tarasenko L.
TOOLS FOR PREDICTIVE MODELING IN THE FINANCIAL DEBT RESTRUCTURING PROCESS OF BUSINESS ENTITIES ***62***

Іщук Ю.А.
МІГРАЦІЯ ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИКИ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ***71***

Козловський С.В., Чеботок В.В.
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ***79***

Косінський П.
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНІЙ СЛУЖБІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ***97***

Lymar V.V.
SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MANAGERIAL DETERMINANAT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE AGRICULTURE ***109***

Орєхова Т.В., Орєхов М.О., Мищук А.І.
СИСТЕМА НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ ЯК ШЛЯХ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ ***122***

Середа Г.В.
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ "ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ" В КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ***139***

Verheliuk Yu., Guzhva I., Hantsiak M.
UKRAINE'S DEBT POLICY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY ***152***

Шубалий О., Погуляйко Ю., Лучечко Ю.
АНАЛІЗ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В РАМКАХ ПРОГРАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ***164***
Юрчишен Д.В., Юрчишена Л.В.
ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ ***177***
Томчук В.В.
ДИДЖИТАЛ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ: РОЛЬ ERP-СИСТЕМ ***189***
Рєпіна І.М.
МІЖНАРОДНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ МЕРЕЖІ ТА УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ***198***
Рябчин О.М.
АРХІТЕКТУРА КЛІМАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ЄС: УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ***214***
Куликов Г.О.
РЕГУЛЯТОРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АДАПТИВНИХ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ***239***
Плаксюк О.О., Пономаренко І.В., Кудіна А.В., Ліщенко А.В.
ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ КРИПТОВАЛЮТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ***250***
Пріхно І.М., Нагайчук Н.Г.
ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ РЕСУРС ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ ***264***
Дороніна О.А., Лісогор Л.С.
ЗАЙНЯТІСТЬ МОЛОДІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ***275***
Карпенко А.В., Карпенко Н.М., Кравченко Б.
АНАЛІТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТРАДИЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ПІДТРИМКИ РІШЕНЬ В ІННОВАЦІЙНИХ ІТ-ПРОЄКТАХ ***285***
Загородний В. М.
МЕХАНІЗМ ПОДОЛАННЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ: МАКРОЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ВТРАТ ВВП ***299***

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.1

УДК 657.1:004.8:336.748.5
JELClassification: M41, M48, G28, O33, L86

Гевлич Л.Л.
к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
hevlich.hll@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-2825-1528
Гевлич І.Г.
к.т.н., доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
i.gevlych@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-2282-0512

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ ЗМІСТУ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті досліджено еволюцію змісту фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання. Обґрунтовано трансформацію звітності від традиційного підсумкового інструменту обліку до багатовимірної інформаційної моделі діяльності підприємства, орієнтованої на задоволення розширених інформаційних потреб різних груп користувачів. Розкрито вплив цифрових технологій на структуру, показники й якісні характеристики фінансової звітності. Проаналізовано нормативне регулювання фінансової звітності різних суб'єктів господарювання в Україні, розглянуто досвід імплементації ESG-звітності. Проведено SWOT-аналіз трансформації фінансової звітності в Україні та визначено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози її подальшого розвитку. Узагальнено напрями формування фінансової звітності нового покоління як інструменту управління, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку підприємств у цифровій економіці та умовах повоєнного відновлення. У роботі застосовано методи порівняльного та нормативно-правового аналізу, системного підходу, SWOT-аналізу.

Ключові слова: фінансова звітність, цифрова економіка, МСФЗ, якісні характеристики, SWOT-аналіз, ESG-звітність, сталий розвиток.

Табл.3, Літ.15.

Hevlych L.
Ph.D., Associate Professor of Accounting, Analysis and Auditing,
Vasyl' Stus Donetsk National University
Hevlych I.
Ph.D., Associate Professor of Marketing and Business Analytics,
Vasyl' Stus Donetsk National University

FINANCIAL STATEMENTS OF DOMESTIC BUSINESS ENTITIES: EVOLUTION OF CONTENT IN THE DIGITAL ECONOMY

The article examines the evolution of the content of financial reporting of domestic business entities. The transformation of reporting from a traditional summary accounting tool

to a multidimensional information model of enterprise activity, focused on meeting the expanded information needs of various user groups, is substantiated. The impact of digital technologies on the structure, indicators and qualitative characteristics of financial reporting is revealed. The regulatory regulation of financial reporting of various business entities in Ukraine is analyzed, the experience of implementing ESG reporting is considered. A SWOT analysis of the transformation of financial reporting in Ukraine was conducted and the strengths and weaknesses, opportunities and threats to its further development were identified. The directions of forming new generation financial reporting as a management tool, increasing investment attractiveness and ensuring sustainable development of enterprises in the digital economy and in the conditions of post-war recovery are summarized. The work uses methods of comparative and regulatory analysis, a systems approach, and SWOT analysis.

Keywords: financial reporting, digital economy, IFRS, qualitative characteristics, SWOT analysis, ESG reporting, sustainable development.

Постановка проблеми. Фінансова звітність є ключовим інформаційним інструментом забезпечення економічних рішень суб'єктами господарювання. Диджитал-економіка зумовлює перегляд традиційних підходів до формування звітності та актуальність дослідження еволюції змісту фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання в контексті гармонізації з міжнародними стандартами та світовими трендами розширення інформаційних потреб користувачів. У зв'язку з цим постає необхідність наукового осмислення змін у структурі, показниках і інформаційній ролі фінансової звітності в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку та трансформації фінансової звітності в умовах сучасних економічних змін висвітлюються у працях вітчизняних науковців з різних аспектів. Так, Костецький Я. та Брик М. досліджують особливості формування інтегрованої фінансової звітності у сільському господарстві, акцентуючи на проблемах її впровадження та недостатній готовності підприємств до розширення інформаційного наповнення звітності відповідно до сучасних вимог користувачів [1]. Грибовська Ю. аналізує звітність за сегментами в контексті міжнародних стандартів, підкреслюючи значення сегментної інформації для підвищення прозорості та аналітичної цінності фінансової звітності в умовах глобалізації [2]. У науковій праці Ловінської Л., Озеран А. та Коршикової Р. [3] розглянуто трансформацію бухгалтерського обліку і фінансової звітності в умовах воєнного стану, зосереджено увагу на адаптації нормативного регулювання та збереженні інформаційної функції звітності в кризових умовах. Водночас Онешко С., Хомяк Н., Томілова-Яремчук Н. та Кобець Д. досліджують розвиток цифрових інструментів фінансової звітності та їх роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб'єкта, обґрунтовуючи зростання значення автоматизації, цифрових платформ і електронного формату звітної інформації [4]. Як видно, більшість досліджень зосереджена на окремих видах звітності, специфіці галузей або впливі кризових чинників, тоді як питання комплексної еволюції змісту фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки залишаються недостатньо систематизованими. Зокрема, потребує подальшого наукового опрацювання трансформація інформаційного наповнення фінансової звітності з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, розширення інформаційних запитів користувачів та гармонізації національної практики зі світовими трендами.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження еволюції змісту фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки та обґрунтування ключових напрямів її трансформації з урахуванням міжнародних стандартів і сучасних інформаційних потреб користувачів.

Виклад основного матеріалу. Фінансова звітність традиційно розглядається як

система узагальнених показників, сформованих на основі даних бухгалтерського обліку, що відображають фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів суб'єктів господарювання за звітний період. У класичній парадигмі її основним призначенням є забезпечення інформаційних потреб користувачів шляхом ретроспективного відображення фактів господарського життя відповідно до встановлених нормативних вимог. Однак розвиток цифрової економіки зумовив суттєві зміни у підходах до формування та сприйняття фінансової звітності – зміст звітної інформації поступово еволюціонував від формального відображення фінансових результатів до комплексного інформаційного ресурсу, орієнтованого на підтримку управлінських, інвестиційних, регуляторних рішень. У цьому контексті фінансова звітність набуває ознак багатовимірної інформаційної моделі діяльності підприємства, що поєднує фінансові, операційні та аналітичні показники, як це показано у табл.1.

Таблиця 1 – Фінансова звітність як інформаційна модель підприємства

Компонент моделі	Підкомпоненти / показники	Призначення / інформаційна роль
Фінансові показники	Баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал	Відображення фінансового стану (активів, власного та позикового капіталу), результатів діяльності (прибутковості або збитковості за видами діяльності), грошових потоків (вхідних та вихідних), змін у складових капіталу підприємства
Операційні дані	Виробництво, запаси, персонал, продажі, закупівлі тощо	Аналіз операційної діяльності, ефективності використання ресурсів, планування бізнес-процесів
Аналітичні показники	Рентабельність, ліквідність, фінансові ризики, прогнозні сценарії	Прийняття тактичних та стратегічних управлінських рішень, оцінка ризиків, планування та контроль діяльності

Джерело: авторська розробка

Теоретичне переосмислення змісту фінансової звітності пов'язане зі зміною її інформаційної ролі в системі економічних відносин. Цифрові технології забезпечують можливість підвищення рівня деталізації даних, їх оперативного оновлення та інтеграції з іншими інформаційними потоками, що розширює функціональне призначення звітності. Внаслідок цього фінансова звітність перестає бути виключно підсумковим документом облікового процесу й трансформується в динамічний інструмент інформаційного забезпечення економічної діяльності.

Наразі склад звітності вітчизняних суб'єктів господарювання визначається за галузевою (секторальною) приналежністю та розміром, як це показано у табл. 2, та регулюється низкою нормативно-правових документів [5-15] відповідно до концептуальної основи фінансової звітності, яка обирається суб'єктом господарювання або вимагається від нього, – НП(С)БО, НП(С)БОДС або МСФЗ. Визначений перелік суб'єктів господарювання, зокрема підприємства, що становлять суспільний інтерес, ПАТ, суб'єкти природних монополій та видобувних галузей зобов'язані оприлюднювати фінансову звітність з аудиторським звітом на своїй веб-сторінці (веб-сайті). Фінансова звітність за міжнародними стандартами повинна складатися на підставі таксономії, яка

оприлюднюється на офіційному веб-сайті Міністерства фінансів України.

Таблиця 2 – Склад фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання

Суб'єкт господарювання	Склад фінансової звітності	Нормативні документи
Малі, мікропідприємства	Баланс, звіт про фінансові результати (спрощені форми)	Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 25 / НП(С)БО 1 / МСФЗ 18, Порядок подання фінансової звітності
Середні, великі підприємства	Баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до фінансової звітності	Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 1, або МСФЗ 18 / МСФЗ 10, Порядок подання фінансової звітності
Суб'єкти господарювання, які зобов'язані оприлюднювати фінансову звітність	Баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до фінансової звітності, звіт про управління, звіт про платежі на користь держави (для суб'єктів видобувних галузей), аудиторський висновок	Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», МСФЗ 18 / МСФЗ 10, Порядок подання фінансової звітності
Суб'єкти державного сектору	Баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал, звіт про рух грошових коштів, примітки до річної фінансової звітності	Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БОДС 101 / НП(С)БОДС 102, Порядок подання фінансової звітності
Банки	Баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до звітів (за переліком, що визначається Національним банком України), аудиторський висновок	Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», МСФЗ 18 / МСФЗ 10, Порядок подання фінансової звітності, Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України

Джерело: узагальнено за [5-15]

В умовах цифрової економіки змістовна структура фінансової звітності змінюється, бо дедалі більше орієнтується на потреби різних груп користувачів. Поряд із традиційними фінансовими показниками зростає значення пояснювальної, сегментної, прогнозної та аналітичної інформації, що підвищує її корисність для оцінки стійкості, ризиків і перспектив розвитку суб'єктів господарювання. Запровадження цифрових технологій – автоматизованих облікових та управлінських систем, хмарних сервісів, електронного документообігу, інтегрованих інформаційних платформ суттєво змінює підходи до формування, обробки та представлення фінансової інформації суб'єктів господарювання. Розглянемо їх трохи детальніше.

Автоматизація обліку та управління забезпечує безперервне накопичення та систематизацію даних у режимі реального часу, що створює передумови для підвищення оперативності формування фінансової звітності та прийняття управлінських рішень на основі облікової інформації. Це дозволяє скоротити часові лаги між здійсненням господарських операцій та їх відображенням у звітних показниках, що є особливо важливим для управлінських і контрольних цілей. Водночас зростає рівень деталізації інформації, оскільки цифрові системи дають змогу укрупнювати та конкретизувати дані за різними аналітичними ознаками без істотних додаткових витрат. Використання електронного документообігу та цифрових форматів подання звітності змінює характер інформаційного наповнення звітних форм. З'являється можливість включення розширених пояснень, додаткових аналітичних розрізів і структурованих даних, що підвищує прозорість та інформативність фінансової звітності. Крім того, цифрові формати сприяють підвищенню порівнюваності звітної інформації та її адаптації до потреб різних груп користувачів. Інтеграція облікових систем із цифровими платформами управління підприємством сприяє розширенню інформаційного поля фінансової звітності. Звітні показники дедалі частіше формуються на основі даних, що надходять із суміжних підсистем – управління запасами, виробництвом, персоналом, фінансами, що підвищує їх узгодженість і аналітичну цінність. У таких умовах фінансова звітність починає відображати не лише результати діяльності, а й логіку формування цих результатів і є зрозумілою основу управлінських рішень – коригувальних, тактичних і стратегічних.

Але разом із позитивними ефектами цифровізації актуалізуються нові виклики, пов'язані з достовірністю, повнотою та безпекою облікових даних. Залежність фінансової звітності від цифрових систем зумовлює необхідність посилення внутрішнього контролю, захисту інформації та забезпечення надійності алгоритмів формування звітних показників. У теоретичному та практичному вимірах це вимагає перегляду підходів до організації облікових процесів і контролю якості фінансової інформації.

Як відомо, якісні характеристики фінансової звітності визначають рівень її корисності для користувачів та виступають концептуальною основою формування звітної інформації. Національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку відносять до таких характеристик доречність, достовірність, порівнюваність, своєчасність та зрозумілість [6, 9, 11]. В умовах цифрової економіки зміст і практична реалізація цих характеристик зазнають суттєвих трансформацій. Так, цифрові технології значною мірою підвищують рівень доречності фінансової звітності за рахунок можливості оперативного оновлення даних та формування інформації у різних аналітичних розрізах, у результаті користувачі отримують доступ до більш деталізованих і адаптованих до їхніх потреб показників, що сприяє підвищенню якості управлінських та інвестиційних рішень. Набуває нового змісту характеристика достовірності, оскільки значна частина облікових процедур виконується автоматизовано: з одного боку, це зменшує ризик людських помилок і підвищує точність

розрахунків, з іншого – актуалізує залежність якості звітної інформації від надійності програмного забезпечення, коректності алгоритмів обробки даних та ефективності систем внутрішнього контролю. У цьому контексті зростає значення професійного судження бухгалтера як елементу забезпечення достовірності звітності. Порівнюваність фінансової звітності посилюється завдяки використанню уніфікованих цифрових форматів та стандартів подання інформації, що полегшує аналіз показників у динаміці та між різними суб'єктами господарювання. Разом із тим, різний рівень цифрової зрілості підприємств і застосування різних інформаційних систем можуть обмежувати досягнення повної порівнюваності, що потребує подальшого вдосконалення нормативного та методичного забезпечення. Своєчасність фінансової звітності в умовах цифрової економіки істотно зростає, оскільки автоматизовані системи забезпечують швидке формування звітних показників і їх подання користувачам у стислі терміни. Це підвищує актуальність фінансової інформації, проте одночасно ставить вимоги до забезпечення її перевіреності та узгодженості з установленими обліковими принципами. Зрозумілість фінансової звітності в цифровій економіці також зазнає суттєвих змін: використання інтерактивних форматів подання інформації, візуалізації даних, дашбордів та аналітичних панелей сприяє кращому сприйняттю складних фінансових показників різними групами користувачів. Водночас зростає ризик формального спрощення економічного змісту показників або їх некоректного тлумачення за відсутності належних пояснень, що підвищує роль приміток до фінансової звітності та супровідної аналітичної інформації.

Поряд із трансформацією традиційних якісних характеристик, у цифровій економіці формуються нові або посилюються раніше другорядні характеристики фінансової звітності. До таких характеристик доцільно віднести прозорість, інтегрованість, адаптивність, технологічну надійність та доступність. Прозорість фінансової звітності в умовах цифровізації розширюється за рахунок можливості відстеження джерел даних, логіки їх обробки та взаємозв'язків між показниками. Це сприяє підвищенню довіри користувачів до звітної інформації, але водночас потребує чіткого регламентування доступу до даних та захисту комерційної інформації. Інтегрованість проявляється у поєднанні фінансової, нефінансової, управлінської та аналітичної інформації в єдиному інформаційному середовищі підприємства. Фінансова звітність поступово трансформується з ізольованого набору форм у елемент багатовимірної інформаційної моделі діяльності суб'єкта господарювання, що відповідає сучасним запитам користувачів та концепції сталого розвитку. Адаптивність фінансової звітності означає її здатність швидко змінювати структуру, деталізацію та формат подання залежно від інформаційних потреб різних груп користувачів. Ця характеристика не є повною мірою формалізованою в чинних стандартах, однак її значення зростає в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. Технологічна надійність як нова якісна характеристика відображає залежність якості фінансової звітності від стабільності інформаційних систем, рівня кібербезпеки та безперервності функціонування цифрової інфраструктури. Порушення цих параметрів може нівелювати переваги автоматизації та негативно впливати на довіру до звітної інформації. Доступність фінансової звітності в цифровій економіці полягає у спрощенні доступу користувачів до звітної інформації через електронні ресурси, відкриті реєстри та стандартизовані формати обміну даними. Водночас вона потребує балансу між відкритістю інформації та дотриманням вимог конфіденційності й захисту персональних даних.

Гармонізація фінансової звітності є одним із ключових напрямів модернізації обліково-звітної системи України та важливим елементом інтеграції вітчизняної економіки у світовий фінансовий простір. В умовах цифрової економіки актуальність

цього процесу зростає, оскільки цифрові формати обміну даними та автоматизовані системи обліку сприяють швидшому впровадженню міжнародних стандартів фінансової звітності та підвищують їхню практичну ефективність. Гармонізація передбачає приведення змісту, структури та методів оцінки фінансових показників вітчизняних суб'єктів господарювання у відповідність до МСФЗ, що дозволяє підвищити прозорість і порівнюваність звітності як на національному, так і на міжнародному рівні. Застосування МСФЗ сприяє більш точній і однозначній інтерпретації фінансових результатів та активів підприємства, що важливо для інвесторів, кредиторів та інших користувачів фінансової інформації. Цифрові технології створюють додаткові можливості для ефективної адаптації звітності до міжнародних стандартів – використання електронних форматів подання, інтегрованих облікових платформ та аналітичних цифрових інструментів забезпечує автоматичне формування звітних показників у форматах, сумісних з МСФЗ, з мінімізацією ручної праці та зниженням ризику помилок. Це дозволяє значно скоротити час на підготовку звітності та підвищити її достовірність.

Разом із позитивними ефектами процес гармонізації стикається з низкою викликів - недостатньою підготовкою персоналу до застосування МСФЗ, відмінностями в національних та міжнародних принципах обліку, потребою у модернізації інформаційної інфраструктури підприємств. Цифровізація облікових процесів частково зменшує ці ризики, проте потребує системного підходу до інтеграції технологій, методик та нормативного регулювання.

У сучасних умовах цифрової економіки фінансова звітність стає ключовим джерелом інформації не лише для традиційних користувачів – інвесторів, кредиторів та державних органів, але й для ширшого кола зацікавлених сторін, що включає менеджмент підприємства, аналітичні центри, постачальників, споживачів та міжнародні інституції. Цей процес суттєво змінює вимоги до змісту, структури та оперативності фінансової інформації. Розширення інформаційних потреб зумовлює необхідність включення до фінансової звітності додаткових показників, які раніше розглядалися як нефінансові або допоміжні. До них належать дані про сегменти діяльності, екологічні та соціальні аспекти, прогнозні фінансові показники, аналітичні розрахунки рентабельності та ліквідності. Таке розширення дозволяє користувачам більш комплексно оцінювати економічну ефективність, ризики та перспективи розвитку суб'єктів господарювання.

Цифрові технології сприяють задоволенню цих розширених потреб, оскільки автоматизовані системи обліку та аналітики дозволяють швидко формувати звітність у різних розрізах і форматах, інтегрувати фінансові та нефінансові дані, а також забезпечувати доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Зокрема, впровадження хмарних платформ та інтегрованих інформаційних систем дає змогу створювати динамічні звітні моделі, які адаптуються до запитів різних груп користувачів. Разом із цим розширення інформаційних потреб ставить нові вимоги до достовірності та контролю якості даних, забезпечення їх безпеки та відповідності нормативним стандартам. Тому вітчизняні суб'єкти господарювання потребують актуального методичного та технологічного забезпечення формування звітності, що здатна задовольнити як локальні, так і глобальні інформаційні запити користувачів.

Закордонний досвід свідчить про нагальну потребу поєднання фінансової звітності з іншими формами корпоративної звітності, зокрема управлінською, нефінансовою та інтегрованою. Інтеграція забезпечує більш повне та багатовимірне відображення діяльності підприємства, сприяє підвищенню прозорості та аналітичної цінності інформації для широкого кола користувачів. Цифрові платформи дозволяють об'єднувати дані з різних підсистем підприємства – бухгалтерії, управління персоналом,

виробництва, маркетингу, ESG-звітності – у єдину звітну модель. Це забезпечує формування комплексних показників ефективності, ризиків та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Інтеграція також полегшує адаптацію фінансової звітності до вимог міжнародних стандартів і дозволяє гнучко реагувати на інформаційні запити користувачів. Разом із перевагами інтеграції виникають і нові виклики, зокрема необхідність уніфікації методологій обліку, стандартизації даних, забезпеченні достовірності та безпеки інформації. Вирішення цих проблем також вимагає методичного розвитку та активного впровадження цифрових технологій у систему формування корпоративної звітності.

Наразі фінансова звітність вітчизняних корпорацій активно розвивається за такими напрямами використання інноваційних технологій:

1. Впровадження формату XBRL для стандартизованого подання звітності, що дозволяє автоматизувати обробку даних, підвищує прозорість та порівнюваність фінансових показників.

2. Використання аналітики Big Data та штучного інтелекту для прогнозування фінансових результатів, оцінки ризиків і формування додаткових аналітичних показників.

3. Розширення нефінансової та ESG-звітності, інтегрованої із фінансовою, що відповідає світовим трендам і інформаційним потребам користувачів.

4. Розвиток цифрових платформ регуляторного контролю, що забезпечують оперативне надання звітності державним органам та автоматичну перевірку достовірності даних.

5. Модернізація методичного забезпечення формування фінансової звітності, включаючи адаптацію нормативної бази до цифрових технологій та гармонізацію з міжнародними стандартами.

Реалізація цих напрямів створює передумови для формування фінансової звітності нового покоління – більш прозорої, достовірної, оперативної та адаптованої до потреб різних груп користувачів в умовах цифрової економіки та повоєнного залучення інвестицій.

Сьогодні міжнародні стандарти звітності, такі як GRI, SASB та TCFD, формують рамки для формалізації ESG-звітності та забезпечують порівнюваність показників між підприємствами та країнами. В Україні цей напрям також поступово розвивається, що стимулює гармонізацію національної практики з глобальними трендами інтегрованої та прозорої фінансової звітності. Зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 р. схвалена Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, яка визначає поетапну імплементацію ESG-звітності в Україні та основні напрями державної політики у цій сфері.

У ході дослідження здійснено SWOT-аналіз трансформації фінансової звітності в Україні відповідно до світових трендів, результати якого представлені у табл. 3.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу свідчить, що процес трансформації фінансової звітності в Україні відбувається в умовах поєднання нормативної готовності та інституційних обмежень. Сильні сторони та можливості переважно формуються під впливом міжнародної інтеграції, цифровізації економіки та зростання інформаційних запитів користувачів, тоді як слабкі сторони і загрози пов'язані з фрагментарністю впровадження стандартів, недостатнім рівнем методичної узгодженості та людським фактором. Аналіз показує, що ключовим стримувальним чинником трансформації фінансової звітності залишається обмежене коло суб'єктів господарювання, які застосовують МСФЗ та сучасні цифрові формати звітності. Це призводить до нерівномірної якості фінансової інформації на національному рівні та ускладнює формування єдиного інформаційного простору для інвесторів, кредиторів і державних

органів. Водночас цифрові можливості, зокрема впровадження XBRL, використання аналітики великих даних і інтеграція ESG-показників, створюють передумови для переходу від формального подання фінансової звітності до аналітично орієнтованої моделі, здатної забезпечити прогнозну та стратегічну функції облікової інформації. Реалізація цих можливостей потребує системної модернізації нормативно-методичного забезпечення, а також розвитку цифрових і аналітичних компетенцій облікових кадрів. Загрози, пов'язані з кібербезпекою, суперечностями нормативних актів і опором організаційним змінам, вимагають посилення ролі держави як координатора реформ у сфері фінансової звітності. Особливого значення набуває гармонізація національних стандартів з МСФЗ та ESRS, а також розроблення єдиних методичних рекомендацій щодо інтеграції фінансової та нефінансової інформації.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз трансформації фінансової звітності в Україні

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Наявність базових нормативних документів, гармонізованих з МСФЗ. 2. Часткова цифровізація облікових процесів на рівні суб'єктів господарювання та регуляторів. 3. Зростаючий професійний інтерес до МСФЗ на облікових ринках	1. Застосування МСФЗ майже виключно суб'єктами, які повинні оприлюднювати фінансову звітність. 2. Обмежена інтеграція ESG та нефінансових даних. 3. Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу – бухгалтерів і менеджерів
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Впровадження XBRL та інтегрованих цифрових платформ. 2. Інтеграція фінансової та ESG-звітності. 3. Глобальні тренди відкритих даних та аналітики великих даних. 4. Підвищення вимог інвесторів і кредиторів до прозорості	1. Неповна відповідність національних стандартів МСФЗ. 2. Цифрові ризики та безпека даних. 3. Суперечності різних нормативних документів та відсутність єдиної методики. 4. Опір змінам серед персоналу та керівництва підприємств

Джерело: авторська розробка

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Еволюція змісту фінансової звітності в умовах цифрової економіки полягає не лише у зміні технічних форм її подання, а передусім у переорієнтації інформаційного наповнення на забезпечення комплексного, своєчасного та аналітичного відображення діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. При цьому якісні характеристики звітності не лише трансформуються за змістом, а й доповнюються новими ознаками, що відображають технологічні, інформаційні та інституційні зміни.

2. Цифровізація облікових процесів істотно впливає на інформаційне наповнення фінансової звітності, зумовлюючи її еволюцію від статичного набору показників до гнучкої, багаторівневої інформаційної системи. Гармонізація фінансової звітності з міжнародними стандартами не лише підвищує її відповідність глобальним вимогам, а й створює основу для інтеграції фінансових даних у єдину інформаційну екосистему. Інтеграція звітності сталого розвитку у фінансову звітність вітчизняних суб'єктів господарювання підвищує інформаційну цінність звітності і створює передумови для комплексної оцінки ефективності, ризиків та стійкості підприємств.

3. Подальше коригування фінансової звітності в Україні має ґрунтуватися на поєднанні цифрових інновацій, міжнародної стандартизації та інституційної підтримки, що забезпечить формування фінансової звітності нового покоління – багатовимірної інформаційної системи управління та інвестиційної привабливості вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки та повоєнного відновлення.

Визначення нових вимог до професійних компетенцій фахівців з обліку та аудиту в умовах цифрової економіки, зокрема в частині роботи з цифровими платформами, ESG-даними та аналітичними інструментами буде напрямом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костецький Я. І., Брик М. М. Інтегрована фінансова звітність у сільському господарстві, її стан та проблеми впровадження. Економічний простір. 2022. № 178. С. 65-70. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-11
2. Грибовська Ю. Звітність за сегментами в контексті міжнародних стандартів фінансової звітності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-34
3. Ловінська Л. Г., Озеран А. В., Коршикова Р. С. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в умовах воєнного стану в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 92-106. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.092
4. Онешко С., Хомяк Н., Томілова-Яремчук Н., Кобець Д. Розвиток цифрових інструментів бухгалтерської (фінансової) звітності та її роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб'єкта. *Академічні візії*. 2022. № 10-11. С. 29-37. DOI: https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://surl.li/xqzwzr (дата звернення: 05.01.2026).
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: https://surl.li/omczke (дата звернення 05.01.2026)
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 628. URL: https://surl.li/dfyuku (дата звернення 05.01.2026)
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39. URL: https://surl.li/ouljql (дата звернення 05.01.2026)
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2009 р. № 1541. URL: https://surl.li/lnewce (дата звернення 05.01.2026)
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 102 «Консолідована фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 р. № 1629. URL: https://surl.li/amosbm (дата звернення 05.01.2026)
11. Міжнародний стандарт фінансової звітності 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності». URL: https://surl.li/rdossl (дата звернення 05.01.2026)
12. Міжнародний стандарт фінансової звітності 10 «Консолідована фінансова звітність». URL: https://surl.lt/ynxvor (дата звернення 05.01.2026)
13. Про банки і банківську діяльність: закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: https://surl.lu/rpzhmz (дата звернення 05.01.2026)
14. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: постанова Правління Національного банку України від 24.10.2011 р. № 373. URL: https://surli.cc/rpdgju (дата звернення 05.01.2026)
15. Порядок подання фінансової звітності: постанова Кабінету Міністрів України від

28.02.2000 р. № 419. URL: https://surl.li/igrirb (дата звернення 05.01.2026)

REFERENCES

1. Kostetskyi, Ya. I., & Bryk, M. M. (2022). Intehrovana finansova zvitnist u silskoho hospodarstva, yii stan ta problemy vprovadzhennia. *Ekonomichnyi prostir*, 178, 65–70. Retrieved from URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-11 [in Ukrainian].
2. Hrybovska, Yu. (2023). Zvitnist za segmentamy v konteksti mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. Retrieved from URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-34 [in Ukrainian].
3. Lovinska, L. H., Ozeran, A. V., & Korshykova, R. S. (2022). Bukhhalterskyi oblik ta finansova zvitnist v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Finansy Ukrainy*, 4, 92–106. Retrieved from URL: https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.092 [in Ukrainian].
4. Oneshko, S., Khomiak, N., Tomilova-Yaremchuk, N., & Kobets, D. (2022). Rozvytok tsyfrovykh instrumentiv bukhhalterskoi (finansovoi) zvitnosti ta yii rol u zabezpechenni finansovoi bezpeky ekonomichnoho sub"iekta. *Akademichni vizii*, 10–11, 29–37. Retrieved from URL: https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303 [in Ukrainian].
5. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. Retrieved from URL: https://surl.li/xqzwzr [in Ukrainian].
6. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti»: nakaz vid 07.02.2013 r. № 73. Retrieved from URL: https://surl.li/omczke [in Ukrainian].
7. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 2 «Konsolidovana finansova zvitnist»: nakaz vid 27.06.2013 r. № 628. Retrieved from URL: https://surl.li/dfyuku [in Ukrainian].
8. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 25 «Sproshchena finansova zvitnist»: nakaz vid 25.02.2000 r. № 39. Retrieved from URL: https://surl.li/ouljql [in Ukrainian].
9. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori 101 «Podannia finansovoi zvitnosti»: nakaz vid 28.12.2009 r. № 1541. Retrieved from URL: https://surl.li/lnewce [in Ukrainian].
10. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori 102 «Konsolidovana finansova zvitnist»: nakaz vid 24.12.2010 r. № 1629. Retrieved from URL: https://surl.li/amosbm [in Ukrainian].
11. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 18 «Podannia ta rozkryttia informatsii u finansovii zvitnosti». (2025). Retrieved from URL: https://surl.li/rdossl [in Ukrainian].
12. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 10 «Konsolidovana finansova zvitnist». (2025). Retrieved from URL: https://surl.lt/ynxvor [in Ukrainian].
13. Pro banky i bankivsku diialnist: zakon Ukrainy vid 07.12.2000 r. № 2121-III. Retrieved from URL: https://surl.lu/rpzhmz [in Ukrainian].
14. Instruktsiia pro poryadok skladannia ta opryliudnennia finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy: postanova vid 24.10.2011 r. № 373. Retrieved from URL: https://surli.cc/rpdgju [in Ukrainian].
15. Poryadok podannia finansovoi zvitnosti: postanova vid 28.02.2000 r. № 419. Retrieved from URL: https://surl.li/igrirb [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 22.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.2

УДК 330.322:339.9:330.34

JELClassification: F21, O10, O30, P21, P33

Григор'єв П.К.,
аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID: 0009-0000-3615-8991
p.hryhoriev@donnu.edu.ua
Атаманчук З.А.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID: 0000-0002-6139-1653
z.atamanchuk@donnu.edu.ua

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ТРАНЗИТИВНИХ ЕКОНОМІКАХ

У статті досліджено вплив процесів глобалізації на трансформацію інвестиційних стратегій у транзитивних економіках. Проаналізовано основні тенденції розвитку інвестиційної діяльності в умовах посилення міжнародної економічної інтеграції, зростання мобільності капіталу та поширення інноваційних і цифрових технологій. Розкрито особливості формування та адаптації інвестиційних стратегій у країнах з перехідною економікою з урахуванням структурних змін, інституційних обмежень і глобальних викликів. Окрему увагу приділено ролі прямих іноземних інвестицій у стимулюванні інноваційного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності національних економік. На основі порівняльного аналізу представлено сучасні підходи до управління інвестиційними ризиками та визначено напрями підвищення ефективності інвестиційних стратегій у транзитивних економіках в умовах глобалізації.

Ключові слова: глобалізація, інвестиційні стратегії, транзитивна економіка, прямі іноземні інвестиції, інноваційний розвиток, ризик, цифровізація.

Рис. – 2, табл. – 2.

Hryhoriev P.,
PhD Student, International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0009-0000-3615-8991
p.hryhoriev@donnu.edu.ua
Atamanchuk Z.,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-6139-1653
z.atamanchuk@donnu.edu.ua

GLOBALIZATION AND TRANSFORMATION OF INVESTMENT STRATEGIES IN TRANSITIONAL ECONOMIES

The article examines the impact of globalization processes on the transformation of investment strategies in transitional economies. The main trends in the development of investment activity under conditions of intensified international economic integration, increased capital mobility, and the spread of innovative and digital technologies are analyzed. The study reveals the specific features of the formation and adaptation of investment strategies in transition economies, taking into account structural changes, institutional constraints, and global challenges. Particular attention is paid to the role of foreign direct investment in stimulating innovative development and enhancing the competitiveness of national economies. Based on a comparative analysis, modern approaches to investment risk management are presented, and directions for improving the effectiveness of investment strategies in transitional economies under globalization are identified.

Key words: globalization, investment strategies, transitional economy, foreign direct investment, innovative development, risk, digitalization.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації суттєво змінюють умови функціонування національних економік, зокрема країн із транзитивною економікою, які перебувають у стані структурної та інституційної трансформації. Лібералізація руху капіталу, поглиблення міжнародної економічної інтеграції та розвиток транснаціональних корпорацій формують нові вимоги до інвестиційних стратегій як на державному, так і на корпоративному рівнях [1].

Для транзитивних економік характерними залишаються нерівномірність інвестиційних потоків, обмежені можливості внутрішнього інвестування та висока чутливість до зовнішніх економічних впливів, що ускладнює формування стабільних і довгостроково ефективних інвестиційних стратегій [2]. В умовах глобалізації зазначені чинники посилюються, зумовлюючи необхідність адаптації інвестиційних стратегій до сучасних глобальних викликів та орієнтації їх на інноваційний розвиток.

Незважаючи на зростання ролі прямих іноземних інвестицій у модернізації економік перехідного типу, на практиці зберігається проблема їх недостатньої спрямованості на високотехнологічні та інноваційні сектори. У поєднанні з відсутністю адаптованих до глобальних викликів інвестиційних стратегій це обмежує можливості використання переваг глобалізації та підвищує рівень економічних ризиків, що зумовлює актуальність комплексного дослідження трансформації інвестиційних стратегій у транзитивних економіках.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні наукові дослідження підтверджують, що глобалізаційні процеси суттєво впливають на формування та трансформацію інвестиційних стратегій у транзитивних економіках. Зокрема, у звіті UNCTAD World Investment Report 2025 зазначається, що послаблення обмежень на транскордонний рух капіталу, поглиблення міжнародної економічної інтеграції та розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) створюють нові умови для інвестування, підвищують мобільність капіталу та стимулюють розвиток інноваційних секторів економіки [3].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню трансформації інвестиційних стратегій у транзитивних економіках. У працях Гетьманчука Ю. В., Бойка О. І., Сергієнко Н. А., Гапонова О. О. та інших обґрунтовується необхідність урахування зовнішніх ризиків, розвитку інноваційної складової та активного використання державних інструментів стимулювання інвестицій у процесі формування інвестиційних стратегій. Водночас автори наголошують на зростанні вразливості інвестиційних потоків до макроекономічних і політичних коливань в умовах глобалізації.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, у наявних дослідженнях недостатньо систематизовано підходи до адаптації інвестиційних стратегій

транзитивних економік з урахуванням поєднання глобалізаційних чинників, інноваційної складової та цифровізації інвестиційної діяльності. Це зумовлює необхідність подальшого комплексного аналізу зазначеної проблематики.

Мета публікації полягає в аналізі впливу глобалізаційних процесів на трансформацію інвестиційних стратегій у транзитивних економіках та визначенні основних механізмів адаптації цих стратегій до сучасних глобальних викликів.

Завдання:

- проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на міжнародні інвестиційні потоки та формування інвестиційних стратегій у транзитивних економіках;
- визначити основні ризики та виклики, що впливають на ефективність інвестиційних стратегій у країнах із перехідною економікою;
- дослідити роль транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інститутів у процесах адаптації інвестиційних стратегій;
- оцінити значення інноваційної складової та цифровізації у підвищенні ефективності інвестиційних стратегій;
- узагальнити практичні механізми державного стимулювання інвестицій для транзитивних економік;
- обґрунтувати напрями трансформації інвестиційних стратегій у відповідь на сучасні глобальні виклики.

Виклад основного матеріалу. Глобалізаційні процеси формують нові умови для функціонування національних економік, зокрема транзитивних, які перебувають у стані структурних та інституційних трансформацій [4]. Поглиблення міжнародної економічної інтеграції, активний розвиток транснаціональних корпорацій, а також розширення можливостей залучення іноземних інвестицій створюють як нові можливості для економічного зростання, так і підвищують вразливість економік до зовнішніх впливів.

Зокрема, зазначені процеси сприяють зростанню мобільності капіталу, активному входженню іноземних інвесторів та розвитку міжнародних фінансових ринків. Водночас вони підвищують чутливість національних економік до фінансових, валютних та політичних коливань, що вимагає від держав та підприємств перегляду традиційних підходів до формування та реалізації інвестиційних стратегій [5].

Для транзитивних економік, які характеризуються обмеженими внутрішніми ресурсами та нерівномірністю розподілу інвестиційних потоків, глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність посилення інноваційної складової та розвитку інституційної підтримки інвестиційної діяльності. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває цифровізація управління інвестиційними ресурсами, яка забезпечує підвищення прозорості інвестиційних процесів, більш ефективний розподіл капіталу та зниження ризиків при залученні зовнішніх інвестицій.

Таким чином, глобалізація створює комплексну систему нових можливостей і викликів для інвестиційних стратегій транзитивних економік, що обумовлює необхідність їхньої адаптації до сучасних умов, врахування зовнішніх ризиків та інтеграції інноваційних і державних інструментів стимулювання інвестицій.

Транзитивні економіки функціонують в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлює специфічний характер викликів, які впливають на формування та реалізацію інвестиційних стратегій. На відміну від розвинених економік, для країн із перехідною економікою характерними є інституційна несталість, обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів та висока залежність від зовнішніх інвестиційних потоків [6].

Суттєвим стримувальним чинником виступає зростання макроекономічної та фінансової нестабільності, пов’язаної з коливаннями валютних курсів, інфляційними процесами та нестійкістю фінансових ринків. У поєднанні з політичною невизначеністю

це ускладнює прогнозування інвестиційної діяльності та негативно впливає на інвестиційну привабливість транзитивних економік [7].

Водночас важливого значення набувають інституційні обмеження, що проявляються у недосконалості правового середовища, слабкому захисті прав інвесторів та обмеженій ефективності державних інститутів. За таких умов інвестиційні стратегії потребують комплексної адаптації, яка поєднує врахування зовнішніх викликів і внутрішніх структурних обмежень.

Для систематизації ключових ризиків і викликів, що впливають на трансформацію інвестиційних стратегій у транзитивних економіках, доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні ризики та виклики для інвестиційних стратегій у транзитивних економіках

Група ризиків	Характеристика
Макроекономічні	Інфляція, валютні коливання, нестабільність економічного зростання
Фінансові	Обмежений доступ до довгострокового капіталу, нестабільність фінансових ринків
Політичні	Політична нестабільність, зміна економічного курсу
Інституційні	Недосконалість правового середовища, слабкий захист прав інвесторів
Зовнішні	Залежність від глобальних фінансових ринків, вплив міжнародних криз

Джерело: складено автором за [6; 7; 8]

У процесі трансформації інвестиційних стратегій транзитивних економік ключову роль відіграють ТНК та міжнародні фінансові інститути, які виступають основними носіями капіталу, сучасних технологій і управлінських практик. Їх участь у національних економіках сприяє інтеграції транзитивних країн у глобальні інвестиційні ланцюги та формуванню нових підходів до реалізації інвестиційних стратегій [9].

ТНК, здійснюючи прямі іноземні інвестиції, забезпечують приплив фінансових ресурсів, трансфер технологій і управлінських компетенцій, що сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку інноваційних секторів економіки. Водночас їх діяльність впливає на зміну структури національного виробництва та формування експортно орієнтованих галузей, зумовлюючи трансформацію державної інвестиційної політики відповідно до умов глобальної конкуренції.

Важливу роль у формуванні інвестиційного середовища транзитивних економік відіграють також міжнародні фінансові інститути, зокрема Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та регіональні банки розвитку. Їхня діяльність спрямована на фінансування структурних реформ, розвиток інфраструктури та зміцнення інституційної спроможності держави, що створює передумови для реалізації довгострокових інвестиційних стратегій [10].

Разом з тим, залучення ТНК і міжнародних фінансових інститутів супроводжується посиленням залежності від зовнішнього капіталу та зростанням впливу зовнішніх акторів на національну економічну політику. У зв’язку з цим ефективна адаптація інвестиційних стратегій у транзитивних економіках передбачає формування

збалансованого підходу, який поєднує використання потенціалу глобальних інвесторів із захистом національних економічних інтересів.

Взаємозв'язок транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інститутів у процесі адаптації інвестиційних стратегій транзитивних економік подано на рисунку 1, який відображає ключові механізми впливу глобальних інвесторів на національну інвестиційну політику.



Рисунок 1 – Взаємозв'язок транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інститутів у процесі адаптації інвестиційних стратегій транзитивних економік

Джерело: складено автором за даними [9; 10]

У транзитивних економіках держава відіграє ключову роль у формуванні сприятливого інвестиційного середовища та стимулюванні інвестиційної активності в умовах обмежених внутрішніх ресурсів і підвищених ризиків [12]. За таких умов державна інвестиційна політика спрямована на залучення капіталу, зниження інвестиційних ризиків та підтримку структурної модернізації економіки.

До основних інструментів державного стимулювання належать податкові пільги, державні гарантії, розвиток державно-приватного партнерства, індустріальних і технологічних парків, а також підтримка інноваційних і цифрових проєктів, що підтверджується результатами наукових досліджень [13]. Застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості пріоритетних галузей, активізації інвестиційної діяльності та забезпеченню довгострокового економічного ефекту.

Важливим елементом державної інвестиційної політики є удосконалення інституційного середовища, зокрема захист прав інвесторів, підвищення прозорості регуляторних процедур і зменшення адміністративних бар'єрів. Комплексне використання фінансових, інституційних та інноваційних інструментів створює передумови для ефективної адаптації інвестиційних стратегій транзитивних економік до умов глобалізації.

Основні практичні механізми державного стимулювання інвестицій та очікувані результати їх застосування представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Практичні механізми державного стимулювання інвестицій у транзитивних економіках

Механізм державного стимулювання	Зміст механізму	Очікуваний ефект
Податкові стимули та пільги	Зниження податкового навантаження для інвесторів у пріоритетних галузях	Підвищення інвестиційної активності та залучення приватного капіталу
Державні гарантії та субсидії	Надання гарантій за інвестиційними проєктами, часткова компенсація витрат	Зменшення інвестиційних ризиків та стимулювання довгострокових вкладень
Державно-приватне партнерство	Реалізація інфраструктурних і інноваційних проєктів спільно з приватним сектором	Розвиток стратегічних галузей та модернізація інфраструктури
Індустріальні та технологічні парки	Створення спеціалізованих зон з пільговими умовами для інвесторів	Підтримка інновацій, локалізація виробництва
Інституційні реформи	Захист прав інвесторів, спрощення регуляторних процедур	Формування довіри та покращення інвестиційного клімату
Підтримка інновацій і цифровізації	Фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, розвиток цифрової інфраструктури	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності інвестиційних стратегій

Джерело: складено автором за [13]

В умовах сучасного глобального середовища інноваційна складова та цифровізація набувають ключового значення у процесі трансформації інвестиційних стратегій транзитивних економік. Перехід до інноваційно орієнтованої моделі розвитку сприяє підвищенню ефективності використання інвестиційних ресурсів, зменшенню залежності від екстенсивних факторів зростання та посиленню конкурентних позицій національних економік у глобальному середовищі.

Інновації виступають важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості транзитивних економік, оскільки забезпечують розвиток високотехнологічних секторів, модернізацію виробничих процесів і зростання продуктивності праці. Впровадження цифрових технологій у сфері інвестиційної діяльності сприяє підвищенню прозорості інвестиційних процесів, зниженню транзакційних витрат та вдосконаленню механізмів управління ризиками, а також розширює доступ до міжнародних фінансових ринків [11].

Таким чином, поєднання інноваційної складової та цифровізації у процесі формування інвестиційних стратегій створює передумови для їх ефективної адаптації до динамічних умов глобального середовища та забезпечення сталого розвитку транзитивних економік.

Цифровізація інвестиційної діяльності виступає додатковим інструментом підвищення ефективності інвестиційних стратегій. Використання цифрових платформ, аналітичних систем та фінансових технологій сприяє підвищенню прозорості інвестиційних процесів, зниженню транзакційних витрат і вдосконаленню механізмів управління ризиками, а також розширює можливості доступу до міжнародних фінансових ринків і залучення іноземних інвесторів.

Отже, поєднання інноваційної складової та цифровізації у процесі формування інвестиційних стратегій створює передумови для підвищення їх ефективності, адаптації до динамічних умов глобального середовища та забезпечення сталого розвитку транзитивних економік. У сучасних умовах саме інноваційно-цифровий вектор розглядається як один із пріоритетних напрямів трансформації інвестиційних стратегій.

В умовах сучасних глобальних викликів транзитивним економікам доцільно здійснювати трансформацію інвестиційних стратегій з орієнтацією на підвищення їхньої адаптивності та довгострокової ефективності, зосереджуючи увагу на підтримці високотехнологічних галузей, розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і впровадженні цифрових рішень.

Запропоновані напрями трансформації інвестиційних стратегій транзитивних економік у відповідь на сучасні глобальні виклики узагальнено на рисунку 2.

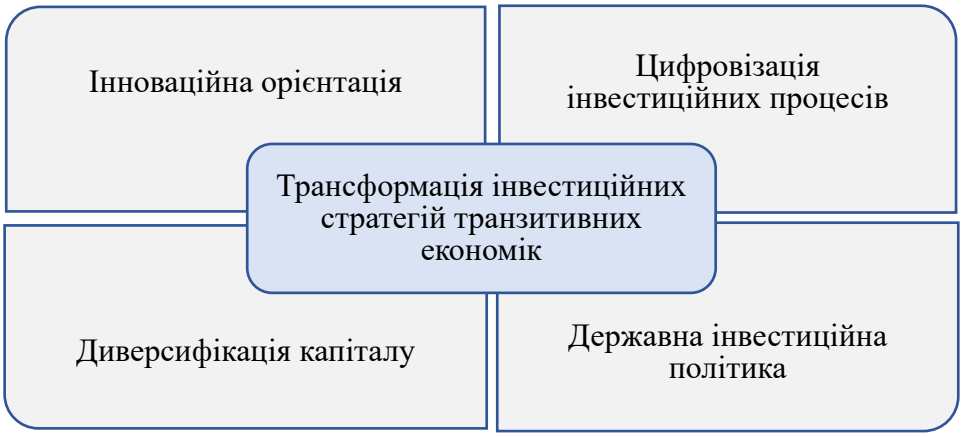


Рисунок 2 – Напрями трансформації інвестиційних стратегій транзитивних економік в умовах глобальних викликів

Джерело: складено автором за [11; 12; 13]

З метою зниження інвестиційних ризиків слід забезпечити диверсифікацію джерел інвестиційного капіталу, поєднуючи залучення прямих іноземних інвестицій із розвитком внутрішніх фінансових ринків та механізмів державно-приватного партнерства. Окрему увагу необхідно приділяти вдосконаленню державної інвестиційної політики, зокрема шляхом посилення захисту прав інвесторів, підвищення прозорості регуляторних процедур та зменшення адміністративних бар'єрів.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню ефективних інвестиційних стратегій, здатних адекватно реагувати на сучасні глобальні виклики та забезпечувати сталий розвиток транзитивних економік.

Висновки. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, зростанням мобільності капіталу та поширенням інноваційних і цифрових технологій, що суттєво впливає на формування інвестиційних стратегій у транзитивних економіках. У таких умовах традиційні підходи до управління

інвестиційною діяльністю виявляються недостатньо ефективними та потребують адаптації до динамічних змін глобального середовища.

Проведене дослідження засвідчило, що інвестиційні стратегії в країнах із перехідною економікою формуються в умовах підвищених макроекономічних, фінансових та інституційних обмежень, а також значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність трансформації інвестиційних стратегій шляхом посилення їх інноваційної спрямованості, використання цифрових інструментів, диверсифікації джерел інвестиційного капіталу та вдосконалення державної інвестиційної політики.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності інвестиційної діяльності, зміцненню конкурентоспроможності транзитивних економік і формуванню передумов для їх сталого розвитку в умовах глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дем'янюк О., П'єх І., Кушнір Ю. Трансформація міжнародного інвестування в умовах глобальних викликів. *Вісник Економіки.* 2025. № 1. С. 173-184.

2. Хозєєв В. М. Міжнародна практика інвестиційної діяльності в період макроекономічної нестабільності. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2024. Том 9. Випуск 1. С. 87-94.

3. UNCTAD. World Investment Report 2025. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2025. URL: https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2025 (дата звернення: 12.01.2026).

4. Гетьманчук Ю. В., Бойко О. І. Інвестиційна політика в умовах глобалізації: виклики для країн з перехідною економікою. *Економіка та держава.* 2021. № 4. С. 12-18.

5. Сергієнко Н. А., Гапонов О. О. Трансформація інвестиційних стратегій у транзитивних економіках в умовах глобальних ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2022. №45. С. 97-103.

6. Козак Л. С., Мельник О. В. Інвестиційні ризики та механізми їх мінімізації в економіках перехідного типу. *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 45-56.

7. Дем'янюк О. О. Інституційні обмеження інвестиційного розвитку країн з транзитивною економікою. *Економіка та держава.* 2020. № 9. С. 32-37.

8. World Bank. Global Economic Prospects: Transition Economies. Washington, DC. 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (дата звернення: 15.01.2026).

9. Козик В. В., Панкова Л. І. Транснаціональні корпорації в системі глобальних інвестиційних процесів. *Економічний аналіз.* 2021. Т. 31. № 2. С. 85-92.

10. Савченко Т. Г., Кузьмін О. Є. Роль міжнародних фінансових інститутів у забезпеченні інвестиційного розвитку країн з перехідною економікою. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 3. С. 67-78.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Інноваційно-інвестиційний розвиток економіки в умовах цифровізації. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 54-66.

12. Бойко О. І., Дем'янюк О. О. Державне стимулювання інвестиційної діяльності в країнах з перехідною економікою. *Економіка та держава.* 2021. № 4. С. 14-19.

13. Гончаренко О. М. Інвестиційна політика держави в умовах трансформаційної економіки. *Фінанси України*. 2020. № 11. С. 23-34.

REFERENCES

1. Demianiuk, O., Piech, I., Kushnir, Yu. (2025). Transformation of international investment under global challenges. *Visnyk Ekonomiky*. No. 1. 173-184.

2. Khozieiev, V. (2024). International investment practices in the period of macroeconomic instability. *NaUKMA Research Papers.* Economics. Part 9. No. 1. 87-94.

3. UNCTAD. (2025). World Investment Report 2025. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. Available at: https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2025 (accessed: 12.01.2026).

4. Hetmanchuk, Yu., Boiko, O. (2021). Investment policy under globalization: challenges for transition economies. *Economy and the State*. No. 4. 12-18.

5. Serhiienko, N., Haponov, O. (2022). Transformation of investment strategies in transitional economies under global risks. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. Series: Economic Sciences. No. 45. 97-103.

6. Kozak, L., Melnyk, O. (2021). Investment risks and mechanisms of their minimization in transition-type economies. *Finance of Ukraine*. No. 6. 45-56.

7. Demianiuk, O. (2020). Institutional constraints of investment development in countries with transitional economies. *Economy and the State*. No. 9. 32-37.

8. World Bank. (2023). Global Economic Prospects: Transition Economies. Washington, DC. Available at: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (accessed: 15.01.2026).

9. Kozyk, V., Pankova, L. (2021). Transnational corporations in the system of global investment processes. *Economic Analysis*. Part 31. No. 2. 85-92.

10. Savchenko, T., Kuzmin, O. (2020). The role of international financial institutions in ensuring investment development of transition economies. *Economics and Forecasting*. No. 3. 67-78.

11. Kuzmin, O., Melnyk, O. (2021). Innovation and investment development of the economy under digitalization. *Economics and Forecasting*. No. 2. 54-66.

12. Boiko, O., Demianiuk, O. (2021). State stimulation of investment activity in transition economies. *Economy and the State*. No. 4. 14-19.

13. Honcharenko, O. (2020). State investment policy under a transformational economy. *Finance of Ukraine*. No. 11. 23-34.

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 30.12.2025

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.3

УДК 330.43:519.862
JELClassification: C22, C53

Данильчук О.М.
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної математики та кібербезпеки
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5639-2670
o_danylchuk@donnu.edu.ua
Матвійчук Р.Д.
вчитель фізики та інформатики
приватний заклад освіти «Вінницький ліцей «Амадея»

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНТЕГРАЦІЯ КЛАСИЧНИХ ТА AI-ПІДХОДІВ В ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

У статті досліджуються сучасні методи економічного прогнозування, їх класифікація, переваги та обмеження. Особливу увагу приділено застосуванню методів штучного інтелекту та машинного навчання у порівнянні з традиційними кількісними підходами. На прикладі даних про продажі на автозаправних станціях ТОВ «Євро Смарт Пауер» (м. Вінниця) проведено практичне порівняння ефективності різних методів прогнозування: наївного методу, ковзного середнього, експоненційного згладжування, трендового аналізу та інтелектуального прогнозування за допомогою програми Forecasting Pro. Результати дослідження показали, що гібридні підходи, що поєднують методи штучного інтелекту з класичними статистичними моделями, демонструють найвищу точність, особливо при наявності сезонних коливань та інших складних факторів. Стаття підкреслює важливість інтеграції кількісних та якісних методів для підвищення якості прогнозів у сучасних економічних умовах.

Ключові слова*:* методи; дослідження; економічне прогнозування; штучний інтелект; управлінські рішення; статистичні дані.

Рис. 6, Літ. 6

Danylchuk O.M.
PhD in Pedagogical, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Mathematics and Cybersecurity
Vasyl` Stus Donetsk National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5639-2670
o_danylchuk@donnu.edu.ua
Matviychuk R.D.
Physics and Computer Science Teacher
Private Educational Institution «Vinnytsia Lyceum «Amadea»

MATHEMATICAL FORECASTING METHODS IN A DYNAMIC ECONOMY: INTEGRATION OF CLASSICAL AND AI APPROACHES IN ECONOMIC RESEARCH

The article examines modern methods of economic forecasting, their classification, advantages and limitations. Particular attention is paid to the application of artificial intelligence and machine learning methods in comparison with traditional quantitative approaches. Using the example of sales data at gas stations of Euro Smart Power LLC (Vinnytsia), a practical comparison of the effectiveness of various forecasting methods was conducted: the naive method, moving average, exponential smoothing, trend analysis, and intelligent forecasting using the Forecasting Pro program. The results of the study showed that hybrid approaches that combine artificial intelligence methods with classical statistical models demonstrate the highest accuracy, especially in the presence of seasonal fluctuations and other complex factors. The article emphasizes the importance of integrating quantitative and qualitative methods to improve the quality of forecasts in modern economic conditions.

Keywords: methods; research; economic forecasting; artificial intelligence; management decisions; statistical data.

Fig. 6, Ref. 6

Вступ. Сучасна економіка є надзвичайно складною, динамічною та багатофакторною системою. Прийняття ефективних управлінських рішень як на макрорівні (державне регулювання), так і на мікрорівні (рівень окремої компанії) неможливе без глибокого аналізу тенденцій та побудови обґрунтованих прогнозів. Традиційні економетричні моделі довгий час були основним інструментом для економічного прогнозування. Однак, зростання обсягів даних та обчислювальних потужностей відкрило шлях для штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН).Саме тут на допомогу приходить потужний інструментарій математики, економетрики та методів штучного інтелекту. На сьогодні певні переваги ШІ такі як здатність аналізувати неструктуровані дані, моделювати складні нелінійні залежності та адаптуватися до швидких змін. Детально аналізуються конкретні архітектури, зокрема рекурентні нейронні мережі (RNN), згорткові нейронні мережі (CNN) та ансамблеві методи, та їх застосування для прогнозування ВВП, інфляції, курсів валют та фінансової стабільності.

Постановка проблеми. Економічне прогнозування завжди було наріжним каменем прийняття стратегічних рішень на рівні урядів, центральних банків та приватних корпорацій. Традиційно ця сфера базувалася на економетричних моделях, таких як VAR (векторна авторегресія), ARIMA (інтегроване ковзне середнє авторегресії) та DSGE (динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги). Ці моделі, хоч і мають міцний теоретичний фундамент, часто оперують у рамках суттєвих обмежень: вони погано враховують нелінійні взаємозв’язки, потребують жорстких припущень щодо розподілу даних та мають обмежену здатність до роботи з великими множинами предикторів. Прогнозування економічних процесів перетворилося з мистецтва на науку, фундаментом якої є строгі математичні методи, що дозволяють формалізувати закономірності, кількісно оцінити взаємозв’язки між явищами та моделювати можливі сценарії майбутнього розвитку.

Популярними стають підходи комбінування чи агрегування прогнозів, отриманих з кількох різних методів. Наприклад на конкурсі М4 (конкурс Makridakis (також відомий як змагання М або М-змагання), що є серією відкритих змагань для оцінки та порівняння точності різних методів прогнозування часових рядів (організаторами є групи вчених під керівництвом дослідника прогнозів Спіроса Макрідакіса) найефективнішими були саме комбіновані методи [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Прогнозування не є новим розділом математики, а пройшло довгий шлях від часів первісних людей, які намагалися

«спрогнозувати» можливість дощу чи спеки до сьогодення, коли сучасні технології роблять процес прогнозування неймовірно ефективним.

Швидкий скачок у своєму розвитку цей розділ отримав завдяки статті вчених Яна Г. Де Гуєра (Нідерланди) та Роба Джей Хайдмана (Австралія) «25 years of time series forecasting» (2006) («25 років прогнозування часових рядів»), де, як зрозуміло з назви, вони оглядають минувші 25 років, висвітлюють результати опубліковані в журналі «Journal of Forecasting 1982-1985» та «International Journal of Forecasting 1985-2006». Автори показують, в яких сферах було досягнути величезного прогресу завдяки прогнозуванню та розглядають можливі теми для подальшого розвитку [2]. Впродовж 18 років, що минули після виходу цієї роботи, швидкий темп розвитку прогнозування дозволив йому знайти місце у різних сферах та удосконалитися завдяки сучасним технологіям.

Серед інших науковців, що займалися дослідженнями у цій сфері, можна виділити: Норберта Вінера – американський математик та філософ, що вніс вагомий внесок у розвиток прогнозування та передбачення систем; Джордж Бокс – британський статистик, що є розробником ARIMA моделі; Клод Шеннон – американський математик та інженер, що сприяв розвитку прогнозування та сфері передачі інформації.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних та прикладних засад регулювання та прогнозування зробили вітчизняні вчені Запоточний І. В., Захарченко В. І., Долішній М., Мошенець О., Сало І.В., Стеченко Д.М., Єпіфанов А.О., Фащевський М.І., Чумаченько М.Г. та ін.) [3].

Метою статті є розгляд математичних методів, що застосовуються в економічному прогнозуванні, їх класифікації, перевагам та обмеженням.

Виклад основного матеріалу. В основі кількісних методів, на відміну від якісних методів прогнозування, лежить точний розрахунок, який ґрунтується на використанні масиву статистичних даних. Вони застосовуються у випадках, коли закономірні тенденції у зміні, наприклад величини продажу, які були характерні для минулого періоду, залишаються такими і для прогнозованого періоду. Іншими словами, кількісні методи прогнозування доцільно використовувати при стабільності економічної ситуації як в минулих роках, так і в прогнозованому періоді. Це дозволяє екстраполювати тренд, який склався в минулому періоді, на наступні роки [4].

Важливою складовою прогнозування є оцінка ризиків та невизначеності, найчастіше при звітуванні про результати прогнозування надають й інформацію про ступінь невизначеності. Але в будь-якому випадку дані повинні бути актуальними, щоб прогноз був максимально точним. Бувають й випадки, коли дані, що використовуються для прогнозування необхідної змінної, теж є прогнозованими.

Саме прогнозування поділяється на різні види в залежності від сфери застосування та підходу до процесу. В залежності від сфери буває:

- економічне прогнозування – аналізує різні економічні показники (грошову масу, рівень інфляції, відсоткові ставки, тощо);
- технологічне прогнозування – передбачення темпу технологічного прогресу та інновацій;
- прогнозування попиту – передбачає майбутній попит на товари чи послуги компанії.

Кількісні методи прогнозування поділяються на Time-Series Models (часові ряди) та Associative Models (асоціативні моделі – часто їх називають причинно-наслідковими моделями). Розглянемо окремо різновиди кількісних методів прогнозування, як вони розраховуються та використовуються рис.1.

Усі математичні методи прогнозування можна умовно поділити на дві великі групи: кількісні (формальні) та якісні (інтуїтивні). Оскільки предметом нашого розгляду

є математичні методи, ми зосередимося на кількісних, однак важливо пам'ятати, що на практиці вони часто поєднуються з якісними експертними оцінками.

Методи прогнозування в свою чергу поділяються на (Рис.1.1):

- якісні методи – базуються на судженнях, думках, інтуїції, емоціях або особистому досвіді та є суб'єктивними за своєю природою. Вони не покладаються на жодні суворі математичні розрахунки.

Серед них виділяють наступні:

- Executive opinion (думка керівництва) – підхід, за якого група менеджерів збирається та спільно розробляє прогноз.
- Market Survey (маркетингові дослідження) – підхід, що використовує опитування, щоб проаналізувати вподобання клієнтів та оцінити попит на продукції чи послуги.
- Sales Force Composite (штат відділу продажів) – підхід, за якого кожен продавець оцінює продажі у своєму регіоні.
- Delphi Method (метод Делфі) – підхід, за якого група експертів досягає консенсусу щодо спільної думки.
- кількісні методи – базуються на математичних (кількісних) моделях і є об'єктивними за своєю природою. Вони значною мірою покладаються на математичні обчислення [5].

Можна виділити наступні (Рис. 1.2):

1) Time-Series Models (часові ряди) – дані моделі розглядають минулі моделі даних і намагаються передбачити майбутнє на основі наявної інформації.
2) Associative Models (асоціативні моделі – часто їх називають причинно-наслідковими моделями) – вони припускають, що прогнозована змінна пов'язана з іншими змінними в навколишньому середовищі та намагаються створити модель на основі цих асоціацій.

Кількісні методи, у свою чергу, поділяються на:

- *методи аналізу часових рядів*: спрямовані на виявлення внутрішніх закономірностей у динаміці показника (тренд, сезонність, циклічність) та екстраполяцію їх у майбутнє та вихідним даними є значення показника в минулі моменти часу;
- *каузальні (причинно-наслідкові) методи*: передбачають побудову моделей, що зв'язують прогнозований показник (залежну змінну) з одним або декількома факторами, що впливають на нього (незалежними змінними).

Методи аналізу часових рядів. Ця група методів є найпоширенішою для коротко- та середньострокового прогнозування, коли головною метою є продовження виявлених у минулому тенденцій. В свою чергу ми розглянемо наступні:

- *Експоненціальне згладжування.* Цей метод є удосконаленням методу ковзних середніх і широко використовується для прогнозування з урахуванням тренду та сезонності. Основна ідея полягає в тому, що більш recent спостереження мають більшу вагу при прогнозі, ніж більш давні. Найпростіша модель (модель Брауна) має наступний вигляд:

$$S_t = \alpha Y_t + (1 - \alpha) S_{t-1}$$

де:

S_t – згладжене значення ряду в момент часу t;

Y_t – фактичне значення ряду в момент t;

α – параметр згладжування $(0 \leq \alpha \leq 1)$.

Прогноз на один крок вперед визначається як $Y_{t+1} = S_t$.

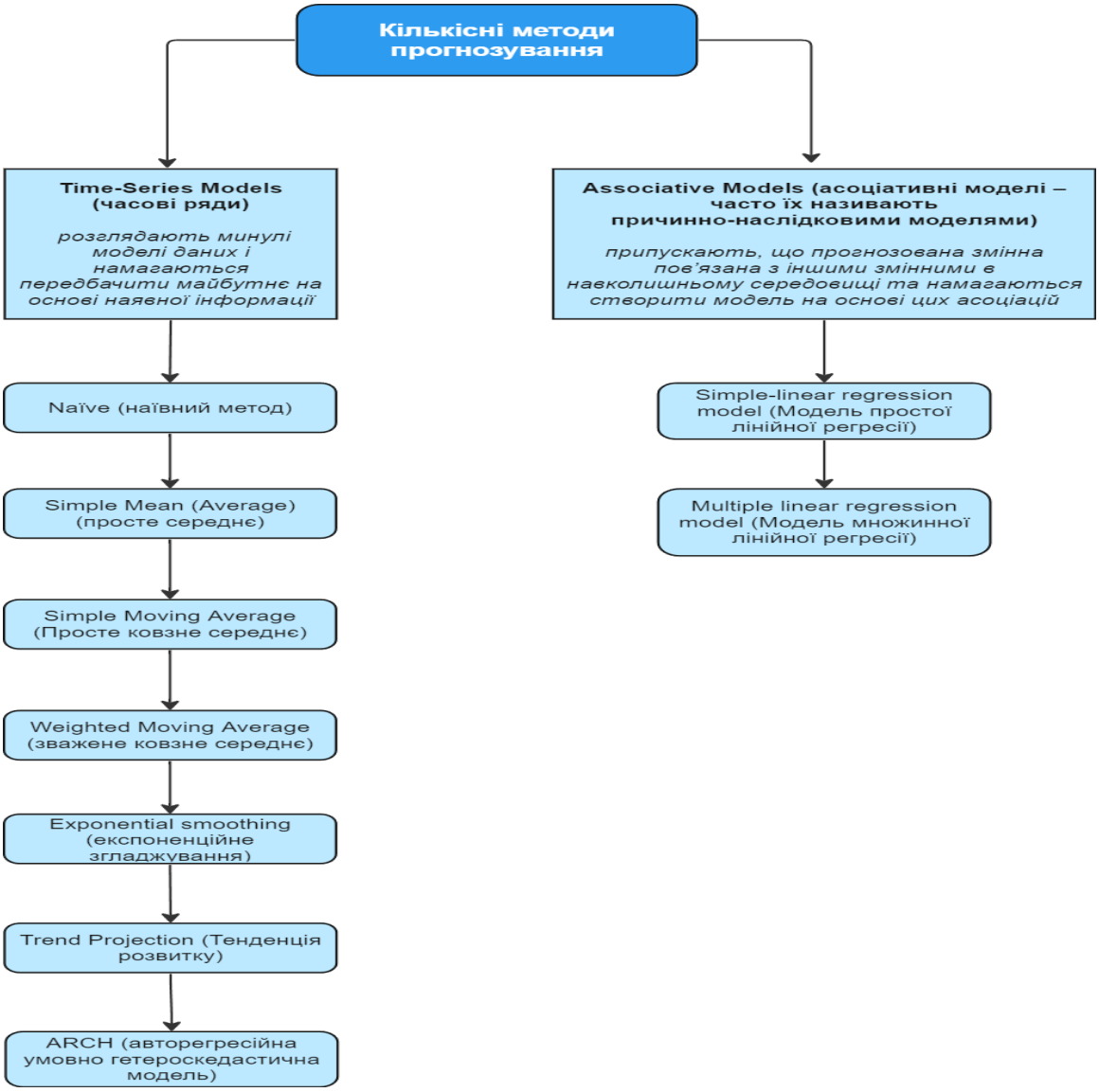


Рис. 1 - Схематичне представлення класифікації кількісних методів прогнозування

Існують більш складні моделі, такі як модель Холта (з урахуванням лінійного тренду) та модель Вінтерса (з урахуванням тренду та сезонності).

На сьогоднішній день, завдяки технологічному прогресу, існує багато нових методів для прогнозування. Їхня поява обумовлена необхідністю працювати та обробляти великі часові ряди даних, що є непростою задачею, оскільки спричиняє високу складність алгоритмів та високу обчислювальну вартість. Тому еволюція в даній сфері та поява нових підходів до прогнозування допомогла покращити роботу з даними у метеорології, енергетиці, фінансах, транспорті, тощо.

Особливо активно в останні роки поширюються підходи з використанням штучного інтелекту. Серед них можна виділити:

1) Agent-based models – потужний інструмент для роботи зі складними системами, коли обмежений доступ до даних, наявна невизначеність щодо втручання та обмежене розуміння динаміки досліджуваної змінної. Агентне моделювання розбиває систему на рівні та досліджує сукупний вплив індивідуальних змін на всю систему в цілому. Інакше кажучи, даний метод використовує підхід «знизу

вгору», щоб зрозуміти, як складність всієї системи вибудовується, починаючи з індивідуального рівня [4].

2) Machine learning algorithms (Алгоритми машинного навчання). При прогнозуванні в різних сферах починають використовувати алгоритми машинного навчання, а саме: дерева рішень, випадкові ліси, посилення градієнту, тощо. Такі методи дозволяють аналізувати складні набори даних та ідентифікувати закономірності, що можуть давати прогнози з більшою точністю. Також вони фіксують нелінійні процеси та залежності, але це потребує попередньої обробки даних та налаштування параметрів, щоб уникнути перенавчання («overfitting») [4].
3) Neural Networks (Нейронні мережі) – це математичне формулювання, натхненне роботою та функціонуванням біологічних нейронів. Вони характеризуються здатністю моделювати нестаціонарні, нелінійні, високо складні набори даних. Наразі нейронні мережі перебувають на передовій у більшості галузей науки.

Процес обробки інформації нейронними мережами відбувається наступним чином: вхідні «вузли» містять пояснювальні змінні, ці змінні «зважуються» зв'язками між входом та першими прихованими «вузлами» як зважена сума входів. У прихованих вузлах зазвичай існує нелінійна функція (наприклад, сигмоїда або RelU), яка трансформує отриману інформацію. Цей процес повторюється, поки інформація не досягне вихідного рівня у вигляді прогнозу.

4) Clustering-based forecasting (Прогнозування на основі кластеризації). Надійність процесу прогнозування залежить в основному від характеристик цільової змінної. У випадки нелінійних і мінливих часових рядів, прогнозуюча модель може не врахувати всі особливі характеристики, що призведе до низької точності прогнозування.

Прогнозування на основі кластеризації – вид машинного навчання «без нагляду», мета якого підвищити ефективність, використовуючи інформацію про наявну схожість між даними. Цей метод поділяє інформацію на непересічні кластери з подібностями всередині одного кластеру та максимальною відмінністю між окремими кластерами, та будує прогнозуючу модель поверх кожного з кластерів.

5) Гібридні методи – поєднують два або більше методів прогнозування. Часто поєднання методів на основі штучного інтелекту разом зі статистичними методами показує високу точність прогнозування. Основна ідея полягає в тому, що, змішуючи різноманітні методи з унікальними функціями, усувати індивідуальні обмеження кожного з них за рахунок іншого. Таким чином покращується продуктивність та точність прогнозів.

Для дослідження кількісних методів, представлених в першому розділі, використали звіти про продажі за період з травня 2022 року по квітень 2023 на автозаправних станціях АЗС ТОВ «Євро Смарт Пауер» (національна мережа АЗК «БРСМ-НАФТА») у місті Вінниця.

Прогнозування проводилося для загального товарообігу, кількості проданого фаст-фуду, напоїв (кава та чай), вина та омивачів. Даний перелік продукції є другим за пріоритетністю для цільової аудиторії АЗС (після власне пального). Також він дозволив проаналізувати, як методи прогнозування реагують на різкі зміни та сезонність, адже попит на частину продукції зростає влітку, а також дані показують зміну попиту на фоні повномасштабного вторгнення.

Для дослідження було використано такі методи прогнозування:

- Naïve (наївний метод);
- Simple Moving Average (Просте ковзне середнє);
- Weighted Moving Average (зважене ковзне середнє);
- Exponential smoothing (експоненційне згладжування);

- Trend Projection (Тенденція розвитку).

Також, використовуючи програму Forecasting Pro, показали можливість прогнозування за допомогою штучного інтелекту.

Щоб дослідити ефективність методів, проведено оцінку за допомогою:

- середньо квадратичного відхилення (MAD – Mean Absolute Deviation);
- середньої квадратичної помилки (MSE – Mean Square Error);
- середньої відсоткової помилки (MAPE – Mean Absolute Percentage Error).

Для візуалізації результатів використано побудову графіків в Excel та створено графіки за допомогою програми Forecasting Pro.

Наївний метод. Для цього методу значення досліджуваної змінної прийнято вважати рівним значенню, яке було в попередньому місяці. За перший місяць було взято травень 2022 року.

За допомогою цього методу зроблено прогноз на червень 2022 – квітень 2023 року для загального значення товарообігу, кількості проданого фаст-фуду, кави та чаю, вина та омивачів. Ефективність методі досліджено за допомогою середньої помилки прогнозу MFE, середньо квадратичного відхилення MAD, середньої квадратичної помилки MSE та середньої відсоткової помилки MAPE

Для візуалізації даних було побудовано графіки, що відображають зміни в часі фактичних та прогнозованих значень (рис. 1.).

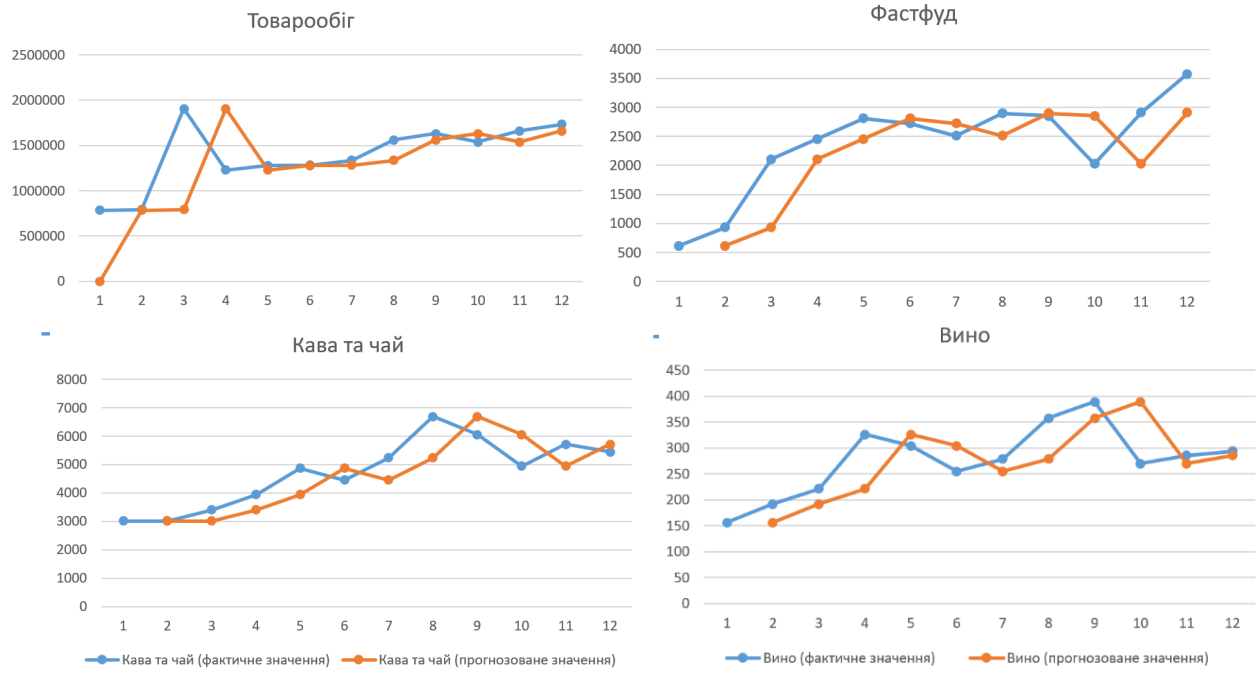


Рис. 1. – Графіки відображення цін фактичних і прогнозованих значень

Метод ковзного середнього. Для цього методу ми вираховуємо середнє арифметичне попередніх значень фіксованої кількості, тому необхідно мати попередні дані для дослідження. Отже, прогнозування почнемо з липня, а попередні два місяці (травень та червень) будуть використані для обчислення. Кожен наступний місяць обчислюватимемо як середнє арифметичне двох попередніх.

За допомогою цього методу зроблено прогноз на липень 2022 – квітень 2023 року для загального значення товарообігу, кількості проданого фаст-фуду, кави та чаю, вина та омивачів. Ефективність методі досліджено за допомогою середньої помилки прогнозу

MFE, середньо квадратичного відхилення MAD, середньої квадратичної помилки MSE та середньої відсоткової помилки MAPE.

Для візуалізації даних було побудовано графіки, що відображають зміни в часі фактичних та прогнозованих значень (рис. 2.).

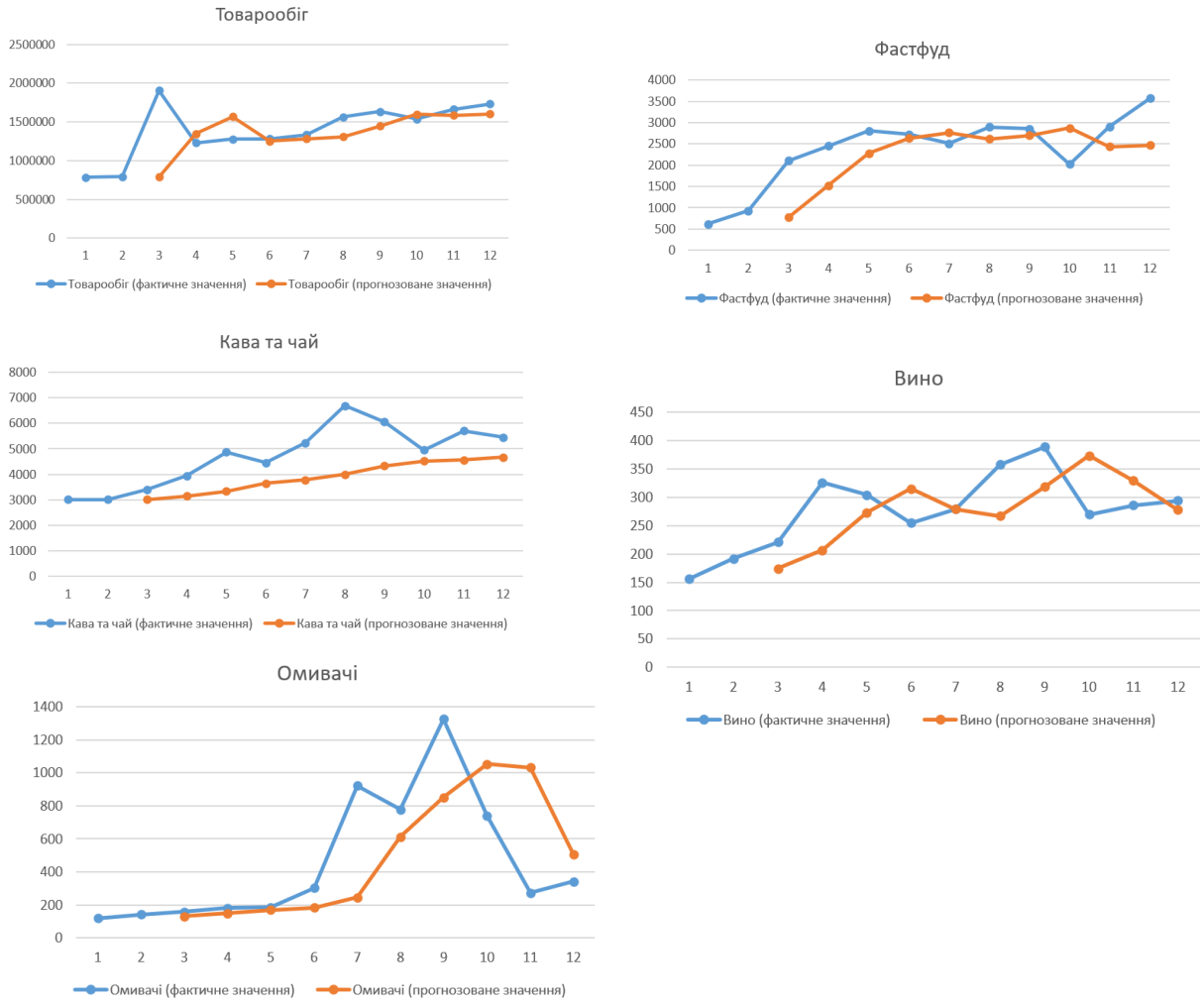


Рис. 2. – Графіки відображення цін фактичних і прогнозованих значень

Метод зваженого середнього. Цей метод відрізняється від методу ковзного середнього тим, що значенням, які використовуються для знаходження середнього, надається вага, яка визначає їхню важливість та вплив на наступне значення. Ваги вибираємо лінійні та дотримуємося принципу, що останній місяць більш ваговий, ніж попередній.

Прогноз починаємо з серпня місяця, а прогноз на попередні місяці робимо за допомогою наївного методу. Для фактичних значень попередніх місяців надаємо ваги: 0,5 – останньому місяцю, 0,3 – передостанньому місяцю, 0,2 – перед передостанньому місяцю.

За допомогою цього методу зроблено прогноз на серпень 2022 – квітень 2023 року для загального значення товарообігу, кількості проданого фаст-фуду, кави та чаю, вина та омивачів. Ефективність методі досліджено за допомогою середньої помилки прогнозу MFE, середньо квадратичного відхилення MAD, середньої квадратичної помилки MSE та середньої відсоткової помилки MAPE.

Для візуалізації даних було побудовано графіки, що відображають зміни в часі фактичних та прогнозованих значень (рис. 3.).



Рис. 3. – Графіки відображення цін фактичних і прогнозованих значень

Метод експоненційного згладження. Цей метод особливий тим, що в кожній ітерації враховує всі попередні дані, але ступінь врахування зменшується за експоненційним законом. Його перевагою є відсутність необхідності в великому діапазоні початкових даних. Прогнозування починаємо з липня місяця, для кожної категорії прогнозування підбираємо коефіцієнт згладжування окремо.

За допомогою цього методу зроблено прогноз на серпень 2022 – квітень 2023 року для загального значення товарообігу, кількості проданого фаст-фуду, кави та чаю, вина та омивачів. Ефективність методі досліджено за допомогою середньої помилки прогнозу MFE, середньо квадратичного відхилення MAD, середньої квадратичної помилки MSE та середньої відсоткової помилки MAPE.

Для візуалізації даних було побудовано графіки, що відображають зміни в часі фактичних та прогнозованих значень (рис. 4.).

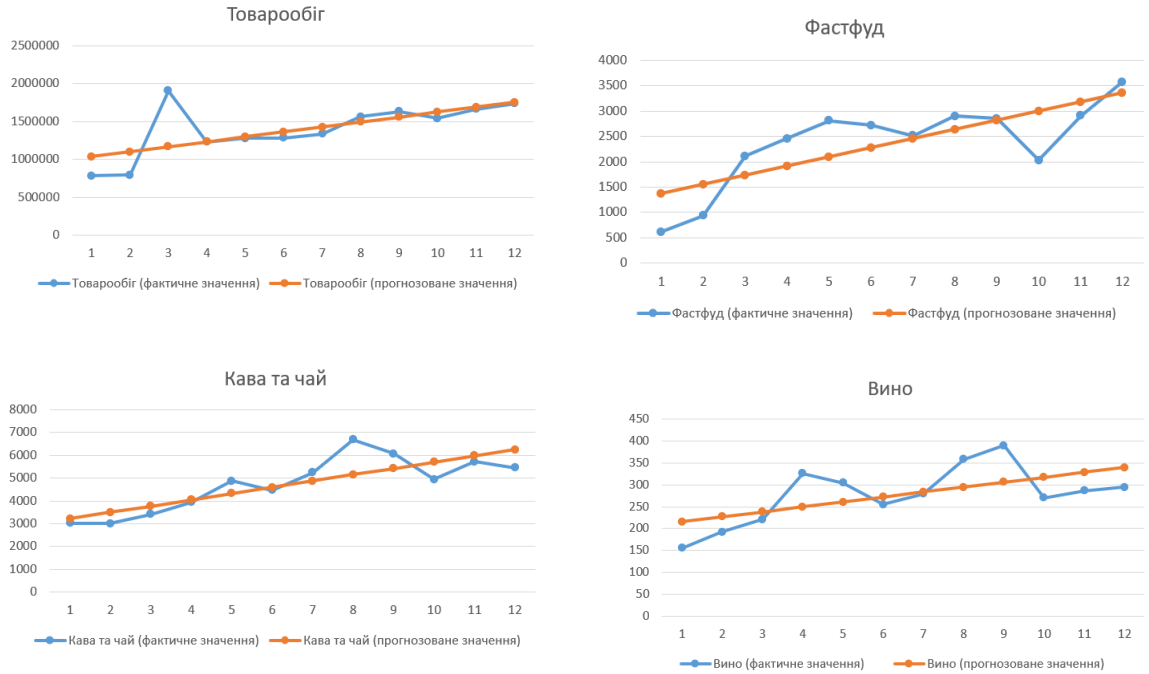
Тенденція розвитку. Цей підхід використовує метод найменших квадратів для того, щоб наблизити пряму лінію до даних. Для його реалізації ми скористалися вбудованою функцією TREND в Microsoft Excel.

За допомогою цього методу зроблено прогноз на наступний рік для загального значення товарообігу, кількості проданого фаст-фуду, кави та чаю, вина та омивачів. Ефективність методі досліджено за допомогою середньої помилки прогнозу MFE, середньо квадратичного відхилення MAD, середньої квадратичної помилки MSE та середньої відсоткової помилки MAPE.



Рис. 4. – Графіки відображення цін фактичних і прогнозованих значень

Для візуалізації даних було побудовано графіки, що відображають зміни в часі фактичних та прогнозованих значень (рис. 5.).



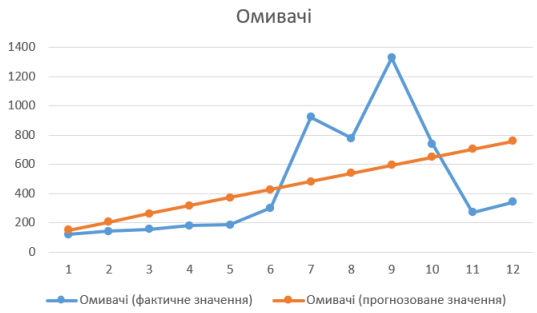


Рис. 5. – Графіки відображення цін фактичних і прогнозованих значень

Також в даній роботі було використано програмне забезпечення Forecasting Pro американської компанії Business Forecast Systems, за допомогою якого створено прогноз на основі попиту 2021 – 2023 року на 2024-2025 рік. Дана програма використовує штучний інтелект (ШІ) та має в собі вбудовані інструменти для прогнозування за допомогою різних методів: від моделей експоненційного згладжування, класичних кривих тренда (лінійний, квадратичний, експоненційне зростання) до моделей експоненційного згладжування, сезонних моделей експоненційного згладжування Вінтерса, адитивних та мультиплікативних авторегресійних моделей Бокса - Дженкінса, моделі Census X11 та інших.

Результати прогнозування для кожної з прогнозованих категорій представлено в таблиці та візуалізовано графіком (рис. 6.).





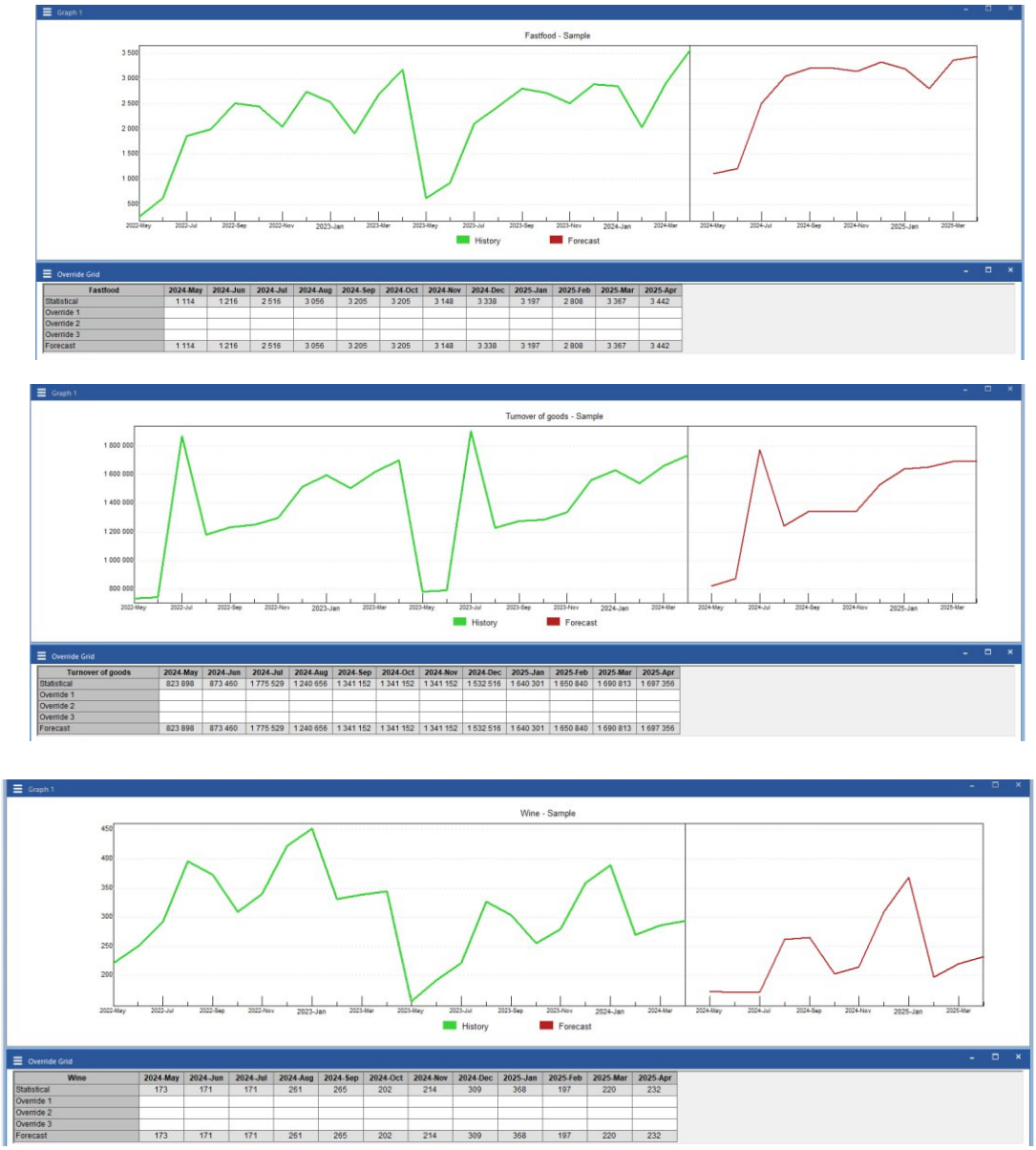


Рис. 6. – Результати прогнозування

Висновки. Отже, ми дослідили п’ять різних методів кількісного прогнозування та зробили прогноз за допомогою штучного інтелекту в програмі Forecasting Pro. В якості практичної бази були використанні дані про продажі на автозаправних станцій АЗС ТОВ «Євро Смарт Пауер» (національна мережа АЗК «БРСМ-НАФТА») у місті Вінниця, а саме: значення загального товарообігу, кількість проданого фаст-фуду, кави та чаю, вина та омивачів, що є ключовими товарами даної мережі (окрім пального).

Проведене дослідження показало ефективність різних кількісних методів прогнозування для оцінки майбутнього прибутку цих категорій.

Використання таких методів, як наївний метод, просте ковзне середнє, зважене ковзне середнє, експоненційне згладжування, тенденція розвитку, а також прогнозування за допомогою штучного інтелекту у програмі Forecasting Pro, дозволило оцінити їх ефективність у різних умовах.

Основні висновки дослідження:

Наївний метод є простим у реалізації, але взагалі не підходить для довгострокового прогнозування, оскільки його алгоритм не враховує сезонні та трендові фактори. Похибки в прогнозуванні були великими, особливо для категорії омивачів, попит на які має чітко виражену сезонність.

Метод простого ковзного середнього покращує точність прогнозу, проте також не враховує сезонність. Відхилення були схожі на результати наївного методу.

Метод зваженого середнього є поліпшеною версією попереднього методу і показує кращі результати завдяки врахуванню ваг попередніх даних, але також стикається з проблемами прогнозування сезонних товарів.

Метод експоненційного згладжування показав найкращі результати серед традиційних методів, враховуючи всі попередні дані з експоненційним зниженням ваги, проте не зміг ефективно прогнозувати сезонні коливання попиту на омивачів.

Метод тенденції розвитку є ефективним для прогнозування сталих тенденцій, але має обмежену точність при прогнозуванні сезонних товарів.

Прогнозування за допомогою штучного інтелекту у програмі Forecasting Pro виявилося найефективнішим методом, враховуючи сезонні коливання та інші складні фактори. Візуалізація даних показала, що цей метод найкраще відображає реальні тенденції попиту.

Тому аналіз ефективності даних методів дозволило зробити висновок, що прогнозування методами Trend Prodjection, а також за допомогою ШІ (штучного інтелекту) показує найкращі результати.

Варто зазначити, що в даній сфері важливим є також комбінування кількісного прогнозування з якісним, оскільки зростання чи спадання попиту може бути пов’язане з: сезонністю (влітку краще продаються напої, а восени та взимку зростає попит на омивачі), економічною стабільною ситуацією в країні, проведенням ремонтних робіт на автозаправних станціях та багатьма іншими аспектами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Competition - University of Nicosia. University of Nicosia - The largest university in Cyprus. URL: https://www.unic.ac.cy/iff/research/forecasting/m-competitions/m4/

2. De Gooijer J. G., Hyndman R. J. 25 years of time series forecasting. International Journal of Forecasting. 2006. Vol. 22, no. 3. P. 443–473. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.01.001

3. Santra R. Introduction to ARIMA Model. Medium. URL: https://medium.com/@ritusantra/introduction-to-arima-model-c8925103f4c7

4. Дячун О.Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 129–150.

5. Sanders N. Forecasting Fundamentals. Business Expert Press, 2016.

6. Матвійчук Р.Д. Методи прогнозування при розробці управлінських рішень з використанням математичного апарату. Спеціальність 113 «Прикладна математика», освітня програма «Прикладна математика». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024. 79 с.

REFERENCES

1. Competition - University of Nicosia. University of Nicosia - The largest university in Cyprus. URL: https://www.unic.ac.cy/iff/research/forecasting/m-competitions/m4/

2. De Gooijer J. G., Hyndman R. J. 25 years of time series forecasting. International Journal of Forecasting. 2006. Vol. 22, no. 3. P. 443–473. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.01.001

3. Santra R. Introduction to ARIMA Model. Medium. URL: https://medium.com/@ritusantra/introduction-to-arima-model-c8925103f4c7

4. Dyachun O.D. Sales forecasting and its methods in the enterprise management system. Modern socio-economic problems of theory and practice of economic systems development: collective monograph. Ternopil: FOP Osadtsa Yu.V., 2016. pp. 129–150.

5. Sanders N. Forecasting Fundamentals. Business Expert Press, 2016.

6. Matviychuk R.D. Forecasting methods in the development of management decisions using mathematical apparatus. Specialty 113 "Applied Mathematics", educational program "Applied Mathematics". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 79 p.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 09.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.4

УДК 332.8:69:330.43(497.2)
JELClassification: C22, C51, R31

Zahariev A.B.
PhD in Economics, Professor, Department of Finance and Insurance,
University of Insurance and Finance, 1000 Sofia, Bulgaria
ORCID: 0000-0001-7362-6133
a.zahariev@uzf.bg

HOUSING CONSTRUCTION IN BULGARIA: AN ECONOMETRIC ANALYSIS USING STEPWISE REGRESSION (2015-2025)

The article analyses the determinants of housing construction in Bulgaria through econometric estimation of a model with the Stepwise OLS method on 40 quarterly observations for the period 2015Q4–2025Q3. The dependent variable is the number of newly completed housing units by number of rooms. For the studied period, housing construction activity in Bulgaria increased 3.25 times with a variation of 39.5%. The initial set of potential predictors includes GDP per capita, working-age population, capital market index, housing loans, central bank interest rate, commercial banks' interest rate on mortgage loans in national currency and household interest expenses on mortgage loans, employment rate. The algorithm identifies three significant predictors: GDP per capita, the Sofix stock exchange index and the labour force. The final model achieves a coefficient of determination of 0.891 and $F(3,36) = 98.155$ ($p < 0.001$), with Durbin-Watson = 2.032 confirming the lack of autocorrelation in the residuals. The results show that GDP per capita growth over the studied ten-year period is a leading factor in the increase in construction activity (with a change of 2.73 times over the 40-quarter period), while the stock market index (being an alternative for household investment with a growth of 2.33 times) and the decreasing size of the labour force due to demographic reasons and migration (reduction to 0.92 compared to 2015Q4) have a negative effect.

Key words: Housing construction, GDP per capita, Stepwise OLS, Durbin-Watson, VIF, Labour force

Fig. 3, Tab.: 9, Lit. 22

Захарієв А.
PhD з економіки, професор, кафедра фінансів та страхування,
Університет страхування та фінансів, 1000 Софія, Болгарія
ORCID: 0000-0001-7362-6133
a.zahariev@uzf.bg

ЖИТЛОВЕ БУДІВНИЦТВО В БОЛГАРІЇ: ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ З ВИКОРИСТАННЯМ ПОКРОКОВОЇ РЕГРЕСІЇ (2015–2025)

У статті аналізуються визначальні фактори житлового будівництва в Болгарії шляхом економетричної оцінки моделі за допомогою методу покрокової OLS на основі 40 квартальних спостережень за період 2015Q4–2025Q3. Залежна змінна — кількість новобудов за кількістю кімнат. За досліджуваний період активність у сфері житлового будівництва в Болгарії зросла в 3,25 раза з варіацією 39,5 %. Початковий набір

потенційних предикторів включає ВВП на душу населення, населення працездатного віку, індекс ринку капіталу, іпотечні кредити, процентну ставку центрального банку, процентну ставку комерційних банків за іпотечними кредитами у національній валюті та процентні витрати домогосподарств за іпотечними кредитами, рівень зайнятості.

Алгоритм визначає три значущі предиктори: ВВП на душу населення, фондовий індекс Sofix та чисельність робочої сили. Остаточна модель має коефіцієнт детермінації 0,891 та $F(3,36) = 98,155$ ($p < 0,001$), при цьому показник Дурбіна-Ватсона = 2,032 підтверджує відсутність автокореляції в залишках. Результати показують, що зростання ВВП на душу населення протягом досліджуваного десятирічного періоду є провідним фактором збільшення будівельної активності (зі зміною у 2,73 рази за 40 кварталів), тоді як індекс фондового ринку (як альтернатива інвестиціям домогосподарств із зростанням у 2,33 рази) та зменшення чисельності робочої сили через демографічні причини та міграцію (зменшення до 0,92 порівняно з 4 кварталом 2015 року) мають негативний вплив.

Ключові слова: житлове будівництво, ВВП на душу населення, покроковий OLS, Дурбін-Ватсон, VIF, робоча сила

Рис.3., табл.9, літ. 22

Problem statement. The housing sector is one of the key segments of any national economy – it generates significant added value, absorbs investments, provides employment and directly reflects the living standards of households. In Bulgaria, new housing construction has undergone dramatic fluctuations since the financial crisis of 2008–2009: the long stagnation in the period 2010–2015 was followed by a gradual and subsequently accelerated recovery, fuelled by low interest rates, rising incomes and liberalized access to mortgage lending. However, the period 2015–2025 is not homogeneous. It encompasses at least three structurally distinct sub-periods: (i) a phase of moderate but stable construction revival (2015–2019); (ii) the shock of the COVID-19 pandemic and subsequent "catch-up" (2020–2021); and (iii) an inflationary shock (Cohen & Karpavičiūtė, 2017), (Kuang & Liu, 2015) high energy prices (Zhelyazkova, 2018), welcoming hundreds of thousands of Ukrainian refugees, Bulgaria's accession to the Schengen area and the Eurozone (2022–2025). These heterogeneous dynamics raise an important research question – which macroeconomic factors have a sustainable and statistically significant explanatory power for the number of newly completed housing units in Bulgaria in the face of structural changes in the interest rate environment (McQuinn & O'Reilly, 2008), (Lin, Lee, & Newell, 2022), labour market and capital markets? The answer to this question is of crucial importance not only from an academic perspective, but also for decision-makers in the fields of housing, tax and macroprudential policy. Understanding the real determinants of housing construction allows for more accurate forecasting of construction activity, better regulation of the mortgage market and more effective countercyclicality of public interventions under the standards of green economy (Roleders, et al., 2024) and energy efficiency (Zahariev & Georgiev, 2023).

Analysis of recent research and publications. Research on the determinants of housing construction is widely available in the international economic literature, but to a much lesser extent in the context of Central and Eastern European countries. Classical models (DiPasquale & Wheaton, 1994), (Meen, 2000) place the dynamics of property prices, construction costs and land availability at the heart of housing supply. More modern approaches broaden the spectrum of explanatory factors to include credit conditions, demographic changes and behavioural elements (Marinković, Džunić, & Marjanović, 2024). In a European context, (Égert & Mihaljek, 2007) find that real GDP per capita and real interest rates are among the most robust predictors of housing investment in CEE countries. Caldera and Johansson, analysing data for OECD countries, confirm the leading role of income and credit availability, while also reporting a

significant lag in the response of construction supply to demand (Caldera Sánchez & Johansson, 2011). Studies on the Bulgarian market (Idirizov, 2025) have found that housing loans and incomes have been the main drivers of construction activity in Sofia and other major cities since 2015. As for the role of capital markets (Visković & Čipčić, 2025)., the relationship between stock market indices and housing construction has been less studied, especially in the context of small open economies like Bulgaria (Nenovsky, Chobanov, Mihaylova, & Koleva, 2008). The case of Sofix index is interesting insofar as the stock market reflects general business confidence, but it can also compete with housing investments for free capital (Zaharieva, Tarakchiyan, & Zahariev, 2022). The role of the labour force as a predictor of construction supply – as opposed to demand – also remains understudied in the national literature, which contributes to the relevance of the present analysis (Zahariev, et al., 2023). Methodologically, the prevailing approaches include OLS regression, vector autoregressions (VAR/VECM), and panel models. Stepwise OLS, applied in the present study, is particularly suitable in the presence of high multicollinearity between potential predictors – a characteristic feature of macroeconomic data - as it automatically identifies the set of predictors with maximum joint explanatory contribution.

Formulation of the article's objectives. Based on the identified research problem and the analysis of the existing literature, this article pursues the following specific objectives: (1) To identify the statistically significant macroeconomic determinants of the number of newly completed dwellings by number of rooms (NBDCRT) in Bulgaria for the period 2015Q4–2025Q3 using the stepwise OLS method; (2) To assess the relative contribution of each included predictor – GDP per capita (GDPpC), the Sofix index and the labour force (LF) – using standardized regression coefficients and partial correlation indicators; (3) To verify the econometric adequacy of the constructed model using multicollinearity tests (VIF, Tolerance, Condition Index), autocorrelation (Durbin-Watson) and influential observations (Cook's Distance); (4) To formulate an interpretation of the established dependencies in the context of the structural features of the Bulgarian housing market and to derive implications for monetary and housing policy. The study is limited to quarterly aggregated data for the country as a whole and does not claim regional or market segmentation. The results should be interpreted in light of the identified moderate multicollinearity between the predictors, resulting from the general trend of macroeconomic indicators in conditions of a prolonged economic cycle.

1.Descriptive statistics, correlation analysis and model summary

Table 1 presents the main descriptive characteristics of the variables included in the analysis for the period 2015Q4 – 2025Q3 (N = 40 quarterly observations). The dependent variable NBDCRT — number of newly completed dwellings by number of rooms — registers a mean value of 3,832.63 units and relatively high variability (standard deviation 1,513.38), which reflects the pronounced cyclicality of construction activity in Bulgaria. The independent variables cover economic output (GDPpC), the labour market (LF, EMPLOY), housing lending (DwCr), interest rates (IRATE, IRATEMp, HICML) and the capital market (Sofix). Of particular note is the significant standard deviation for DwCr (5,049.10 with a mean value of 14,572.85), which is an indicator of dynamic growth in housing loans in the period under review. GDPpC shows a mean value of 2,793.50 (in EUR) with a standard deviation of 934.67, reflecting the country's sustainable economic growth. The interest rate indicators IRATE and IRATEMp have almost identical means (~3.73%) and standard deviations (~1.10%), and their almost perfect correlation (r = 1.000) necessitates the exclusion of one of the two indicators in the regression analysis in order to prevent multicollinearity.

Table 1. Descriptive statistics of the analyzed variables (N = 40)

Variable	Mean	Std. Deviation	N
NBDCRT	3 832,63	1 513,38	40
DwCr	14 572,85	5 049,10	40
IRATE	3,7295	1,0994	40
HICML	68,3027	16,6142	40
BRHL	49,4510	27,6879	40
Sofix	640,90	157,68	40
IRATEMp	3,7300	1,0990	40
GDPpC	2 793,50	934,67	40
EMPLOY	108,20	4,52	40
LF	3 195,37	142,97	40

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

1.1. Correlation analysis (Pearson)

The correlation matrix (Table 2) reveals strong and statistically significant linear relationships between NBDCRT and most of the explanatory variables at a significance level of $p < 0.01$. The highest positive correlation with NBDCRT is shown by GDPpC ($r = 0.892$), followed by DwCr ($r = 0.840$) and EMPLOY ($r = 0.753$). These results support the hypothesis that economic output and employment are key determinants of construction activity. Cofix demonstrates a moderate positive correlation ($r = 0.510$), while LF shows a negative relationship ($r = -0.789$) – a phenomenon explained by the gradual decline of the active population despite the growing employment. There is serious mutual multicollinearity among the explanatory variables: the correlation between IRATE and IRATEMp is $r = 1.000$, and between IRATE and BRHL – $r = 0.968$. These values are alarming from an econometric point of view (Gujarati, 2004) and confirm the need to apply a stepwise procedure that automatically adjusts the inclusion of predictors based on their unique contribution while controlling for the others. Kendall's tau_b and Spearman's rho confirm the robustness of the linear correlations: Spearman's rho for GDPpC is 0.885, for DwCr – 0.886, and for LF – -0.699. Nonparametric coefficients confirm the directions and relative strengths of the dependencies established with Pearson. The rank correlations between IRATE and IRATEMp, and between DwCr and BRHL, are practically identical ($\rho \approx 0.999$), which finally confirms the need for predictor reduction (Madala, 1988).

Table 2. Pearson correlations with NBDCRT (* p < 0.05; ** p < 0.01)

Predictor	r c NBDCRT	Sig. (2-tailed)	95% CI Lower	95% CI Upper
GDPpC	0,892**	0,000	0,803	0,942
DwCr	0,840**	0,000	0,715	0,912
EMPLOY	0,753**	0,000	0,576	0,862
Sofix	0,510**	0,001	0,236	0,709
HICML	0,492**	0,001	0,213	0,696

LF	-0,789**	0,000	-0,883	-0,632
IRATE	-0,811**	0,000	-0,896	-0,668
IRATEMp	-0,811**	0,000	-0,896	-0,668
BRHL	-0,889**	0,000	-0,940	-0,798

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

1.2 Variables included and excluded following a Stepwise procedure

Stepwise regression (criteria: p-for-entry ≤ 0.050; p-for-exit ≥ 0.100) was implemented in three consecutive steps (Table 3).

Table 3. Included and excluded variables by steps (Stepwise method)

Model	Included variable	Excluded	Method
1	GDPpC	-	Stepwise (p-enter ≤ 0,050; p-remove ≥ 0,100)
2	Sofix	-	Stepwise (p-enter ≤ 0,050; p-remove ≥ 0,100)
3	LF	-	Stepwise (p-enter ≤ 0,050; p-remove ≥ 0,100)
-	DwCr, IRATE, HICML, BRHL, IRATEMp, EMPLOY	Excluded	Do not meet the entry criteria

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

In Step 1, the algorithm selected GDPpC as the only predictor with the highest correlation with NBDCRT (r = 0.892). In Step 2, Sofix – the Bulgarian Stock Exchange index – was added (Zaharieva, Tarakchiyan, & Zahariev, 2022), since after including GDPpC it retained a statistically significant additional effect. In Step 3, the labor force (LF) was included, which added a unique explanation of the residual variance. The remaining six candidate predictors (DwCr, IRATE, HICML, BRHL, IRATEMp, EMPLOY) did not reach the threshold $p \leq 0.050$ when controlling for the included predictors and were excluded. The exclusion of DwCr and EMPLOY – despite their significant zero correlations – reflects the effect of multicollinearity: after including GDPpC, DwCr and EMPLOY lose their unique incremental effect. The exclusion of IRATE, IRATEMp and BRHL is due to their practically perfect correlation with each other ($r \approx 0.968–1.000$), as a result of which none of them adds significant information after including the others (Toda & Yamamoto, 1995).

1.3. Model Summary

Table 4 shows the progressive improvement in model quality with the addition of each new predictor. The single-predictor model (GDPpC) explained 79.5% of the variance in NBDCRT ($R^2 = 0.795$), the adjusted R^2 was 0.790, and the standard error of the estimate was 693.67. The addition of Sofix (Model 2) increased the R^2 to 0.855 (increase $\Delta R^2 = 0.060$; F-change = 15.227; p = 0.000), and the standard error decreased to 591.70. The final three-factor model with LF (Model 3) achieved $R^2 = 0.891$, adjusted $R^2 = 0.882$, and a standard error of 519.90, with an increase of $\Delta R^2 = 0.036$ (F-change = 11.925; p = 0.001). The Durbin-Watson value (DW = 2.032) for the final model (reported only for Model 3) is very close to the ideal value of 2.000, indicating the absence of systematic first-order autocorrelation in the residuals.

This finding is essential for quarterly economic data, where serial correlation in the residuals is common and would invalidate standard errors and t-tests of coefficients.

Table 4. Model Summary – progressive change in the coefficients of determination

Model	Predictor	R	R^2	Adj. R^2	Std. Err.	ΔR^2	F-Change	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	GDPpC	0,892	0,795	0,790	693,67	0,795	147,632	0,000	-
2	GDPpC, Sofix	0,925	0,855	0,847	591,70	0,060	15,227	0,000	-
3	GDPpC, Sofix, LF	0,944	0,891	0,882	519,90	0,036	11,925	0,001	2,032

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

The progressive increase in explanatory power confirms that each added predictor contributes statistically significant additional information. The final $R^2 = 0.891$ means that the combination GDPpC + Sofix + LF explains about 89.1% of the quarterly variations in the number of newly completed housing units in Bulgaria for the period under review.

2. ANOVA, Statistical significance, regressors and multicollinearity diagnostics

The ANOVA table (Table 5) verifies the statistical significance of each regression model as a whole by means of an F-test. All three models are significant at $p < 0.001$. The single-predictor model (Model 1) yields $F(1, 38) = 147.632$, $p < 0.001$. The two-predictor model yields $F(2, 37) = 109.065$, $p < 0.001$. The final model (Model 3) yields $F(3, 36) = 98.155$, $p < 0.001$, with a regression sum of squares SS_reg = 79,591,719.59 and a residual sum SS_res = 9,730,547.79. The successive decrease in F values from Model 1 to Model 3 is not an indication of deterioration in quality, but rather reflects the increasing degrees of freedom of the denominator as predictors are added. The mean square of the regression decreases from 71,037,448 (Model 1) to 26,530,573 (Model 3) due to the distribution of SS_reg over three predictors, but F remains extremely high, confirming the strong collective predictive power of the model.

Table 5. ANOVA - analysis of variance for the three models

Model	Component	SS	df	MS	F	Sig.
1	Regression	71 037 448,02	1	71 037 448,02	147,632	0,000
1	Residual	18 284 819,35	38	481 179,46		
1	Total	89 322 267,38	39			
2	Regression	76 368 370,22	2	38 184 185,11	109,065	0,000
2	Residual	12 953 897,16	37	350 105,33		
2	Total	89 322 267,38	39			
3	Regression	79 591 719,59	3	26 530 573,20	98,155	0,000
3	Residual	9 730 547,79	36	270 292,99		
3	Total	89 322 267,38	39			

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

2.1. Regression coefficients

The coefficient table (Table 6) provides complete information on the unstandardized (B) and standardized (Beta) coefficients, t-statistics, significance levels, 95% confidence intervals, and multicollinearity indicators (Tolerance, VIF) for each of the three models.

Model 1. Univariate model with GDPpC predictor. In the univariate GDPpC model, there is an unstandardized coefficient B = 1.444 (SE = 0.119; t = 12.150; p < 0.001). The beta coefficient is 0.892, which means that with an increase in GDPpC by 1 standard deviation, NBDCRT increases by 0.892 standard deviations. The constant (-201.07) is not significant (p = 0.569), which is typical for a strong predictor. The confidence interval [1.203; 1.685] is strictly positive and narrow, indicating high accuracy of the estimate.

Model 2: Two predictors model with GDPpC and Sofix. When adding Sofix, the coefficient of GDPpC increases to B = 1.896 (t = 12.315; p < 0.001), and Sofix obtains a coefficient of B = -3.561 (t = -3.902; p < 0.001). The negative sign of Sofix is counterintuitive at first glance, but is explained by the partial correlation structure: when controlling for GDPpC, a higher Sofix (reflecting speculative stock market booms) is associated with a temporary slowdown in real housing construction. The VIF values (2.307 for both predictors) are moderately acceptable. The constant is significant (B = 818.16; p = 0.046).

Model 3: GDPpC + Sofix + LF (final model). The final model includes three predictors. GDPpC retains a positive effect (B = 1.536; t = 8.993; p < 0.001), Sofix - negative (B = -3.189; t = -3.941; p < 0.001), and LF - negative (B = -2.880; t = -3.453; p = 0.001). The negative coefficient of LF in conditions of a declining labour force reflects the economic logic of the factor in periods of growth. Increasing labour market participation is accompanied by an outflow from the informal construction sector and a concentration of income in savings, and not necessarily in new housing construction. An alternative interpretation is that LF acts as a compensatory predictor for demographic trends of decline, with the minus sign in a minus correction giving a positive contribution. The regression equation for Model 3 is:

(1) NBDCRT = 10 789,203 + 1,536·GDPpC − 3,189·Sofix − 2,880·LF

Table 6. Regression coefficients – final model (Model 3)

Predictors	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	95% CI Lower Bound	95% CI Upper Boud	Tolerance	VIF
Constant	10 789,203	2 908,318	-	3,710	0,001	4 890,86	16 687,55	-	-
GDPpC	1,536	0,171	0,949	8,993	0,000	1,190	1,883	0,272	3,677
Sofix	-3,189	0,809	-0,332	-3,941	0,000	-4,830	-1,548	0,426	2,349
LF	-2,880	0,834	-0,272	-3,453	0,001	-4,572	-1,189	0,487	2,052

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

2.2. Excluded variables

The table of excluded predictors (Table 7) shows why the six candidate predictors were not included in the final model.

In Step 1 (GDPpC only), BRHL demonstrated the highest potential for inclusion (Beta In = -0.460; t = -3.322; p = 0.002; partial correlation = -0.479), followed by Sofix (Beta In = -0.371; p < 0.001). In Step 2 (GDPpC + Sofix), LF and BRHL remain significant (p ≤ 0.015),

while HICML and EMPLOY fall below the threshold significance. In the final Step 3, all remaining predictors have p > 0.100 and therefore do not contribute significantly to the model.

Table 7. Excluded variables in the final model (Step 3)

Predictors	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	VIF
DwCr	0,202	0,952	0,347	0,159	0,067	14,900
IRATE	-0,138	-1,500	0,143	-0,246	0,345	2,899
HICML	-0,139	-1,628	0,112	-0,265	0,395	2,529
BRHL	-0,210	-1,645	0,109	-0,268	0,177	5,659
IRATEMp	-0,139	-1,505	0,141	-0,247	0,345	2,900
EMPLOY	0,106	0,968	0,340	0,162	0,253	3,945

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

It is particularly telling that DwCr – housing loans – fails to enter any model despite its strong zero correlation with NBDCRT (r = 0.840). The reason is strong multicollinearity: when controlling for GDPpC, DwCr adds negligible new information (partial correlation at Step 1 = -0.010; p = 0.953). Minimum Tolerance values below 0.200 for IRATE and BRHL (0.111–0.222) signal extremely high multicollinearity with the included predictors.

2.3. Multicollinearity diagnostics

The table of coefficient correlations shows a moderate negative correlation between GDPpC and Sofix (-0.753) and a moderate positive correlation between GDPpC and LF (0.610) within Model 3. The covariance matrix of the coefficients is diagonally dominated, which is good. The collinearity diagnostics (Table 8) presents the eigenvalues and condition indices for the final model. For Model 3, four dimensions are available. The fourth dimension shows an eigenvalue ≈ 0.000 and a condition index = 94.961 - a value exceeding the critical threshold of 30, which signals potential multicollinearity, mainly affecting LF (variance proportion = 1.00) and the constant (1.00). This finding is of important importance: it means that the coefficient estimate of LF and the constant is affected by a linear relationship between them. This limitation should be taken into account when interpreting the results. The VIF values in Table 6 – 3.677 for GDPpC, 2.349 for Sofix and 2.052 for LF – are below the widely used conservative threshold of 5, supporting an acceptable level of multicollinearity when considering the coefficients in isolation. The Tolerance values (0.272; 0.426; 0.487) are above 0.10, confirming that no predictor is a linear combination of the others to a degree that makes its inclusion meaningless.

Table 8. Collinearity Diagnostics – Model 3

			Variance Proportion			
Dimension	**Eigenvalue**	**Condition Index**	**Constant**	**GDPpc**	**Sofix**	**LF**
1	3,902	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,081	6,926	0,00	0,15	0,02	0,00
3	0,016	15,409	0,00	0,47	0,97	0,00
4	0,000	94,961	1,00	0,38	0,01	1,00

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

2.4. Residuals analysis

The residual statistics (Table 9) allow an assessment of the quality of the predictions and the compliance with the regression assumptions. The predicted values range from 1,666.61 to 6,218.75 (with a true mean of 3,832.63), and the standard normalized predicted values are in the range [-1.516; 1.670], corresponding to a normal distribution. The standardized residuals are in the interval [-1.785; 1.803], without exceeding the critical ±2.5 for the presence of significant outliers. The Studentized Deleted Residuals are in the range [-1.915; 1.960], also without exceeding the ±2.5 threshold. The Cook's Distance (maximum 0.145; mean 0.029) is significantly below the threshold of 1.0, confirming the absence of strongly influential observations. Centered Leverage Values are in the range [0.015; 0.215], without exceeding the critical level of 2(k+1)/n = 0.20 for most observations. These results, combined with Durbin-Watson = 2.032, indicate a well-balanced model in terms of the assumptions of normality and homoscedasticity of the residuals.

Table 9. Residuals Statistics - Model 3 (N = 40)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Predicted Value	1666.606	6218.752	3832.625	1428.570
Std. Predicted Value	-1.516	1.670	0.000	1.000
Standard Error of Predicted Value	103.619	254.810	160.980	33.815
Adj. Predicted Value	1520.670	6228.624	3825.300	1431.544
Residual	-928.031	937.330	0.00000	499.501
Std. Residual	-1.785	1.803	0.000	0.961
Stud. Residual	-1.847	1.887	0.007	1.013
Deleted Residual	-994.022	1054.330	7.325	556.006
Stud. Deleted Residual	-1.915	1.960	0.007	1.032
Mahal. Distance	0.574	8.393	2.925	1.676
Cook's Distance	0.000	0.145	0.029	0.038
Centered Leverage Value	0.015	0.215	0.075	0.043

Source: Own calculations based on NSI and BNB data with IBM SPSS

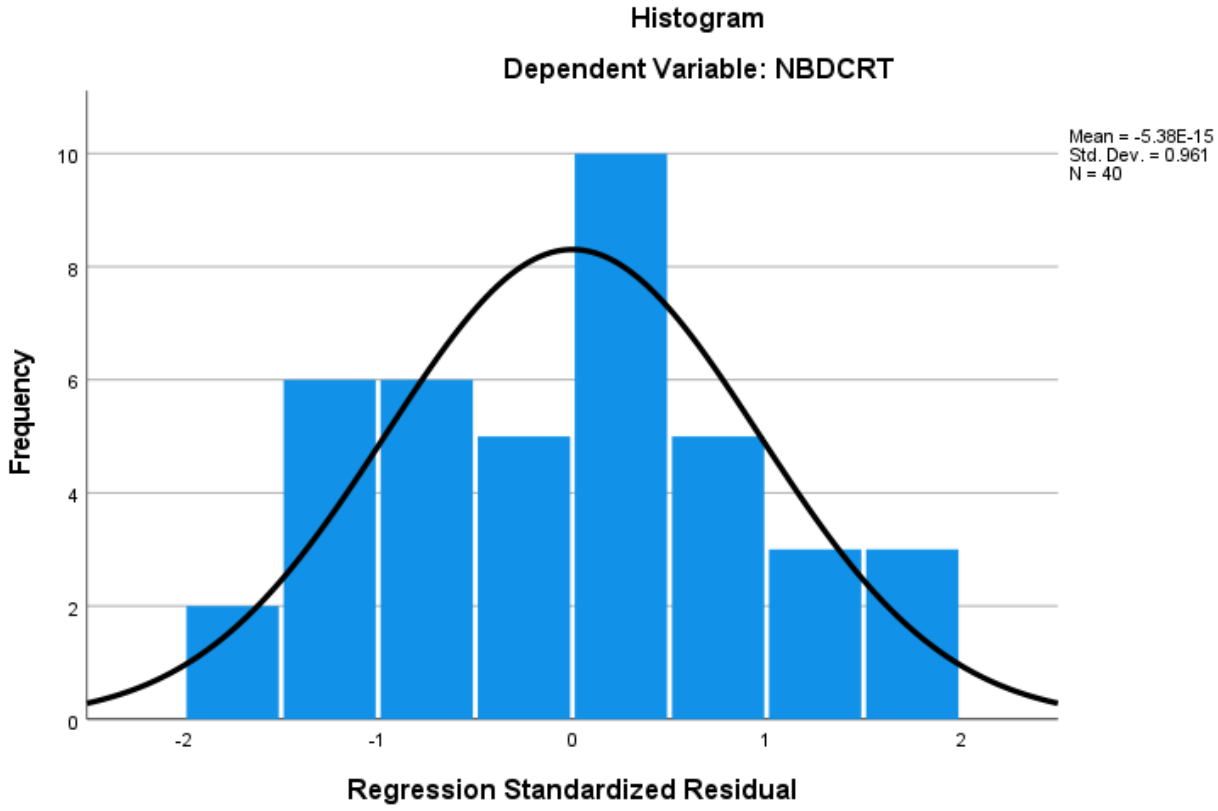
3. Discussion, econometric validation and conclusion

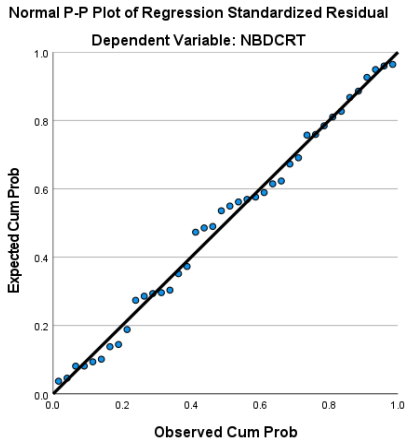
The applied stepwise regression procedure identifies three statistically significant predictors of the number of newly completed housing units in Bulgaria (NBDCRT) for the period 2015Q4–2025Q3: GDP per capita (GDPpC), the Sofix index and the labor force (LF). The final regression equation explains 89.1% of the variation in the dependent variable ($R^2 = 0.891$; Adj. $R^2 = 0.882$), demonstrates statistical significance ($F(3,36) = 98.155$; $p < 0.001$) and satisfactorily fits the regression assumptions: Durbin-Watson = 2.032 (lack of autocorrelation), Cook's Distance < 0.15 (lack of influential isolated observations), standardized residuals in the range ±1.85 (no significant outliers), See Appendix 1. The main limitations of the model are: (1) a moderately high VIF for GDPpC (3.677), resulting from its correlation with Sofix and LF;

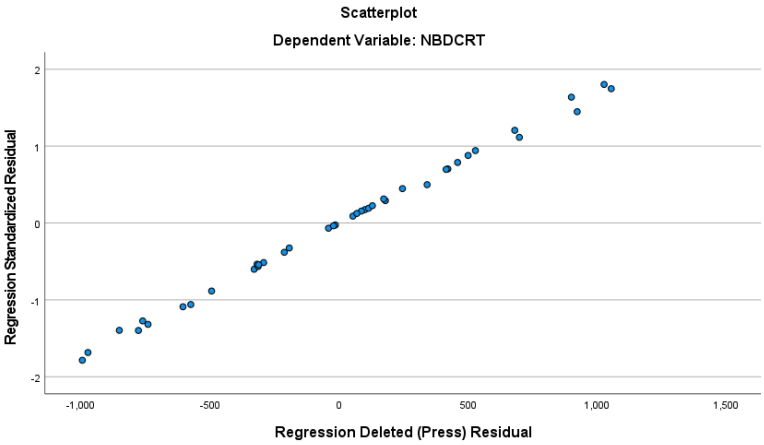
(2) a conditional index of 94.961, signaling a linear relationship involving the coefficient of LF and the constant; (3) the negative signs of Sofix (for a net change over the period of 2.33 times) and LF (for a net change over the period of 0.92 times or an 8% reduction in the labour force) require careful economic interpretation in the context of the dynamics of the Bulgarian housing market. Future analyses could include lag structures, examine nonlinear dependencies, or apply autocorrelation adjustments (e.g., Prais-Winsten), in order to further strengthen the econometric specification.

The results of the econometric analysis confirm that housing construction in Bulgaria is primarily a function of macroeconomic production: GDP per capita (GDPpC) emerges as the leading determinant with the highest standardized coefficient (β = 0.949), explaining alone nearly 80% of the quarterly variations in NBDCRT. The addition of the stock exchange index Sofix and the labour force (LF) increases the explanatory power to 89.1%, with the final model demonstrating statistical significance ($F = 98.155$; $p < 0.001$) and the absence of serious autocorrelation ($DW = 2.032$). The negative partial effects of Sofix and LF suggest that speculative activity on the capital market and the reduction in the labour force do not directly translate into more new construction – on the contrary, they may divert resources from the real housing sector. These findings have direct implications for monetary and housing policy: stimulating construction requires sustained real economic growth, not just easing financial conditions. Future research could extend the model to regional data and include lag effects for more precise causal identification.

Appendix 1. Visualization of Stepwise Regression model characteristics







REFERENCES

1. Caldera Sánchez, A., & Johansson, Å. (2011). The Price Responsiveness of Housing Supply in OECD Countries. *OECD Economics Department Working Papers, 837*, 1-35. doi:https://doi.org/10.1787/5kgk9qhrnn33-en
2. Cohen, V., & Karpavičiūtė, L. (2017). The analysis of the determinants of housing prices. *Independent Journal of Management & Production, 8*(1), 49-63. doi:https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.521
3. DiPasquale, D., & Wheaton, W. C. (1994). Housing Market Dynamics and the Future of Housing Prices. *Journal of Urban Economics, 35*(1), 1-27. doi:https://doi.org/10.1006/juec.1994.1001
4. Égert, B., & Mihaljek, D. (2007). Determinants of House Prices in Central and Eastern Europe. *Comparative Economic Studies, 49*(3), 367-388. Retrieved from https://ideas.repec.org/a/pal/compes/v49y2007i3p367-388.html
5. Gujarati, D. (2004). *Basic Econometrics.* New York.
6. Idirizov, B. (2025). Analysis of the Bulgarian Housing Price Index: Risks, Market Dynamics, and Economic Implications. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania), 34*(8), 175-195. Retrieved from https://www.econ-studies.iki.bas.bg/articles/Pr4gir8HxtKopH7BWNaC
7. Kuang, W., & Liu, P. (2015). Inflation and House Prices: Theory and Evidence from 35 Major Cities in China. *International Real Estate Review, 18*(2), 217-240. Retrieved from https://www.gssinst.org/irer/2020/04/28/inflation-and-house-prices-theory-and-evidence-from-35-major-cities-in-china/
8. Lin, Y.-C., Lee, C. L., & Newell, G. (2022). Varying interest rate sensitivity of different property sectors: cross-country evidence from REITs. *Journal of Property Investment & Finance, 40*(1), 68–98. doi:https://doi.org/10.1108/JPIF-09-2020-0099
9. Madala, G. (1988). *Introduction to econometrics.* New York: Macmilian Publishing Company.
10. Marinković, S., Džunić, M., & Marjanović, I. (2024). Determinants of housing prices: Serbian Cities' perspective. *Journal of Housing and the Built Environment*, 1601–1626. doi:https://doi.org/10.1007/s10901-024-10134-5
11. McQuinn, K., & O'Reilly, G. (2008). Assessing the role of income and interest rates in determining house prices. *Economic Modelling, 25*(3), 377-390. doi:https://doi.org/10.1016/j.econmod.2007.06.010
12. Meen, G. (2000). Housing cycles and efficiency. *Scotish Journal of Political Economy, 47*(2), 114-140. doi:https://doi.org/10.1111/1467-9485.00156

13. Nenovsky, N., Chobanov, P., Mihaylova, G., & Koleva, D. (2008). Efficiency of the Bulgarian Banking System: Traditional Approach and Data Envelopment Analysis. (I. -I. Research, Ed.) *ICER Working Papers 22-2008*. Retrieved from https://ideas.repec.org/p/icr/wpicer/22-2008.html

14. Roleders, V., Oriekhova, T., Zaharieva, G., Sysoieva, I., Dobizha, V., Pidhaiets, S., & Kucher, L. (2024). Economic justification of recycling in the processing industry. *Cleaner and Responsible Consumption, 13*, 100195. doi:https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100195

15. Toda, H. Y., & Yamamoto, T. (1995). Statistical inference in vector autoregressions with possibly integrated processes. *Journal of Econometrics, 66*(1-2), 225-250.

16. Visković, J., & Čipčić, D. (2025). Effects of eurozone and schengen area accession on real estate prices. *Financial Internet Quarterly, 21*(4), 84-93. doi:https://doi.org/10.2478/fiqf-2025-0029

17. Zahariev, A., & Georgiev, T. (2023). The day-ahead energy market: correlation analysis and trends for selected CEE countries. *100th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Economics, Management, Entrepreneurship and Innovations". 100*, pp. 178-192. Svishtov: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia. Retrieved from https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdSvishtov2023_Online.pdf

18. Zahariev, A., Ivanova, P., Zaharieva, G., Slaveva, K., Mihaylova, M., & Todorova, T. (2023). Interplay between CSR and the Digitalisation of Bulgarian Financial Enterprises: HRM Approach and Pandemic Evidence. *Journal of Risk and Financial Management, 16*(9), 385. doi:https://doi.org/10.3390/jrfm16090385

19. Zaharieva, G., Tarakchiyan, O., & Zahariev, A. (2022). Market capitalization factors of the Bulgarian pharmaceutical sector in pandemic environment. *Business Management, XXXII*(4), 35-51. Retrieved from https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=2784

20. Zhelyazkova, V. (2018). The Road to Circular Economy: What Can Europe Learn from the Experience of Germany and Japan? *Economic Studies journal*(6), 167-177. Retrieved from https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2018i6p167-177.html

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 20.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.5

УДК 004.65:658.15:005.94
JELClassification: C88, D24, G30, L86, M15

Зінченко О. А.
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів суб'єктів підприємницької діяльності та інноваційного розвитку,
Криворізький національний університет
ORCID ID: 0000-0001-6728-9855
nvo.alta@gmail.com
Анісімова О. М.
д.е.н., професор, завідувач кафедри інформаційних систем управління, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: 0000-0002-8016-9361
o.anisimova@donnu.edu.ua
Сивицька І. Г.
к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: 0000-0002-6528-8397
sivitska@donnu.edu.ua

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті сформульовано положення щодо функціонування інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства. Проаналізовано підходи науковців до визначення сутності та структури інформаційної системи, економічного потенціалу підприємства, фінансового потенціалу підприємства, запропоновано авторське бачення їх структури. Актуалізовано концептуальні основи визначення взаємозв'язку та взаємозалежності базових категорій інформаційного суспільства та потенціалу підприємства, визначено залежність інформаційної економіки загальносвітовим глобалізаційним процесам та підпорядкованість її процесам, які здійснюються інформаційним суспільством. Виокремлено перелік ключових функції інформаційної системи в механізмі розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства. Доведено, що такий перелік може модифікуватись, розширюватись та отримувати нове сутнісне наповнення у залежності від конкретних умов господарювання підприємства. Доведено, що базовою сьогоденною характеристикою кожної із функцій інформаційної системи є її спроможність до комунікації з макросередовищем, до формування відповідних цифрових навичок та адаптації. Запропоновано концептуальну модель інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства. Візуалізовано структуру інформаційної системи формування досліджуваного механізму

Ключові слова: інформаційна система, механізм розвитку, економічний та фінансовий потенціал, управлінські рішення, організаційна складова, конкурентоспроможність підприємства, фактори впливу, система, цифровізація

Рис. – 3, Літ. - 19

O. Zinchenko
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development, Kryvy Rih National University
ORCID: 0000-0003-1156-1148
nvo.alta@gmail.com
O. Anisimova
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management Information Systems,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-8016-9361
o.anisimova@donnu.edu.ua
I. Syvytska
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Information Systems,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID ID: 0000-0002-6528-8397
sivitska@donnu.edu.ua

INFORMATION SYSTEM FOR FORMING A MECHANISM FOR DEVELOPING THE ECONOMIC AND FINANCIAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

The article substantiates provisions on the functioning of an information system to develop a mechanism for enhancing an enterprise's economic and financial potential. It analyses scholarly approaches to defining the essence and structure of the information system, as well as the economic and financial potential of an enterprise. It proposes an authorial vision of their structural interrelations. The conceptual foundations for identifying the interconnection and interdependence between the core categories of the information society and enterprise potential are clarified, and the influence of global digitalization and globalization processes on the development of the information economy is determined.

The study identifies a set of key functions of the information system within the mechanism for developing an enterprise's economic and financial potential. It is demonstrated that this set of functions may be modified, expanded, or endowed with new substantive content depending on the specific conditions of the enterprise's economic activity. Particular attention is paid to the information system's communicative and adaptive capacities, including its interactions with the macro-environment and its role in the development of digital competencies. A conceptual model of an information system for developing the economic and financial potential of an enterprise is proposed, and its structure is visualized.

Keywords: information system; development mechanism; economic and financial potential; management decisions; organizational component; enterprise competitiveness; influencing factors; system; digitalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах загальносвітові глобалізаційні процеси характеризуються домінуванням ролі інформатизації, інтелектуалізації та цифровізації суспільства. Перегляду підлягають базові суспільно-економічні засади як на макрорівні, так і на рівні кожного господарюючого суб'єкта. Інформаційні системи із допоміжної категорії стрімко перетворюються на впливову складову макросередовища, яка створює необмежені можливості для ведення бізнесу і у той же час потребує системної розробки принципово нових механізмів розвитку економічних процесів. Економічний та фінансовий потенціал підприємства, як одна із ключових категорій бізнесу, нагально

потребує удосконалення такої системи. З огляду на це вивчення інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємств набуло нагальної необхідності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасними вітчизняними та закордонними науковцями питання формування інформаційних систем досліджується в контексті декількох взаємопов'язаних векторів, що створюють теоретичне підґрунтя вивчення механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства.

У економічній літературі інформаційні системи традиційно розглядаються як організаційно-технічні комплекси, що забезпечують збір, обробку та передачу інформації з метою підтримки управлінських рішень [1; 2]. Починаючи з середини 2010-х років, у працях зарубіжних дослідників акцент зміщується від автоматизації облікових процесів до стратегічного значення інформаційних систем у розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації [3; 4]. У роботах, присвячених стратегічному управлінню, визначається, що інформаційні системи виступають чинником формування конкурентних переваг і забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та ринкових даних у процесі стратегічного планування [4; 5]. При розгляді концепції збалансованої системи показників досліджується інтеграція інформаційного забезпечення та стратегічних цілей розвитку підприємства [6].

Великий напрям наукових праць зосереджений на теорії економічного потенціалу підприємства, згідно чого сутність економічного потенціалу визначається у якості системної сукупності ресурсів і можливостей підприємства, які спроможні до забезпечення стійкого розвитку підприємств у довготерміновому періоді [7; 8]. Інформаційні системи при цьому не виокремлюються як самостійний елемент механізму розвитку потенціалу. Інший напрям доробок сучасних економістів присвячений вивченню фінансового потенціалу підприємства, який прийнято аналізувати в контексті показників фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та інвестиційної привабливості або як використання фінансової звітності та стандартних методів аналізу [9, 10 та ін.]. При цьому зазвичай інформаційне забезпечення управління фінансовим потенціалом здебільшого позиціонується не як цілісна інформаційна система розвитку, а як певна допоміжна система у менеджменті підприємства. У працях, присвячених інформаційному забезпеченню управління підприємством, інформація та інформаційні потоки розглядаються здебільшого у якості стратегічного ресурсу, що безпосередньо здійснює вплив на управлінські рішення, їх якість та результативність [11]. Водночас зазначені дослідження не інтегрують інформаційне забезпечення у механізм розвитку економічного та фінансового потенціалу. Сучасні емпіричні дослідження демонструють прикладні аспекти застосування інформаційних систем у фінансовій та економічній сферах управління. Вони у прикладному контексті підтверджують, що впровадження певних цифрових платформ та інформаційно-прикладних систем позитивно впливає на фінансові результати підприємств, підвищує прозорість управління ресурсами та якість стратегічного прогнозування [12; 13].

Прямо та опосередковано економічний та фінансовий потенціал досліджено у роботах [1-19]. Автори Р. Каплан, Д. Норт, А. Чандлер визначають економічний потенціал у якості інтегральної характеристики ресурсних можливостей підприємства з метою забезпечення ефективного стратегічного їх використання [1-3]. У працях Е. Пенроуза, Дж. Барні та ін. [4, 5] домінує ресурсний підхід. Економістами, у межах системного підходу (наприклад, Л. фон Берталанфі) механізм розвитку економічного потенціалу підприємства визначають складною багаторівневою цілеспрямованою системою [6, 8-13 та ін.]. Такі дослідники, як Д. Тисе, Дж. Пайсено, А. Шуен [7] дотримуються динамічного підходу в основі концепції економічного потенціалу вбачають здатність підприємств до акумулювання ресурсів з подальшою їх

трансформацією з огляду на зміни зовнішнього середовища [7]. У роботі Орєхової А. І. у якості складників ЕП визначені: фінансовий, виробничий, маркетинговий, трудовий, організаційно-управлінський, інвестиційний потенціали [14], у роботах Турило А.М. [13], Ружицької Т.Д. [15] Балахонової О. В [9], Кобець С. П. та Ващенко О. М. [17], Ажаман І. А. та Жидков О.І. [18] визначені авторські підходи до функціональної структуризації ЕП). У роботі [13] доведено доцільність використання таких видів потенціалу, як фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний; у дослідженні Васьківської К. В. зі співавторами: кадровий, інформаційний, інвестиційно-інноваційний, виробничий потенціал та стратегія розвитку [12]. У роботі Анісімової О. М. актуалізовано розгляд конкурентного механізму розвитку економічного потенціалу з урахуванням конкурентної позиції підприємства та конкурентного середовища підприємства [16]. У роботі Зінченко О. А. доведено взаємний вплив економічного потенціалу та результатів підприємства (у контексті прибутковості, прибутку та його якості) [19, с. 78]. Авторами роботи [13] запропоноване трактування фінансово-економічного потенціалу підприємства як «можливості підприємства з оптимального формування та максимального використання фінансових і економічних ресурсів у їх сукупності й гармонійній єдності з позиції забезпечення бажаних максимальних тактико-стратегічних фінансово-економічних цілей, результатів і вигід» [13, С. 111].

Формулювання цілей статті. Узагальнення результатів аналізу літератури дає змогу дійти висновку, що, попри значний обсяг наукових досліджень з проблем управління економічним і фінансовим потенціалом та розвитку інформаційних систем, потребує подальшого розвинення питання щодо інформаційної системи як системоутворюючого елемента механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства. Метою дослідження є розроблення методології щодо вивчення інформаційної системи доцільно не у якості допоміжного елемента, а самостійного впливового чинника формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Передусім слід відзначити напрям дослідження інформаційних систем як важливого сучасного складника загального управління підприємствами. Ще на початку століття більшість учених дотримувалась погляду на інформаційні системи як на певні організаційні, технологічно-технічні комплекси, що орієнтовані на збір, селекцію, збереження, систематизацію та передачу масивів даних. Такі комплекси позиціонувались виключно у якості обслуговуючого елемента для спрощення процесу управлінської діяльності. Але приблизно з 2015 року вектор сприйняття інформаційних систем кардинально змінився: увага наразі зосереджується не на поточній їх ролі в операційній діяльності, інформаційні системи виступають зараз як глобальний осередок, за законами якого здійснюються усі процеси у суспільстві (при чому у загальносвітовому масштабі). Навіть саме суспільство (загальносвітове, або у контексті конкретних країн) більшість вчених сьогодні починають визначати як цифрове (або інформаційне, або діджиталізаційну тощо). Економіку як таку також вже можна вважати інформаційною (як важливої складової інформаційного суспільства) – такою, що функціонує зараз зовсім за іншими законами, орієнтується абсолютно на інші цілі, має у якості функціоналу абсолютно неприпустимий з класичної точки зору інструментарій. Навіть, такі класичні, непорушні ще з часів Кейнса категорії, як ресурси, капітал, потенціал – кардинально змінюються. Наразі, як з соціальної, так і з економічної точки зору, весь принцип бізнесу, вся концепція будь-яких економічних формувань є похідною від спроможності таких формувань переорієнтуватись, адаптуватись до вимог сучасного інформаційного (цифрового тощо) суспільства. (У нашій роботі ми не маємо за мету удосконалення термінологічного апарату стосовно назви сучасного суспільства

та сучасної економіки. Розподілення логіки при їх найменуваннях як інформаційних (або цифрових, або діджиталізаційних) ми залишимо для подальших доробок. Термінологічно використовуватимемо означення «інформаційне» як більш загальне та глибоке.) Роль і значення інформаційних систем у сучасному науковому сприйнятті постає як константа, як системо утворююча соціальна (та економічна) площина, з якою вже не можна не рахуватись, зокрема в умовах інформаційної трансформації бізнес-систем. Економічний стан, економічний і фінансовий потенціал, результативність та конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежать від рівня їх інформаційної спроможності, інтегрованості до об'єктивно існуючих нових тенденцій, адаптації до їх умов, ефективності використання практично необмежені можливостей інформаційних систем (рис.1).



Рисунок 1 – Ключові основи визначення взаємозв'язку та взаємозалежності базових категорій інформаційного суспільства та потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами

Інформаційні системи можна успішно використовувати у якості широкого інструментарію формування цілісної системи стратегічного, довготермінового розвитку підприємств. Такі системи постають чинником створення конкурентних переваг, маючи могутній функціонал. Вони дають змогу проводити стратегічне фінансово - економічне діагностування, моделювання, прогнозування та керування ризиками тощо. Зокрема, в контексті нашого дослідження можна акцентувати увагу на інформаційних системах, пов'язаних з підтримкою прийняття рішень (DSS), бізнес-аналітикою (BI) та корпоративними ERP-платформами. Вони покликані забезпечувати симбіоз фінансово-економічних, організаційно-виробничих і маркетингових масивів інформації. Саме такі системи методологічно та функціонально найбільше пов'язані з процесом формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства.

Формування та ефективна реалізація механізму розвитку економічного й фінансового потенціалу підприємства апріорі є неможливими без дієвого

інформаційного забезпечення. Таке забезпечення повинне бути придатним для інтегрування багатофункціональних даних, для їх аналізування та трансформації в керівні рішення. У цьому контексті ключову роль відіграє інформаційна система, що виступає системоутворюючим елементом механізму розвитку потенціалу.

Інформаційною системою формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства ми пропонуємо вважати сукупність інформаційних ресурсів, інформаційних потоків, діджиталізаційного функціоналу щодо діагностування, моделювання, прогнозування, які забезпечуватимуть обґрунтоване прийняття управлінських рішень, цілеспрямованих на створення, розвиток, відтворення й результативне використання економічного та фінансового потенціалу підприємства відповідно до стратегічних цілей його розвитку.

На відміну від традиційного сприйняття інформаційних систем, як зорієнтованих переважно на облік і контроль результатів діяльності, запропонований підхід передбачає активну роль та спрямованість інформаційних систем, які здійснюють випереджальне виявлення дисбалансів у структурі економічного та фінансового потенціалу, виявлення резервів зростання та адаптації до вимог інформаційної економіки. Це зумовлює значення досліджуваної інформаційної системи як чинника стратегічного управління підприємством.

Роль інформаційної системи в механізмі розвитку потенціалу є беззаперечно вирішальною. Інформаційна система є так званим ядром механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу, оскільки вона:

- виступає у якості інформаційного підґрунтя для оцінювання рівня потенціалу;
- пов’язує стратегічні цілі підприємства та його фінансово-економічні результати;
- формує передумови для трансформації від реактивного управління до прогнозно-адаптивного.

Без розвиненої інформаційної системи механізм розвитку потенціалу втрачає цілісність і керованість.

У якості ключових функцій інформаційної системи в механізмі розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства можна виокремити наступні (рис. 2).

Перелік даних функцій у практичному середовищі є далеко не вичерпним. Він може модифікуватись, розширюватись та отримувати нове сутнісне наповнення у залежності від конкретних умов господарювання підприємства. Незмінним залишається один постулат - базовою сьогоденною характеристикою кожної із функцій інформаційної системи є її спроможність до комунікації з макросередовищем, до формування відповідних цифрових навичок та адаптації.

Важливим є те, що за сучасного періоду розвитку економіки і суспільства інформаційні системи як такі не лише виконують функції у якості ендогенних чинників впливу, вони насамперед, виступають активними впливовими екзогенними чинниками при формуванні механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства.

Для створення концептуальної моделі інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства пропонуємо застосувати таку її методологічну ідею. Оскільки ключовими чинниками інформаційної економіки виступають всі модифікації інформаційних систем, пропонована нами концептуальна модель ґрунтується на твердженні, що інформаційна система не є другорядним інструментом управлінського впливу, а навпаки постає ключовим активним системним складником механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства. Така система покликана забезпечити адаптацію підприємства до умов інформаційної економіки.

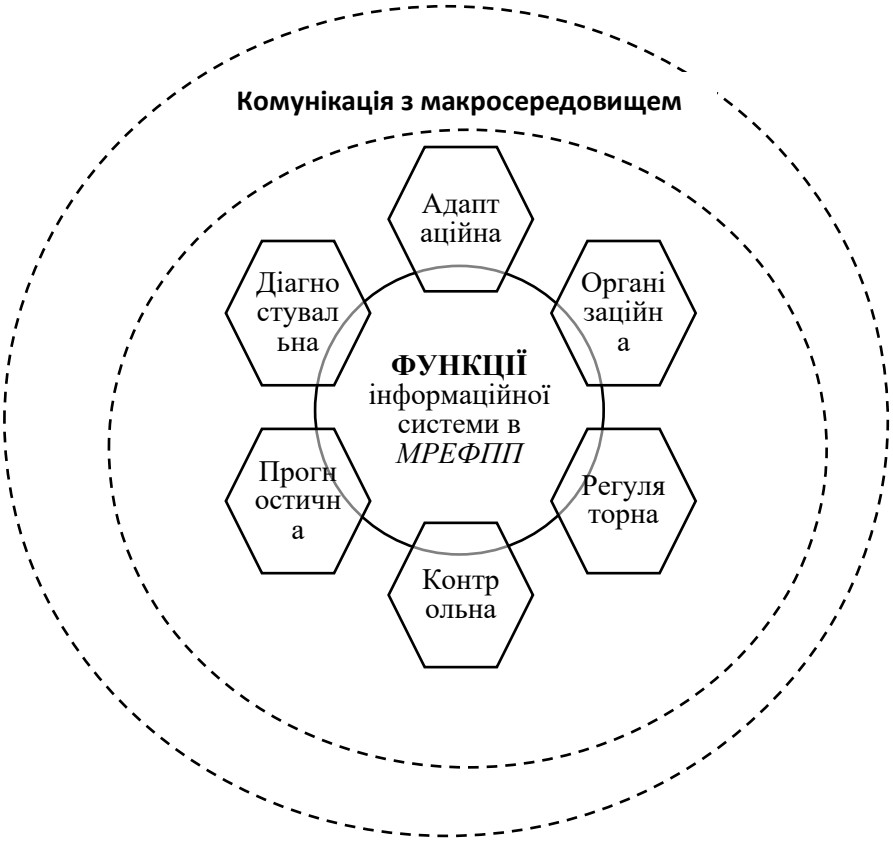


Рисунок 2 - Ключові функції інформаційної системи в механізмі розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства
де МРЕФПП - механізм розвитку економічного та фінансового потенціалу

Джерело: складено авторами

Концептуальна модель інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства включає шість пов'язаних між собою блоків, які об'єднані зворотними зв'язками.

На рисунку 3 відображено взаємозв'язок між блоками вхідної інформації, інформаційно-аналітичного забезпечення, оцінювання економічного та фінансового потенціалу, формування управлінських рішень і організації розвитку економічного та фінансового потенціалу,зворотного зв'язку, мотивації і контролю які функціонують у межах єдиної інформаційної системи.

Як видно із рисунку 3, візуалізована нами концептуальна модель інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства базується на декількох ключових функціональних блоках. Розглянемо їх детальніше.

1. Блок отримання вхідної інформації формує інформаційну базу для оцінювання та розвитку економічного та фінансового потенціалу. Виконує наступні функції: забезпечення повноти, релевантності та актуальності даних. Має наступні складові: фінансова звітність; управлінський облік; виробничі та ресурсні показники; ринкова та галузева інформація; макроекономічні та інституційні чинники.

2. Інформаційно-аналітичний блок здійснює перетворення даних у аналітично-діагностувальну інформацію. Спрямований на виявлення резервів господарського розвитку та «вузьких місць». У якості інструментарію цього блоку виступають: усі види

аналізу; діагностування економічного та фінансового потенціалу; прогнозування та сценарне моделювання; аналітика ризиків; цифрові інструменти.

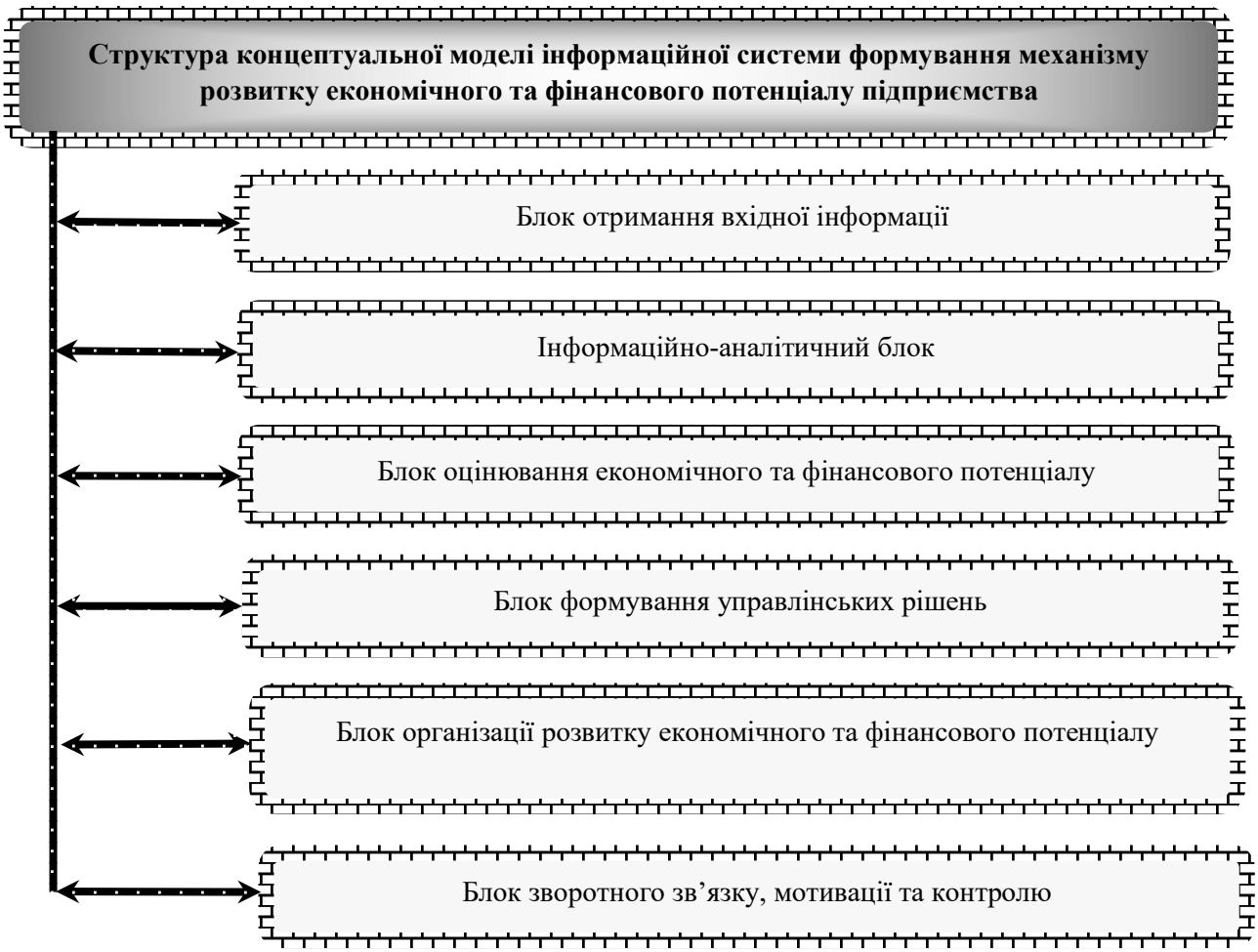


Рисунок 3 – Концептуальна модель інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами

3. Блок оцінювання економічного та фінансового потенціалу покликаний забезпечувати комплексну діагностику потенціалу та формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Об'єктами такого оцінювання виступають: економічний потенціал (ресурсний, виробничий, логістичний, інформаційний, інноваційний тощо); фінансовий потенціал (ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, інвестиційна спроможність тощо).

4. Блок формування управлінських рішень має на меті перетворення результатів аналізу на управлінські впливи, а також формування векторів розвитку потенціалу відповідно до цілей підприємства. Інструментарієм цього блоку виступають стратегічні, тактичні, оперативні, інвестиційні, антикризові рішення тощо.

5. Блок організації розвитку економічного та фінансового потенціалу відповідає за реалізацію управлінських рішень на практиці задля переходу підприємства від потенційних можливостей до реальних результатів. Інструментами такої організації виступають: увесь спектр фінансових важелів; організаційні, технологічні та виробничі

зміни; запровадження інвестиційних програм; застосування ефективних інноваційних проектів; оптимізація ресурсно-логістичної системи; удосконалення логістично-маркетингової політики.

6. Блок зворотного зв'язку, мотивації та контролю забезпечує адаптивність досліджуваної нами системи, він має на меті здійснення безперервного вдосконалення механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу. Для цього в його межах доцільно здійснювати такі заходи, як моніторинг показників, контроль за ефективністю досягнення цілей, коригування інформаційних потоків та управлінських рішень, мотиваційні заходи, навчання системи (накопичення знань).

Висновки. Основною метою інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства є адаптація економічних процесів на підприємстві умовам інформаційної економіки.

У якості базових особливостей запропонованої нами концептуальної моделі можна виділити такі:

1) у даній моделі інформаційна система виконує інтегративну функцію шляхом об'єднання в єдиному контурі складових економічного і фінансового потенціалу;

2) модель сформована за принципом циклічного характеру

3) забезпечує адаптаційну спроможність до екзогенних зрушень;

4) передбачає підґрунтя для інформатизації та інтелектуалізації розвитку підприємства.

Перспективи подальших розвідок передбачають формалізацію запропонованої нами моделі інформаційної системи формування механізму розвитку економічного та фінансового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 416 p.

2. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

3. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.

4. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm (3rd edn). Oxford:, Oxford University Press, 2009. 249 p. https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001

5. Barney J., Clark D. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press, 2007. 328 p.

6. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. 289 p. URL: https://studylib.net/doc/27689634/von-bertalanffy-ludwig-general-system-theory-1968

7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.

8. Гайбура Ю. А. Фінансово-економічний потенціал підприємства: сутність і значення в умовах негативних впливів. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. № 47. С. 1–11. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-2.23

9. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2(48). С. 98-115. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683

10. Богма О. С., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 141(1). С. 58–68. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)04

11. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53–56. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9

12. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімук Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858 (дата звернення: 29.01.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.7

13.Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В., Короленко С.М., Фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал в аспекті стратегії розвитку підприємства 2022 Вісник Криворізького національного університету, вип. 55, 2022. С. 110-113. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=805

14. Орєхова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf

15. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. №5. Т. 2. С. 178–181. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/178-181.pdf

16. Анісімова О. М. Методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(1). С. 15-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_2(1)__4

17. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/80.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.78

18. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf

19. Зінченко О. А. Основи управління якістю прибутку підприємства: монографія. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2011. 292 с.

REFERENCES

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

2. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

3. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

4. Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001

5. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.

6. Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

7. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

8. Haibura, Yu. A. (2025). Finansovo-ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva: sutnist i znachennia v umovakh nehatyvnykh vplyviv [Financial and economic potential of the enterprise: Essence and significance under negative influences]. *Podilskyi Visnyk: Silske Hospodarstvo, Tekhnika, Ekonomika*, (47), 1–11. https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-2.23

9. Balakhonova, O. V. (2021). Uzahalnennia skladovykh ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstva i mekhanizm yoho rozvytku [Generalization of the components of enterprise economic potential and the mechanism of its development]. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management, 20*(2(48)), 98–115. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683

10. Bohma, O. S., Hanechko, I., & Lymar, V. (2022). Ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva: zmist ta kliuchovi kharakterystyky [Economic potential of the enterprise: Content and key characteristics]. *Scientia Fructuosa*, 141(1), 58–68. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)04

11. Vovk, O. M., & Dudik, A. O. (2020). Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpryiemstva: stratehichnyi pidkhid [Management of enterprise development potential: A strategic approach]. *Economic Space*, (162), 53–56. https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9

12. Vaskivska, K. V., Lozinska, L. D., & Halimuk, Yu. O. (2020). Ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva v umovakh zmin: sut ta kharakterni osoblyvosti [Economic potential of the enterprise under conditions of change: Essence and characteristics]. *Efektyvna Ekonomika*, (5). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7

13. Turylo, A. M., Turylo, A. A., Korolenko, R. V., & Korolenko, S. M. (2022). Finansovo-ekonomichnyi ta innovatsiino-investytsiinyi potentsial v aspekti stratehii rozvytku pidpryiemstva [Financial-economic and innovation-investment potential in the context of enterprise development strategy]. *Bulletin of Kryvyi Rih National University*, (55), 110–113.

14. Oriekhova, A. I. (2018). Ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: Essential characteristics and structuring]. *Economy and Society*, (17), 308–313.

15. Ruzhytska, T. D. (2009). Sutnist ta skladovi elementy poniattia "ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva" [Essence and components of the concept of enterprise economic potential]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5(2), 178–181.

16. Anisimova, O. M. (2015). Metodolohichnyi pidkhid do otsinky konkurentospromozhnosti ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstva [Methodological approach to assessing the competitiveness of enterprise economic potential]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 2(1), 15–23.

17. Kobets, S. P., & Vashchenko, O. M. (2021). Metodychnyi pidkhid do otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstva [Methodological approach to assessing the economic potential of the enterprise]. *Efektyvna Ekonomika*, (6). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.78

18. Azhaman, I. A., & Zhydkov, O. I. (2018). Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstva [Essence and structure of enterprise economic potential]. *Economy and State*, (4), 22–25.

19. Zinchenko, O. A. (2011). *Osnovy upravlinnia yakistiu prybutku pidpryiemstva* [Fundamentals of enterprise profit quality management]. Publishing House.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 09.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.6

УДК 657.3:336.64
JELClassification: G32, M21, M40

Ionin Y.
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of accounting, analysis and audit, Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-2903-3143
ionin.iyy@donnu.edu.ua
Tarasenko L.
PhD in Economics, assistant of the Department of Business Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0001-8224-5113
liliia.tarasenko@knu.ua

TOOLS FOR PREDICTIVE MODELING IN THE FINANCIAL DEBT RESTRUCTURING PROCESS OF BUSINESS ENTITIES

This article explores the possibilities of applying predictive modeling tools in the process of financial debt restructuring of business entities operating in a critical financial condition. The role of forecast financial statements – namely the forecast balance sheet, income statement, and cash flow budget – is substantiated as a key analytical basis for assessing solvency and the entity's ability to operate in accordance with the going concern principle, in compliance with the requirements of ISA 570. Particular attention is paid to net cash flow from operating activities as a decisive indicator of the debtor's actual ability to fulfil monetary obligations within a restructuring plan. The importance of using historical financial reporting indicators to diagnose the causes of financial difficulties and incorporate them into forecast models is emphasized. The expediency of applying the direct method of cash flow forecasting is justified as the most reliable approach to assessing the feasibility of debt servicing and repayment. It is demonstrated that the use of predictive financial modeling enhances the soundness of independent expert conclusions regarding the restoration of solvency of business entities, the repayment of loan obligations of clients of banking institutions, and their further functioning

Key words: financial restructuring; obligations; creditors; clients of banking institutions; loan repayment; predictive modeling; cash flow budget; forecast financial statements
Fig.2, ref.10

Іонін Є.,
доктор економічних наук, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-2903-3143
ionin.iyy@donnu.edu.ua
Тарасенко Л.,
доктор філософії, асистент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0001-8224-5113
liliia.tarasenko@knu.ua

ІНСТРУМЕНТИ ПРЕДИКАТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено можливості використання інструментарію предикативного моделювання у процесі фінансової реструктуризації заборгованості суб'єктів

господарювання, що перебувають у критичному фінансовому стані. Обґрунтовано роль прогнозної фінансової звітності, зокрема прогнозного балансу, звіту про фінансові результати та бюджету руху грошових коштів, як ключової аналітичної основи оцінки платоспроможності та здатності суб'єкта господарювання функціонувати на засадах принципу безперервності відповідно до вимог МСА 570. Особливу увагу приділено чистому грошовому потоку від операційної діяльності як визначальному індикатору реальності виконання боржником грошових зобов'язань у межах плану реструктуризації. Наголошено на значущості використання показників історичної фінансової звітності для діагностики причин фінансових труднощів та їх урахування у прогнозних моделях. Обґрунтовано доцільність застосування прямого методу прогнозування грошових потоків як найбільш надійного підходу до оцінки можливості обслуговування та погашення заборгованості. Доведено, що використання предикативного фінансового моделювання підвищує обґрунтованість висновків незалежного експерта щодо відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання, погашенні кредитної заборгованості клієнтів банківських установ та їх подальшого функціонування.

Ключові слова: фінансова реструктуризація, зобов'язання, кредитори, клієнти банківських установ, погашення кредитної заборгованості, предикативне моделювання, бюджет руху грошових коштів, прогнозна фінансова звітність.

Рис. 2, літ. 10

Problem statement. A stably functioning business is an important element of a country's economy, which, among other things, plays a significant role in ensuring national defence capability. This is especially relevant for Ukraine in the context of the full-scale invasion by Russia and the subsequent post-war recovery. Currently, business entities are influenced by a complex set of external and internal factors that significantly increase the risks of deterioration in their financial condition and may lead to critical financial situations and loss of solvency. Under such conditions, the need for timely diagnosis of the financial condition of enterprises and the assessment of their potential to restore solvency is increasing. This can be achieved through enhanced use of analytical tools and the involvement of independent experts within the framework of the financial debt restructuring procedure.

The implementation of a financial restructuring program simultaneously involves three main components – legal, economic, and administrative – aimed at solving a comprehensive problem: preserving the business, its resources, and restoring solvency. An important role in this process is played by an independent expert conducting a review of financial and economic activities, as the validity of conclusions regarding the entity's ability to continue operations largely depends on their professionalism. Expanding the analytical toolkit in the expert's work through the use of financial modeling in the restructuring of business entities' debt based on predictive modeling will significantly enhance the soundness of conclusions regarding going-concern capability.

Analysis of recent research and publications. Issues of financial debt restructuring have been addressed in scientific studies by Ukrainian and foreign scholars. Davydenko N. [1] examined the paradigm of financial restructuring within the system of anti-crisis management. Vdovichen A. and Shpatakova O. [2] identified financial restructuring strategies under martial law conditions. Vladyka Y., Skyba H., and Turova L. [3] focused on the economic essence of financial restructuring, its mechanism, scope of application, main objectives, and expected results. Krakhmalova N. and Puzyrova P. [4] investigated the theoretical and methodological foundations of the financial restructuring process of enterprises as a factor in strengthening their financial potential. At the same time, insufficient attention has been paid to the use of financial models in the restructuring of business entities' debt based on predictive modeling tools.

Purpose of the article. The purpose of this study is to examine the possibility of using predictive modeling tools in the process of financial debt restructuring of business entities that are in a critical financial condition, as well as in the recovery of their operations.

Presentation of the main material. The procedure of voluntary financial restructuring of a debtor in Ukraine provides for the following main stages: the preparatory stage, initiation of the procedure, independent expert review, development and approval of a restructuring plan, and implementation of the restructuring plan. Within this process, which is aimed at "facilitating the recovery of business activities of debtors in a critical financial condition through the restructuring of their monetary obligations" [5], three components can be distinguished: economic, legal, and managerial.

The economic component involves analytical processing of a large volume of historical and forecast (short-term and long-term) information. Despite the significance of factual information in diagnosing "the real causes of financial difficulties and identifying adequate measures to restore the debtor's efficient operations" [6], in substantiating the feasibility of financial restructuring the regulatory framework gives priority to forecast information, taking into account its realism and underlying assumptions.

This requirement is detailed in paragraph 4, "Analysis of operational and financial forecasts of the debtor's/Group's activities and the restructuring plan" [6], which is performed by an independent expert who meets the requirements of current legislation and is selected by the creditors' meeting. Particular emphasis is placed on cash flow as a financial model, classified by types of activities: operating, investing, and financing. Undoubtedly, their algebraic sum, as a result of performance in each type of activity, also plays an important role, as it directly affects changes in cash balances in bank accounts.

In contemporary academic research, predictive analytics in finance is considered a decision-support tool for managerial decision-making, based on the application of statistical and computational methods to forecast the future financial condition of business entities and integrated into information systems and decision support systems [7]. A significant share of such studies focuses on the early prediction of corporate financial distress through the classification of companies according to solvency, based on financial ratios and machine learning methods, in particular artificial neural networks [8].

At the same time, within the framework of predictive analytics, financial models can be constructed in the form of forecast financial statements, including projected balance sheets, income statements, and cash flow budgets. Such predictive models make it possible not only to anticipate future financial performance of an enterprise but also to assess solvency levels, manage financial risks, and formulate more substantiated managerial decisions under conditions of uncertainty.

Thus, one of the tools of the mechanism for achieving the effective functioning of an enterprise is the forecasting of financial statement indicators, which belongs to predictive-type models that have a forecasting nature and are aimed at predicting changes in the financial condition of enterprises.

The results of predictive modeling require mandatory presentation in three financial statements: the balance sheet, the cash flow statement, and the income statement. Each of these statements has its own functional purpose and a defined sequence of preparation following the relevant business calculations (Fig. 1). The input data for predictive modeling comprise a large volume of information structured by each group.

Operational parameters shape the production potential and the ability of assets to generate future economic benefits, namely revenues, profits, and cash flows as key indicators of a business entity's capacity to meet its obligations to creditors. This is particularly important in the process of financial restructuring of monetary obligations and in facilitating the recovery of business operations.

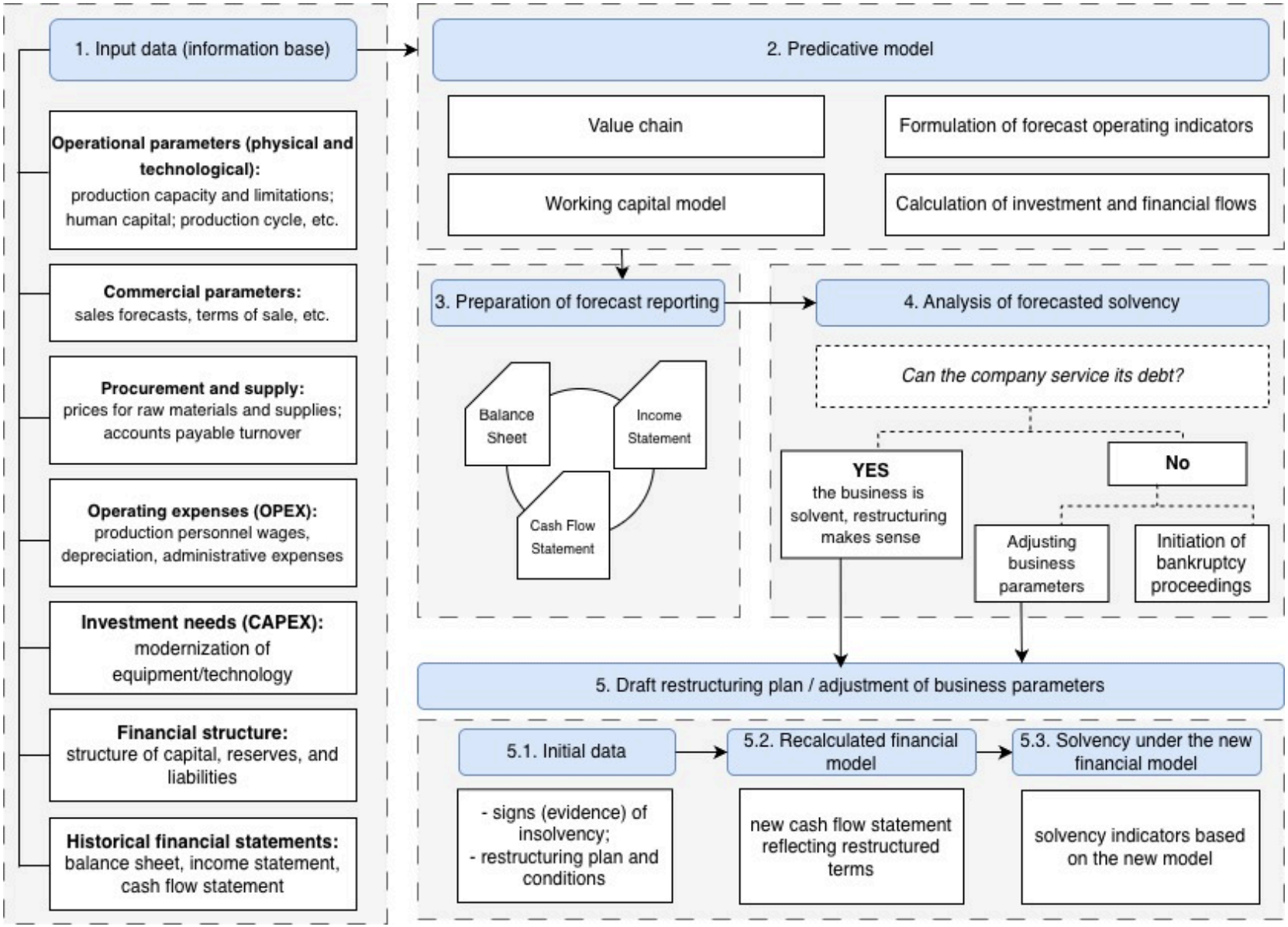


Fig. 1. Predictive mechanism for assessing solvency and debt restructuring

The realization of production potential, in turn, requires the use of labor resources, which makes it possible to analytically estimate the comprehensive reserve of activity volumes, taking into account the rhythm and continuity of this process.

The block of commercial parameters provides for the adjustment of forecast activity volumes to sales conditions, including shipment terms, payment methods, payment periods, discount systems by each customer (and by type of product, works, or services), as well as other relevant information. This block of parameters makes it possible to generate forecast information on gross and net sales as an initial approximation of cash inflows, as well as on the state of accounts receivable. Within the predictive model, this serves as the basis for completing the relevant forecast financial statements:

1. Statement of Financial Position (Balance Sheet): balances of accounts receivable and finished goods.
2. Income Statement: revenues from sales.
3. Cash Flow Budget: sales cash inflows with detailed specification of exact dates, payment terms, and incoming cash flows.

The operating expenses of a manufacturing enterprise include processing information related to the purchase of raw materials and supplies, inventories, work in progress, and accounts payable; payroll expenses for production personnel, depreciation, administrative expenses, and selling expenses. When constructing a predictive model, these elements are reflected in the following three main forms of forecast financial reporting:

1. Statement of Financial Position (Balance Sheet): balances of accounts payable, production inventories, and work in progress.
2. Income Statement: operating expenses; their comparison with revenues makes it possible to determine the operating financial result.
3. Cash Flow Budget: cash outflows; their comparison with cash inflows provides the basis for determining net cash flow.

One of the key questions in conducting this modeling, which the expert must answer, is whether or not the business entity is capable of servicing and repaying its debts. In other words, it is a matter of actual solvency, which in turn requires the use of a system of analytical indicators, among which cash flow indicators play a central role, namely net cash flow from operating activities and net cash flow from all activities.

The information support of this process has a significant impact on the quality and reliability of modeling results and, consequently, on the expert's final decision regarding the feasibility or inexpediency of conducting financial restructuring.

In the first case, this is predominantly a non-judicial form of resolving issues related to the settlement of obligations by an arbitration committee; in the second case, it involves judicial proceedings through bankruptcy procedures. The provision of information to involved creditors and investors (if any), the independent expert, and the arbitration committee is the responsibility of the debtor.

The primary link in the information support block is historical financial statement "for each of the three financial years preceding the commencement of such a procedure" [5]. This requirement enables the independent expert to diagnose the causes of financial difficulties that led to actual insolvency over time and, most importantly, to take them into account when modeling the potential restoration of solvency and, accordingly, the continuation of operations in the future. This logical sequence fully complies with the fundamental assumption of the accounting system – the going concern principle – provided for by international and national standards, namely IFRS and Ukrainian National Accounting Standards (NAS).

The indicators of a threat to going concern are defined in ISA 570 and are classified into three main groups: financial, operational, and other indicators. Given the significance of financial relationships in the activities of business entities, the financial group of indicators

occupies the first place. This group includes indicators directly related to operating performance, namely the excess of liabilities over assets (i.e., a negative value of equity) and the excess of short-term liabilities over current assets (i.e., a negative value of net current assets or working capital) [9].

In both the first and the second cases, the underlying cause is the same – the presence of systematic losses, which confirms the inefficiency of business operations. This indicator should be considered over a longer-term horizon through the following chain of interdependence of indicators (Fig. 2).

Thus, the primary element in this chain of indicator interdependence is a net loss (which may also be a loss before taxation) as evidence of inefficient operations, while the consequence is a reduction in equity. This contradicts the concept of financial capital maintenance and ultimately leads to a situation in which liabilities exceed assets or current liabilities exceed current assets.

Cash flows (cash inflows and net cash flows), as the actual source for meeting obligations, become the primary focus in the short term, which is envisaged by a debt restructuring plan. In this regard, ISA 570 points to "negative operating cash flows indicated by historical or prospective financial statements" [10]. In this context, it is also appropriate to draw attention to other going concern risk indicators directly related to cash flows, namely " fixed-term borrowings approaching maturity without realistic prospects of renewal or repayment," as well as "inability to pay creditors on due dates" [10].

In predictive modeling, this important information is reflected in the cash flow forecast, which is formed according to the following algorithm in the form of an additive model:

$$CF_{in} - CF_{out} = NCF + C_{in\ bank_1} = C_{in\ bank_2}; \quad (1)$$

where:
CF_{in} – cash inflows;
CF_{out} – cash outflows;
NCF – net cash flow;
$C_{in\ bank_1}$ – bank account balance at the beginning of the period;
$C_{in\ bank_2}$ – bank account balance at the end of the period.

The additive model (1) links two groups of indicators:
1. Dynamic indicators – CF_{in} , CF_{out} , NCF
2. Static indicators – $C_{in\ bank_1}$, $C_{in\ bank_2}$

Under IFRS and National Accounting Standards (NAS), when preparing the statement of cash flows for operating activities, either the direct method or the indirect method may be applied. Given the significance of the cash flow indicator, especially net cash flow, in confirming the reality of the debtor's payment of a certain amount of money to the creditor in accordance with the agreement, i.e., the fulfilment of a monetary obligation, preference should be given to the direct method in predictive modeling. This approach makes it possible, for each operating activity transaction, to calculate cash inflows and cash outflows step by step, with adjustments for payment terms and settlement conditions.

It is precisely within the cash flow budget that this algorithm is implemented. This form of predictive modeling enables the expert, the supervisory board, creditors, and banking institutions to clearly assess the certainty (cash-backed nature) of meeting obligations and repaying clients' credit liabilities within specified timeframes through a key performance indicator – the net cash flow from operating activities. In general, cash flows are considered as "available for debt servicing and repayment" [6].

A positive net cash flow at a specific date serves as evidence of forecast solvency and, accordingly, the ability to meet obligations. Conversely, the presence of a negative net cash flow does not confirm solvency and necessitates the mandatory elimination of this outcome.

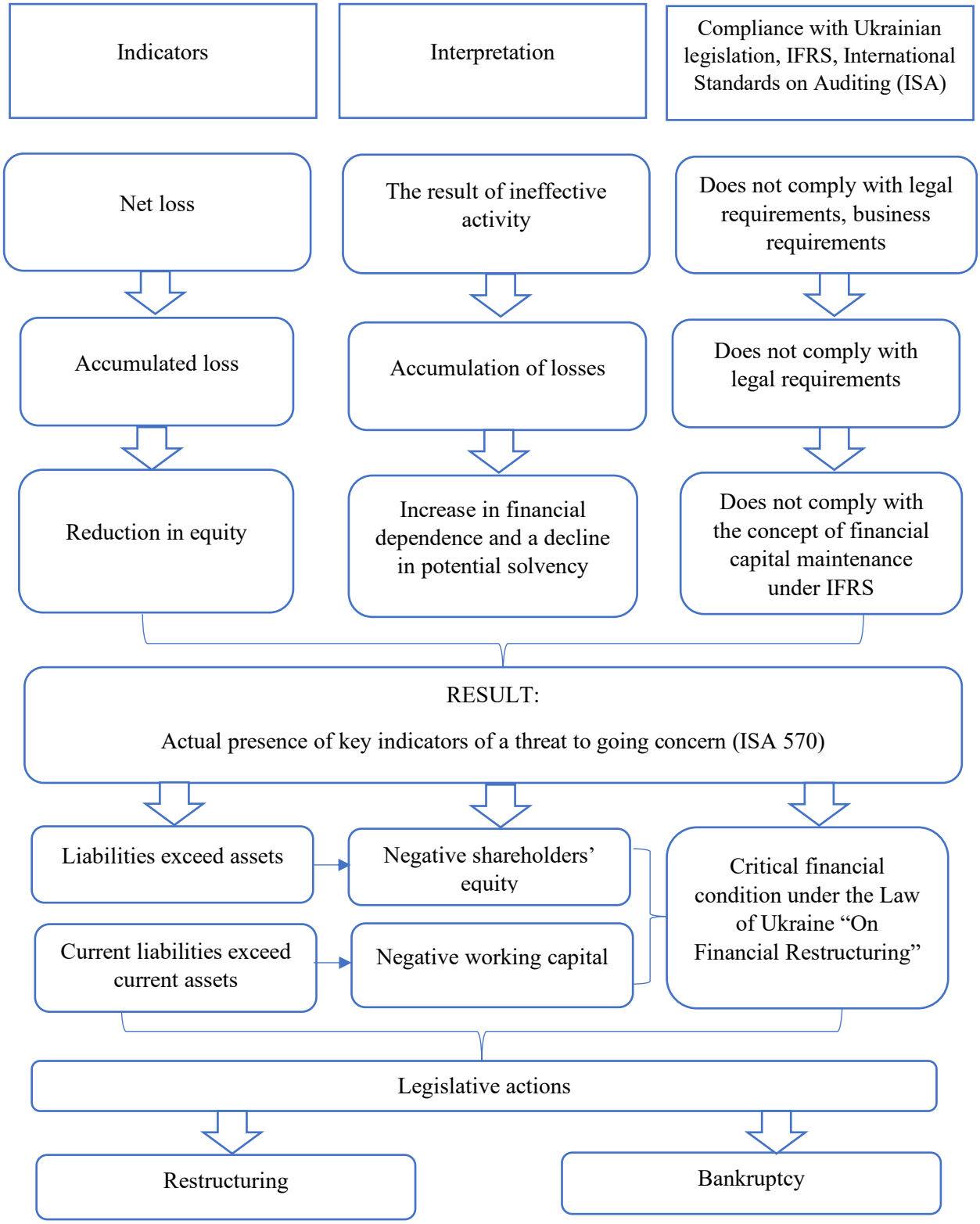


Fig. 2. Causal chain of operational inefficiency with going concern risk indicators according to ISA 570 in the process of financial debt restructuring

Standard decision-making options in such cases include increasing cash inflows or reducing cash outflows by making adjustments to the relevant calculations.

At the final stage of predictive modeling, operating profit (as projected in the income statement) and the cash balance at the end of the period (from the cash flow budget) are automatically transferred to the forecast balance sheet as of the end of the period. This balance sheet serves as a kind of "snapshot" of the debtor's financial position, while comparison with the previous state makes it possible to form an understanding of changes in its financial condition. This serves as an objective criterion for assessing the potential effectiveness of a financial model based on predictive modeling.

Conclusions. The voluntary debt restructuring procedure of a debtor provides an opportunity to restore the business activities of enterprises that are in a critical financial condition, i.e., are unable to meet their obligations to creditors. The use of a comprehensive analytical toolkit by an expert conducting a review of financial and economic activities in the process of independent assessment is a key prerequisite for the soundness of conclusions regarding the entity's ability to continue operations. One of the tools for substantiating the possibility of restoring the debtor's solvency in meeting its obligations and ensuring further functioning is the forecasting of financial statement indicators based on predictive modeling, which has a forward-looking nature and is oriented toward both short-term and long-term time horizons.

The use of historical financial reporting enables the independent expert to diagnose the causes of financial difficulties that led to actual insolvency over time and, most importantly, must be taken into account when modeling the potential restoration of solvency and, accordingly, the continuation of operations in the future.

In accordance with ISA 570, the main causes of indicators of financial distress stem from inefficient operations over time, which lead to a situation where liabilities exceed assets or current liabilities exceed current assets. Such a situation contradicts the concept of financial capital maintenance under IFRS and indicates the inability to finance a portion of current assets with equity.

Given the significance of the key indicator – net cash flow – in confirming the debtor's actual ability to pay a certain monetary amount to a creditor in accordance with a contract, that is, to fulfil a monetary obligation, predictive modeling should give preference to the direct method. This approach makes it possible to calculate cash inflows and outflows step by step for each core operating transaction, with adjustments for payment terms and settlement conditions.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давиденко Н.М., Заяць М.С. (2025) Парадигма фінансової реструктуризації в антикризовому управлінні суб'єктами господарювання. *Трансформаційна економіка,* 2, 31-36

2. Вдовічен А., Шпатакова О. (2024). Фінансова реструктуризація в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки,* 1, 227-232.

3. Владика Ю., Скиба Г., Турова Л. (2025). Механізми та організація фінансової реструктуризації банківських установ та підприємств на основі ризик-орієнтованого управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка,* (23), 127-134.

4. Крахмальова Н., Пузирьова П. (2020). Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні,* 2, 51-58.

5. Закон України «Про фінансову реструктуризацію» від 14.06.2016р. № 1414-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2016, № 32, ст.555 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text (дата звернення 01.10.2025).

6. Вимоги та рекомендації до звіту про проведення огляду фінансово-господарської діяльності боржника. *Затверджено рішенням Спостережної ради* від 24.01. 2017 р. URL: https://surl.lu/nubjhw (дата звернення 01.10.2025).

7. Broby, D. (2022). The use of predictive analytics in finance. The Journal of Finance and Data Science, 8, 145-161.

8. Kušter, D., Vuković, B., Milutinović, S., Peštović, K., Tica, T., & Jakšić, D. (2023). Early Insolvency Prediction as a Key for Sustainable Business Growth. Sustainability, 15(21), 15304. https://doi.org/10.3390/su152115304

9. Іонін Є. (2025) Фінансова реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності: аналітичний інструментарій. *Економічний аналіз,* 2, 225-232.

10. Міжнародний стандарт аудиту 570 «Безперервність діяльності». URL: https://surl.li/uodotr (дата звернення 01.10.2025).

REFERENCES

1. Davydenko N.M., Zaiats M.S. (2025) Paradyhma finansovoi restrukturyzatsii v antykryzovomu upravlinni subiektamy hospodariuvannia. Transformatsiina ekonomika, 2, 31-36

2. Vdovichen A., Shpatakova O. (2024). Finansova restrukturyzatsiia v umovakh voiennoho stanu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, 1, 227-232.

3. Vladyka Yu., Skyba H., Turova L. (2025). Mekhanizmy ta orhanizatsiia finansovoi restrukturyzatsii bankivskykh ustanov ta pidpryiemstv na osnovi ryzyk-oriientovanoho upravlinnia. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, (23), 127-134

4. Krakhmalova N., Puzyrova P. (2020). Finansova restrukturyzatsiia pidpryiemstv yak faktor zmitsnennia yikh finansovoho potentsialu. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 2, 51-58.

5. Zakon Ukrainy «Pro finansovu restrukturyzatsiiu» vid 14.06.2016r. № 1414-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2016, № 32, st.555 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text (data zvernennia 01.10. 2025).

6. Vymohy ta rekomendatsii do zvitu pro provedennia ohliadu finansovo-hospodarskoi diialnosti borzhnyka. Zatverdzheno rishenniam Sposterezhnoi rady vid 24.01. 2017 r. URL: https://surl.lu/nubjhw (data zvernennia 01.10.2025).

7. Broby, D. (2022). The use of predictive analytics in finance. The Journal of Finance and Data Science, 8, 145-161.

8. Kušter, D., Vuković, B., Milutinović, S., Peštović, K., Tica, T., & Jakšić, D. (2023). Early Insolvency Prediction as a Key for Sustainable Business Growth. Sustainability, 15(21), 15304. https://doi.org/10.3390/su152115304

9. Ionin Ye. (2025) Finansova restrukturyzatsiia subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti: analitychnyi instrumentarii. Ekonomichnyi analiz, 2, 225-232.

10. Mizhnarodnyi standart audytu 570 «Bezperervnist diialnosti». URL: https://surl.li/uodotr (data zvernennia 01.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 19.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.7

УДК 331.556.4:339.727.22:338.24(477)
JELClassification: F22, F24, E22, J24

Іщук Ю.А.,
доктор філософії, доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет імені Василя Стуса
yu.ishuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4187-7816

МІГРАЦІЯ ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИКИ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті досліджено взаємозв'язок між міграційними процесами, структурою зовнішніх фінансових потоків та інвестиційною активністю в економіці України у 2021–2025 рр. На основі статистичних даних Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, Міжнародної організації з міграції та національних джерел показано, що масове переміщення населення спричинило дисбаланс між людським капіталом і виробничими активами, підвищило ризики декваліфікації робочої сили та зменшило потенціал відновлення внутрішнього ринку праці. Встановлено, що значна частка українських фахівців за кордоном залучена до низькокваліфікованої зайнятості, що знижує ефективність використання освітнього потенціалу та ускладнює майбутню репатріацію.

Проведений аналіз макроекономічних показників засвідчив, що у 2021–2025 рр. приватні грошові перекази стабільно перевищували чистий приплив прямих іноземних інвестицій у 2–11 разів. Частка ПІІ у номінальному ВВП скоротилася до 0,9 % за попередніми даними 2025 р., що свідчить про дефіцит капіталу для модернізації основних фондів і створення робочих місць. У таких умовах приватні трансферти виконують функцію короткострокової стабілізації споживання та платіжного балансу, але не формують довгострокової інвестиційної бази економічного зростання. Доведено, що ефективність повернення трудових мігрантів безпосередньо залежить від доступності житла та стійкої зайнятості, тоді як обмежена місткість внутрішнього ринку праці підвищує ризики повторної еміграції.

У статті обґрунтовано напрями державної політики, спрямовані на конверсію зовнішніх фінансових потоків у внутрішні інвестиції. Систематизовано чинні та рекомендовані інструменти: використання програм пільгового кредитування малого бізнесу із компонентом співінвестування репатріантів, масштабування страхування воєнних ризиків через міжнародні фінансові інституції, розвиток індустріальних парків як регіональних «інвестиційних якорів» та розширення програм перекваліфікації через Державну службу зайнятості України. Показано, що поєднання цих заходів здатне зменшити розрив між обсягами переказів і реальних інвестицій та сприяти продуктивній інтеграції мігрантів у національну економіку.

Наукова новизна полягає у комплексному аналізі взаємодії міграційних потоків і інвестиційної динаміки з урахуванням воєнних ризиків та обмежень ринку праці. Практичне значення результатів полягає у формуванні пропозицій щодо стимулювання репатріації громадян, мобілізації приватних заощаджень у капітальні вкладення та створення високопродуктивних робочих місць. Реалізація запропонованих підходів

дасть змогу трансформувати міграційні процеси у фактор структурної модернізації економіки України та забезпечити стійку постконфліктну регенерацію економіки.

Ключові слова: міграція, грошові перекази, ринок праці, інвестиційна діяльність, інвестиційні ризики, державне регулювання, трудовий потенціал, післявоєнне відновлення.

Табл. - 2, Літ. – 16

Ishchuk Y.
Ph.D., associate professor
Department of International Economic Relations
Vasyl' Stus Donetsk National University
yu.ishuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4187-7816

MIGRATION AND INVESTMENT AS DRIVERS OF STRUCTURAL MODERNIZATION IN UKRAINE'S ECONOMY

This article examines the nexus between migration, the structure of external financial flows, and investment activity in Ukraine's economy during 2021–2025. Using statistical data from the United Nations High Commissioner for Refugees, the International Organization for Migration, and national sources, the study shows that mass population displacement has created a structural imbalance between human capital and the stock of productive assets, increased the risk of workforce deskilling, and constrained the recovery of the domestic labor market. A significant share of Ukrainian specialists abroad is employed in low-skilled jobs, which undermines the return on educational investment and complicates future reintegration.

Macroeconomic analysis indicates that private remittances exceeded net foreign direct investment inflows by 2–11 times over the period. The share of FDI in nominal GDP declined to 0.9% according to preliminary 2025 estimates, pointing to a critical shortage of capital for fixed-asset renewal and job creation. Under these conditions, private transfers stabilize consumption and the balance of payments in the short term but do not provide a sustainable investment base for long-term growth. The results confirm that successful return migration depends on housing availability and stable employment, while the limited capacity of the domestic labor market increases the risk of repeated emigration.

The article identifies policy measures aimed at converting external financial inflows into domestic investment. Key instruments include preferential lending programs for small businesses with co-investment schemes for returnees, expansion of war-risk insurance through international financial institutions, development of industrial parks as regional investment anchors, and scaling up retraining programs aligned with investor demand. The combined implementation of these measures can reduce the gap between remittance inflows and real investment and facilitate productive integration of migrants into the national economy.

The study's novelty lies in a comprehensive analysis of the interaction between migration flows and investment dynamics under wartime constraints. Its practical contribution consists in proposals for stimulating repatriation, mobilizing private savings into capital investment, and creating high-productivity jobs to support sustainable post-conflict economic recovery.

Keywords: migration, remittances, labor market, investment activity, investment risks, state regulation, labor potential, post-conflict recovery.

Table. - 2, Lit. - 16

Постановка проблеми. У 2022–2025 рр. співвідношення людського капіталу та наявних виробничих активів в Україні зазнало суттєвого структурного дисбалансу. Масове переміщення населення спричинило демографічні зміни та ризик декваліфікації частини робочої сили. Значна кількість спеціалістів залучена до низькокваліфікованої праці за кордоном або перебуває в умовах нестабільних доходів усередині країни.

Фактична залежність доходів домогосподарств від приватних грошових переказів забезпечує короткострокову стабілізацію споживання, але не формує інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва. Скорочення частки прямих іноземних інвестицій на тлі високої ролі трансфертів створює дефіцит капіталу для оновлення основних фондів та створення робочих місць. Зміцнення ринку праці є детермінантою репатріації мігрантів та їхньої продуктивної інтеграції в національну економіку. З огляду на це, актуальним є обґрунтування механізмів конвертації зовнішніх фінансових потоків у внутрішні інвестиції для регенерації виробничого базису.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми відновлення людського капіталу та інвестиційної привабливості економіки України в умовах воєнного стану перебувають у центрі уваги українських науковців та міжнародних інституцій. Макроекономічні наслідки міграції для платіжного балансу розглянуто у працях Н. Слав'юк, А. Новік та А. Живодьорової [10]. Формування транснаціональних трудових потоків у контексті геоекономічних трансформацій досліджено Г. Дугінець та Н. Колодко [13]. Структурні зміни ринку праці під впливом євроінтеграційних процесів аналізують К. Баннікова, К. Артюшок та І. Агєєва [14]. Питання державного регулювання інвестицій та механізмів репатріації капіталу висвітлюють А. Бикова та І. Александрюк [16].

Статистичну основу для оцінки масштабів переміщення населення формують звіти Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) [1, 11] та Міжнародної організації з міграції (МОМ) [2, 3, 4, 12]. Аналітичні матеріали Центру економічної стратегії [15] та Інституту аналітики та досліджень [8] дозволяють простежити динаміку виїзду населення та його комплексний вплив на економіку. Водночас недостатньо конкретизованими залишаються механізми синхронізації освітньої політики з інвестиційними запитами та формування регіональних центрів економічного відновлення.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі детермінант взаємозв'язку між міграційними потоками та інвестиційною активністю. У статті оцінено їхній вплив на структурну модернізацію національної економіки, а також визначено інструменти державної політики, здатні стимулювати репатріацію громадян та мінімізувати капітальний дефіцит.

Виклад основного матеріалу. Збереження людського капіталу набуває критичного значення через прогресуючу втрату професійних компетенцій. За даними УВКБ ООН [1], попри високий рівень освіченості (понад 70% біженців мають вищу освіту), близько 46% працевлаштованих у ЄС українців займають ніші низькокваліфікованої праці. Тривала робота поза межами фаху (особливо в інженерних та медичних галузях) створює ризик стійкої втрати професійних компетенцій та призводить до втрати відповідності між професійною підготовкою та зайнятістю.

На внутрішньому ринку суттєвий масив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) перебуває у стані фінансового вичерпання. За оцінками Міжнародної організації з міграції, значна частина ВПО стикається з інституційними та економічними бар'єрами при пошуку роботи, що суттєво звужує простір для їхньої продуктивної інтеграції [2]. Найбільш гостро проблема постає у прифронтових регіонах, де безпекові чинники блокують господарську ініціативу та уповільнюють відновлення локальних ринків праці [3].

Масштабна деструкція активів приватного сектору, зафіксована у звітах Міжнародної організації з міграції [4], спричинила втрату джерел самозабезпечення домогосподарств, що обмежило їхній інвестиційний потенціал і змістило структуру витрат у бік задоволення першочергових потреб споживання. Зовнішні надходження використовуються переважно для покриття втрат житла, доходів та доступу до базових послуг, а не для відновлення виробничої діяльності. У цих умовах приватні перекази виконують функцію соціального амортизатора, тоді як капіталізація реального сектору стримується воєнними ризиками та фізичним руйнуванням виробничих потужностей.

Для узагальнення виявлених тенденцій у табл. 1 систематизовано ключові макроекономічні та міграційні індикатори, що характеризують потенціал відновлення виробничої бази.

Таблиця 1 – Порівняльна динаміка міграційних та макроекономічних показників України у 2021–2025 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ), млн дол США	6687	1152	4247	3329	1822
Приватні грошові перекази, млн. дол. США	14019	12621	11367	9440	8028
Кількість громадян України зі статусом біженця за кордоном, млн осіб	0,027	5,7	6,0	5,1	5,8
Кількість внутрішньо переміщених осіб, млн осіб	1,5	4,8	4,9	4,6	4,6
Номінальний ВВП України, млн. дол США	199770	161990	181220	190740	209713
Частка приватних грошових переказів у номінальному ВВП, %	7,0	7,8	6,3	4,9	3,8
Частка чистого припливу ПІІ у номінальному ВВП, %	3,3	0,7	2,3	1,7	0,9
Коефіцієнт співвідношення ПІІ до приватних переказів	0,48	0,09	0,37	0,35	0,23

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [1-9]

Дані табл. 1 свідчать, що у 2021–2025 рр. приватні грошові перекази перевищували чистий приплив прямих іноземних інвестицій у 2–11 разів. Частка ПІІ у номінальному ВВП зменшилася до 0,9 % за попередніми даними 2025 р., що обмежує можливості оновлення основних фондів. Обсяг переказів скоротився з 14,0 млрд дол. США у 2021 р. до 8,0 млрд дол. США у 2025 р., що пов’язано з тривалим перебуванням мігрантів за кордоном та зміною структури їхніх доходів. Коефіцієнт співвідношення ПІІ до переказів знизився з 0,48 до 0,23, що відображає зростання ролі трансфертів у підтримці споживання за недостатньої інвестиційної активності.

Переважання переказів над ПІІ означає, що відновлення виробничого сектору фінансується переважно за рахунок споживчого попиту, а не інвестицій у капітал, що консервує низьку продуктивність праці. Трансферти виконують функцію соціального амортизатора, підтримуючи платіжний баланс і споживчий попит, проте вони не здатні стати драйвером модернізації виробництва. Без формування стійких інституційних

преференцій та дієвих гарантій безпеки зростатиме залежність національної економіки від приватних трансфертів та зовнішніх запозичень [10].

За таких обставин стратегія репатріації трудових мігрантів набуває чіткого прагматичного змісту. Згідно з моніторингом УВКБ ООН та МОМ, базовими детермінантами повернення залишаються забезпеченість житлом та стійка зайнятість. Водночас обмежена місткість внутрішнього ринку праці стає бар'єром для реінтеграції: частина громадян, що вже повернулися, стикається з дефіцитом робочих місць, що посилює ризики повторної еміграції [11–12].

Водночас міграційні процеси містять потенціал для «циркуляції знань» та запозичення досвіду. Ефективність реалізації цього ресурсу безпосередньо залежить від темпів створення високотехнологічних робочих місць та здатності державного регулювання конвертувати приватні заощадження мігрантів у продуктивні внутрішні інвестиції [13–15].

З огляду на результати табл. 1 доцільно масштабувати чинні механізми підтримки бізнесу та доповнити їх інструментами залучення переказів у капітальні вкладення. Систематизацію таких заходів подано в табл. 2.

Таблиця 2 – Чинні та рекомендовані інструменти подолання інвестиційного дефіциту та економічної реінтеграції населення

Напрям політики	Інструментарій реалізації	Статус інструменту	Прогнозні результати
Трансформація приватних трансфертів у капітал	Використання програм пільгового кредитування МСП та грантових механізмів (доступні кредити 5-7-9%, єРобота) із запровадженням компоненту співінвестування репатріантів	Частково діє; потребує розширення	Залучення переказів до фінансування МСП
Мінімізація безпекових бар'єрів	Розширення програм страхування інвестицій, що вже надаються через MIGA та U.S. International Development Finance Corporation	Діє в обмеженому масштабі	Зростання ПІІ, відновлення промислових інвестицій
Регіональні інвестиційні якорі	Розвиток індустріальних парків та спецрежимів на базі практик, що реалізуються через UkraineInvest	Концепція політики	Створення робочих місць у деокупованих регіонах
Адаптація людського капіталу	Розширення програм перекваліфікації, що діють через Державну службу зайнятості України, із прив'язкою до потреб інвесторів	Частково діє	Зниження декваліфікації та повторної еміграції

Джерело: розроблено автором

Ефективність регулювання міграційних процесів визначається здатністю економічної політики створювати робочі місця з конкурентною продуктивністю праці. За оцінками досліджень щодо державного регулювання трудової міграції, ключовими

інструментами стимулювання репатріації є доступ до фінансування малого підприємництва, податкові преференції у регіонах відновлення та програми перекваліфікації, синхронізовані з потребами інвесторів [16]. Поєднання цих заходів дає змогу зменшити розрив між обсягами приватних переказів і реальних інвестицій та підвищити зайнятість у секторах відбудови.

Висновки. Проведене дослідження показало, що у 2021–2025 рр. приватні перекази стабільно перевищували чистий приплив ПІІ у 2–11 разів, що свідчить про формування інвестиційного дефіциту в реальному секторі. За попередніми даними 2025 р. частка ПІІ у номінальному ВВП становила 0,9 %, що обмежує оновлення виробничої бази. Подолання цього дисбалансу потребує масштабування механізмів страхування інвестиційних ризиків, розвитку регіональних інвестиційних проєктів і залучення заощаджень мігрантів до фінансування малого та середнього бізнесу. Реалізація цих заходів дозволить поступово збалансувати роль споживчих трансфертів і капітальних інвестицій та трансформувати міграційні процеси з фактору втрат у фактор структурної модернізації економіки України. На відміну від попередніх досліджень, робота інтегрує аналіз міграційних потоків і структури фінансових надходжень у єдину модель інвестиційного дефіциту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNHCR. Labor Market Integration of Ukrainian Refugees in Europe: Employment Gaps, Skill Mismatches, and Economic Gains. 2026. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/details/120820.
2. МОМ. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Раунд 22. 2026. URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo?close=true.
3. IOM. Vulnerability and Mobility in Front-line Areas of Ukraine/ URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-dani-dlya-rivnikh-umov-dostupu-do-vidnovlennya-ramkoviy-programniy-pidkhid-ta?close=true.
4. МОМ. Вплив війни на людей в Україні: здоров'я, освіта та фізичні активи (травень 2025 року). 2025. URL: https://dtm.iom.int/ukraine.
5. Індекс Мінфін. Прямі іноземні інвестиції в Україну. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/.
6. Індекс Мінфін. Міжнародні трансферти. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/.
7. Migration Data Portal. Internally displaced persons due to conflict – Ukraine. URL: https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=idp_stock_conflict&t=2024&cm49=804.
8. Інститут аналітики та досліджень. Дашборд внутрішньо переміщених осіб. URL: https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo.
9. Індекс Мінфін. Валовий внутрішній продукт України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/.
10. Слав'юк Н. Р., Новік А. Ю., Живодьорова А. О. Стан міграційних процесів в Україні та тенденції прояву їхніх наслідків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2025. Т. 10(1). С. 181–189.
11. UNHCR. Policy Brief No. 2: Forecasting Refugee Return to Ukraine Amid Ongoing War and Uncertainty. 2026. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/details/120890.
12. МОМ. Повернення додому з-за кордону: тенденції, чинники та виклики реінтеграції (липень 2025 року). 2025. URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-povernennya-dodomu-z-za-kordonu-lipen-2025-roku?close=true.

13. Дугінець Г. В., Колодко Н. С. Транснаціональні трудові потоки як чинник економічного відновлення країн в умовах геоекономічних трансформацій. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 29. С. 112–121.

14. Баннікова К. Б., Артюшок К. А., Агєєва І. В. Трансформація ринку праці України під впливом інтеграційних процесів у глобальній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 3. С. 12–22.

15. Центр економічної стратегії. Скільки українців поїхало за кордон і що державі з цим робити: аналітична записка (18 березня 2025 р.). URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/analitychna-zapyska.pdf

16. Бикова А. Л., Александрюк І. В. Механізм державного регулювання трудової міграції в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 4. С. 34–45.

REFERENCES

1. UNHCR (2026), “Labor Market Integration of Ukrainian Refugees in Europe: Employment Gaps, Skill Mismatches, and Economic Gains”, available at: https://data.unhcr.org/en/documents/details/120820.

2. IOM (2026), “Zvit pro vnutrishne peremishchennya naselennya v Ukrayini. Raund 22” [Report on Internally Displaced Persons in Ukraine. Round 22 (January 2026)], available at: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo?close=true.

3. IOM, “Vulnerability and Mobility in Front-line Areas of Ukraine”, available at: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-dani-dlya-rivnikh-umov-dostupu-do-vidnovlennya-ramkoviy-programniy-pidkhid-ta?close=true.

4. IOM (2025), “Vplyv viyny na lyudey v Ukrayini: zdorov'ya, osvita ta fizychni aktyvy (Travень 2025 roku)” [Impact of War on People in Ukraine: Health, Education, and Physical Assets (May 2025)], available at: https://dtm.iom.int/ukraine.

5. Indeks Minfin (n.d.), “Prami inozemni investytsii v Ukrayinu” [Foreign Direct Investment in Ukraine], available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/.

6. Indeks Minfin (n.d.), “Mizhnarodni transfery” [International Transfers], available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/.

7. Migration Data Portal (n.d.), “Internally displaced persons due to conflict – Ukraine”, available at: https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=idp_stock_conflict&t=2024&cm49=804.

8. Instytut analityky ta doslidzhen (n.d.), “Dashbord vnutrishno peremishchenykh osib” [Dashboard of Internally Displaced Persons], available at: https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo.

9. Indeks Minfin (n.d.), “Valovyy vnutrishniy produkt Ukrayiny” [Gross Domestic Product of Ukraine], available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/.

10. Slavyuk, N.R., Novik, A.Yu. and Zhyvodiorova, A.O. (2025), “Stan migratsiynykh protsesiv v Ukrayini ta tendentsiyi proyavu yikhnikh naslidkiv” [Migration Processes in Ukraine and Trends of Their Consequences], Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky, vol. 10(1), pp. 181–189.

11. UNHCR (2026), “Policy Brief No. 2: Forecasting Refugee Return to Ukraine Amid Ongoing War and Uncertainty”, available at: https://data.unhcr.org/en/documents/details/120890.

12. IOM (2025), “Povernennya dodomu z-za kordonu: tendentsiyi, chynnyky ta vyklyky reintehratsiyi (Lypen 2025 roku)” [Return Home from Abroad: Trends, Factors, and Reintegration Challenges (July 2025)], available at: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-povernennya-dodomu-z-za-kordonu-lipen-2025-roku?close=true.

13. Duhynets, H.V. and Kolodko, N.S. (2025), “Transnatsionalni trudovi potoky yak chynnyk ekonomichnoho vidnovlennya krayin v umovakh heoekonomichnykh transformatsiy” [Transnational Labor Flows as a Factor of Economic Recovery in the Context of Geoeconomic Transformations], Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, no. 29, pp. 112–121.

14. Bannykova, K.B., Artyushok, K.A. and Ahieieva, I.V. (2025), “Transformatsiya rynku pratsi Ukrayiny pid vplyvom intehratsiynykh protsesiv u globalniy ekonomitsi” [Labor Market Transformation in Ukraine under the Influence of Integration Processes in the Global Economy], Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi, no. 3, pp. 12–22.

15. Tsentr ekonomichnoyi stratehiyi (2025), “Skilky ukrayintsiv poyikhalo za kordon i shcho derzhavi z tsym robyty: analitychna zapyska (18 bereznya 2025 r.)” [How Many Ukrainians Went Abroad and What the State Should Do: Analytical Note], available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/analitychna-zapyska.pdf.

16. Bykova, A.L. and Oleksandriuk, I.V. (2025), “Mekhanizm derzhavnoho rehulyuvannya trudovoyi migratsiyi v umovakh pislia voiennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny” [Mechanism of State Regulation of Labor Migration in the Context of Post-War Economic Recovery in Ukraine], Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk, no. 4, pp. 34–45.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.8

УДК 330.131.7:658.5
JELClassification: G32, M21, O33.

Козловський С. В.
д.е.н., професор кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0707-4996
s.kozlovskyy@donnu.edu.ua
Чеботок В. В.
аспірант
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6987-8698
v.chebotok@donnu.edu.ua

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено ризик-менеджмент як стратегічну основу управління економічною діяльністю підприємства в умовах воєнної нестабільності, макроекономічної турбулентності та цифрової трансформації. Актуальність теми зумовлена зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, появою нових цифрових і воєнних ризиків, що потребують формування інтегрованої системи стратегічного управління ризиками. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних підходів до формування системи ризик-менеджменту як стратегічного інструменту управління економічною діяльністю підприємства. У роботі систематизовано основні інструменти управління ризиками (прийняття, уникнення, передача, мінімізація), визначено структурні елементи процесу ризик-менеджменту та запропоновано модель організації бізнес-процесу в межах реалізації стратегії управління ризиками. Розкрито концепцію зон ризику (безризикова, допустима, критична, катастрофічна), що дозволяє оцінити рівень концентрації ризику та забезпечити своєчасне коригування управлінських рішень. Особливу увагу приділено цифровим ризикам, які виникають у процесі впровадження наскрізних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, робототехніки та систем розподіленого реєстру. Запропоновано авторську класифікацію ризиків цифрової трансформації підприємства, виокремлено економічні, технічні, організаційні та воєнні ризики, а також визначено ключові ризики використання технологій штучного інтелекту (ризик конфіденційності, інфраструктурний, ризик статистичної дискримінації, ухвалення некоректних управлінських рішень, кадровий дисбаланс тощо). Обґрунтовано необхідність інтеграції цифрових ризиків у систему корпоративного ризик-менеджменту (ERM). Розглянуто сучасні стратегічні підходи до управління ризиками – модель «трьох ліній захисту», метод визначення ризик-апетиту та толерантності до ризику, а також формування ризик-культури та ефективних комунікацій. Доведено, що їх комплексне застосування створює цілісну архітектуру управління ризиками, орієнтовану на превентивне реагування, збалансування прибутковості та стійкості, підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Зроблено висновок, що ризик-менеджмент у сучасних умовах виступає не лише механізмом мінімізації загроз, а стратегічною концепцією забезпечення довгострокової стабільності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки та воєнних викликів.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічне управління, економічна діяльність підприємства, цифрова трансформація, цифрові ризики, управління економічною безпекою, корпоративний ризик-менеджмент, ризик-апетит, ризик-культура, штучний інтелект, інформаційна безпека, воєнні ризики, інноваційний розвиток.

Рис. 6, Табл. 2, Літ. 20.

Kozlovskyi Serhii
Doctor of Economics, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Corporate and Spatial Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0707-4996
s.kozlovskyy@donnu.wdu.ua
Chebotok Vasyl
postgraduate student of Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6987-8698
v.chebotok@donnu.edu.ua

RISK MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR MANAGING THE ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

The article examines risk management as a strategic foundation for managing the economic activity of an enterprise under conditions of wartime instability, macroeconomic turbulence, and digital transformation. The relevance of the topic is driven by the growing level of environmental uncertainty, intensified competition, and the emergence of new digital and war-related risks that require the formation of an integrated system of strategic risk management. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical approaches to the formation of a risk management system as a strategic tool for managing the economic activity of an enterprise.

The paper systematizes the main risk management instruments (risk acceptance, avoidance, transfer, and mitigation), identifies the structural elements of the risk management process, and proposes a model for organizing business processes within the framework of a risk management strategy. The concept of risk zones (risk-free, acceptable, critical, and catastrophic) is disclosed, enabling the assessment of risk concentration levels and ensuring timely adjustments of managerial decisions.

Special attention is paid to digital risks arising from the implementation of cross-cutting digital technologies, including artificial intelligence, big data, robotics, and distributed ledger systems. The authors propose an original classification of digital transformation risks at the enterprise level, distinguishing economic, technical, organizational, and war-related risks, as well as identifying key risks associated with the use of artificial intelligence technologies (data privacy risk, infrastructure risk, statistical discrimination risk, incorrect managerial decision-making risk, workforce imbalance risk, etc.). The necessity of integrating digital risks into the corporate risk management system (ERM) is substantiated.

The article also considers modern strategic approaches to risk management, including the "three lines of defense" model, the method of defining risk appetite and risk tolerance, and the development of risk culture and effective communication. It is proved that their integrated

application creates a holistic risk management architecture aimed at preventive response, balancing profitability and sustainability, and enhancing the economic security of the enterprise. It is concluded that under modern conditions, risk management acts not only as a mechanism for minimizing threats but also as a strategic concept for ensuring long-term stability, innovative development, and competitiveness of an enterprise in the context of the digital economy and wartime challenges.

Keywords: risk management, strategic management, economic activity of an enterprise, digital transformation, digital risks, economic security management, corporate risk management, risk appetite, risk culture, artificial intelligence, information security, wartime risks, innovative development.

Fig. 6, Tab. 2, Ref. 20.

Вступ. У сучасних умовах воєнних викликів, макроекономічної нестабільності та трансформаційних процесів в Україні особливої актуальності набуває ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, розриви логістичних ланцюгів, коливання фінансових ринків і зміни регуляторної політики формують багаторівневе поле невизначеності, у межах якого підприємства змушені функціонувати та розвиватися. За таких умов стратегічне управління більше не може обмежуватися лише плануванням і контролем ресурсів – воно має ґрунтуватися на системному передбаченні, ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків.

Ризик-менеджмент стає інтегрованою складовою економічної стратегії підприємства, спрямованою на забезпечення фінансової стійкості, підвищення адаптивності бізнес-моделі та формування довгострокових конкурентних переваг. Для топменеджменту ключовим завданням є створення ефективної системи управління ризиками, яка поєднує аналітичні інструменти, сучасні методи прогнозування та механізми оперативного реагування. Така система повинна не лише мінімізувати втрати, а й трансформувати ризики у можливості розвитку, сприяти оптимізації бізнес-процесів та підвищенню рентабельності діяльності.

Разом із тим цифровізація породжує нові види ризиків – кіберзагрози, витоки конфіденційної інформації, технологічні збої, залежність від зовнішніх цифрових платформ, правові ризики, пов’язані з інтелектуальною власністю та захистом персональних даних. Інтелектуальні системи, які приймають або підтримують управлінські рішення, формують додаткові виклики щодо відповідальності, етичності та безпеки їх використання. Таким чином, стратегічний ризик-менеджмент має охоплювати не лише традиційні фінансові чи операційні ризики, а й цифрові, інформаційні та репутаційні загрози.

Отже, ризик-менеджмент у сучасних умовах виступає не лише інструментом захисту від небезпек, а комплексною стратегічною концепцією управління економічною діяльністю підприємства, що забезпечує його стійкість, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Постановка проблеми. В умовах воєнної нестабільності, макроекономічної турбулентності, цифрової трансформації та структурних змін у національній економіці підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та багаторівневих ризиків. Традиційні підходи до управління економічною діяльністю, орієнтовані переважно на короткострокове планування та реагування на вже наявні проблеми, втрачають ефективність і не забезпечують належного рівня фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Відсутність інтегрованої системи стратегічного ризик-менеджменту, здатної поєднувати інструменти прогнозування, цифрові аналітичні технології та механізми превентивного управління, зумовлює зростання втрат, зниження

інвестиційної привабливості та погіршення економічних результатів діяльності підприємств. У зв'язку з цим постає необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування ризик-менеджменту як стратегічної основи управління економічною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем ризик-менеджменту та стратегічного управління присвячені праці відомих вчени: Адамів М. Є., Гейдор А. П., Герасименко О. М., Данілова Е. І., Демиденко К. О., Дуднєва Ю., Дороніна О. А., Заремба К. В., Калетнік Г. М., Карпенко Н. В., Коцин А. Р., Кочін І. В., Криков'язюк І. В., Кузьмін О. Є., Кулик Ю. М., Лавров Р. В., Мельник О. Г., Мирошниченко Г., Морщенюк Т. С., Мушникова С. А., Пасєка С. Р., Пушненко А. С., Ревуцька Н. В., Скомаровський В. В., Соболь О. М., Тьопа В., Хаджинова І., Швиданенко Г. О., A. Smith, A. Hamscher, A. Osterwalder, A. Hanelt, A.-W. Scheer, F. Knight, G. Kane, H. Markowitz, I. Jacobson, J. Jeston, J. Martin, J. Nelles, K. Ishikawa, K. Stensrud, L. Pfeffer, L. Buntic, M. Kirchmer, M. Champy, M. E. Porter, M. Hammer, M. Sugeno, M.-F. Hsu, N. Fenton, R. L. Katz, R. S. Kaplan, T. H. Davenport, T. Takagi, W. E. Deming, W. F. Sharpe та ін., які досліджували питання переходу підприємств до процесного та ризик-орієнтованого управління, теорію та практику реінжинірингу бізнес-процесів. Однак вони не розглядають принципові відмінності між аналітичними та виконуваними моделями, застосовуючи традиційні підходи, розроблені для аналітичного моделювання.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок зазначених авторів, у їхніх працях переважно акцентується увага на загальнотеоретичних аспектах управління ризиками, фінансовому аналізі або реінжинірингу бізнес-процесів без належного врахування трансформаційних змін цифрової економіки та воєнно-кризового контексту функціонування підприємств. Зокрема, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції ризик-менеджменту в стратегічну архітектуру управління економічною діяльністю підприємства з урахуванням відмінностей між аналітичними моделями, що використовуються для прогнозування та оцінювання ризиків, і виконуваними (операційними) моделями, які безпосередньо імплементуються в бізнес-процеси та цифрові системи управління. Таким чином, актуальним є формування концептуальних засад ризик-менеджменту як комплексної стратегії управління економічною діяльністю підприємства, що поєднує процесний підхід, цифрові інструменти, аналітичне моделювання та практичну імплементацію у систему корпоративного управління.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади і розробити практичні підходи до формування системи ризик-менеджменту як стратегічного інструменту управління економічною діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Основною метою ризик-менеджменту є максимізація стійкості всіх видів діяльності підприємства в поточному періоді та забезпечення стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Своєчасно виявляючи та оптимізуючи ризики, підприємство може збалансувати позитивні й негативні наслідки їх настання для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеності.

Завданням ризик-менеджменту є пошук стратегії, яка забезпечує прийнятне для організації поєднання потенційного ризику та доходу.

Серед додаткових завдань ризик-менеджменту можна виокремити [1]:

- побудову ризикової моделі для конкретної організації;
- виявлення всіх потенційних внутрішніх і зовнішніх ризиків, включно з визначенням того, як одні ризики можуть впливати на появу інших або на вже існуючі;
- визначення ймовірності виникнення, небезпеки, можливого збитку та наслідків кожного ризику;

– оцінку допустимого для організації рівня ризику.

Допустимий рівень ризику показує, наскільки значними можуть бути наслідки ризику для системи управління підприємством. Реалізовані ризики не враховуються під час цієї оцінки, оскільки вони є поточними проблемами організації – такі ризики вже враховані підприємством.

Під час розв'язання завдань, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства, використовують один із чотирьох основних інструментів управління ризиками – див. рис. 1 [2, 3].

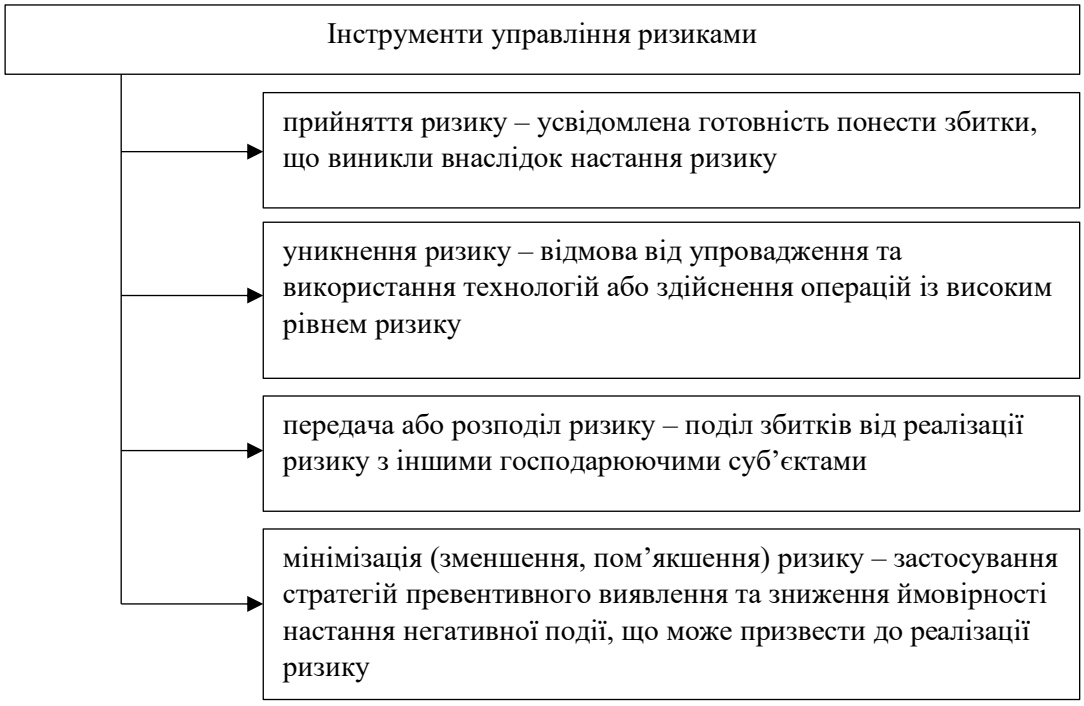


Рисунок 1 – Інструменти управління ризиками

Розроблено з використанням [2, 3]

Базова модель організації бізнес-процесу в межах реалізації стратегії ризик-менеджменту виглядає наступним чином – див. рис. 2.

Структурними елементами процесу управління ризиками є [**Ошибка! Закладка не определена.**, **Ошибка! Закладка не определена.**, **Ошибка! Закладка не определена.**]:

– взаємодія та консультування зовнішніх і внутрішніх учасників господарського процесу на кожному етапі;
– визначення зовнішніх характеристик підприємницького середовища, внутрішніх характеристик організації та параметрів управління ризиками, у межах яких буде реалізовано процес;
– визначення вимог до діяльності організації, на основі яких формуються структура та методи аналізу ризиків;
– визначення ризикових ситуацій;
– аналіз наслідків виникнення ризикових ситуацій, імовірності їх появи, а також причин і факторів виникнення;
– оцінка ризиків: порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями, визначення балансу між потенційними вигодами та негативними наслідками;

– ухвалення та реалізація ризикового рішення: визначення й упровадження доцільних стратегій і планів заходів;
– контроль та аналіз ефективності всіх етапів процесу управління ризиками.

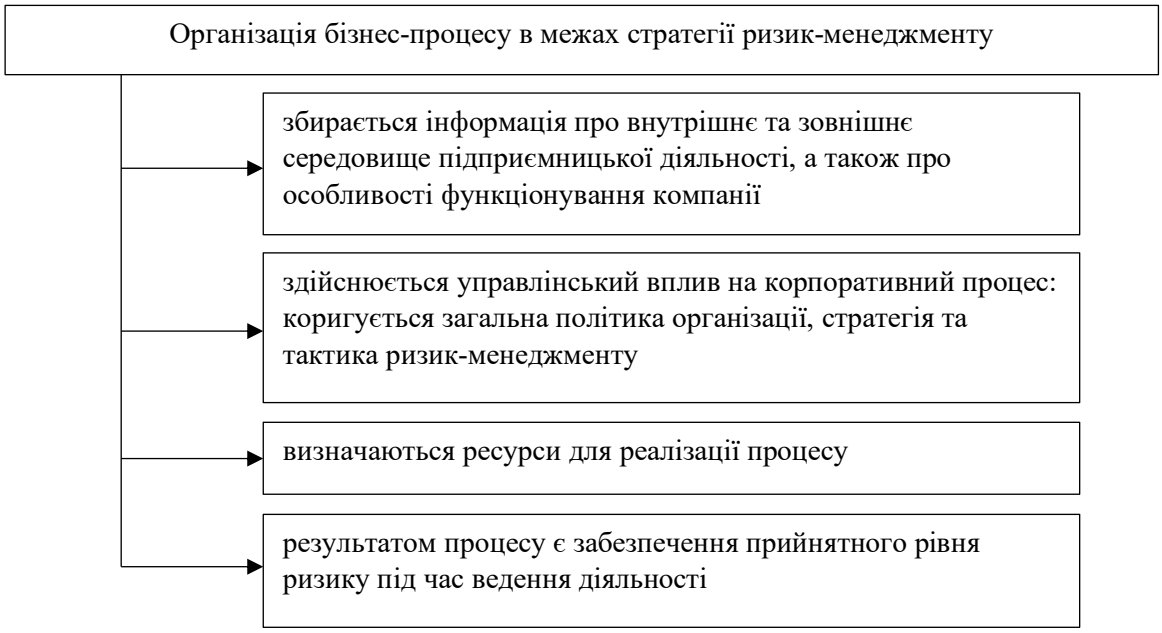


Рисунок 2 – Модель організації бізнес-процесу в межах стратегії ризик-менеджменту

Розроблено з використанням [4]

Сукупність наведених елементів визначає межі процесу ризик-менеджменту [5, 6]:
– безризикова зона – знаходиться між точками повного розрахункового прибутку та мінімального розрахункового прибутку;
– зона допустимого ризику – між точкою мінімального розрахункового прибутку та точкою беззбитковості;
– зона критичного ризику – між точкою беззбитковості та точкою бездоходності;
– зона катастрофічного ризику – між точкою беззбитковості та точкою банкрутства з втратою всього капіталу.

Розподіл операцій за зонами ризику дозволяє оцінити рівень концентрації ризику у відповідних зонах залежно від розміру можливих збитків. Перебування операцій у небезпечних зонах ризику є сигналом до більш ретельного контролю на наступних етапах ризик-менеджменту. Таке підвищене увага зумовлене посиленням конкуренції, ускладненням умов підприємницької діяльності та, відповідно, появою нових типів ризиків, не характерних для попередніх етапів функціонування підприємств і організацій.

Таким чином, з позиції інформаційного суспільства, можна зробити такий висновок: цифрова трансформація сучасного підприємства передбачає управління ризиками на всіх етапах його функціонування – від постановки цілей і оцінки готовності підприємства до впровадження нових технологій до реалізації практичних моделей ризик-менеджменту та періодичного перегляду самої корпоративної системи управління ризиками. Управління «цифровими» ризиками та запобігання їх наслідкам є важливим елементом корпоративного управління підприємством. Водночас, крім розроблення загальної корпоративної стратегії ризик-менеджменту на рівні підприємства, необхідно реалізовувати стратегії на рівні конкретних проєктів і підрозділів, з урахуванням їх специфіки та унікальності.

Зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації, штучного інтелекту та великих даних створює нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, але водночас формує і нову групу ризиків – цифрові ризики, які мають бути інтегровані у загальну систему ризик-орієнтованого управління підприємством.

Ризик-орієнтоване управління передбачає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію ризиків, що впливають на досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті цифрові ризики розглядаються не як окрема категорія загроз, а як невід'ємна складова комплексної системи управління ризиками (ERM – Enterprise Risk Management). Їхня природа пов'язана з процесами цифровізації, які охоплюють усі рівні функціонування підприємства – від виробничих операцій і фінансових розрахунків до взаємодії з клієнтами та партнерами.

Інтеграція управління цифровими ризиками у систему ризик-менеджменту дозволяє підприємству збалансувати потенціал інновацій із рівнем прийнятного ризику. Це означає, що кожне цифрове рішення (впровадження штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейн-систем чи IoT-рішень) має оцінюватися не лише з позиції технічної ефективності, а й з погляду можливих загроз інформаційній безпеці, репутаційних втрат, фінансових збитків або порушення безперервності бізнес-процесів.

Ключовими принципами ризик-орієнтованого управління цифровими ризиками є:

- системність – врахування взаємозв'язку між технологічними, економічними та організаційними ризиками;
- проактивність – прогнозування ризикових подій до моменту їх виникнення;
- адаптивність – гнучке реагування на зміни технологічного середовища;
- безперервність – постійний моніторинг і вдосконалення процедур управління ризиками.

Таким чином, цифрові ризики є не лише викликом, а й невід'ємним елементом стратегічного ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Ефективне управління цими ризиками вимагає поєднання технічних, організаційних і управлінських рішень, що дозволяють зберігати баланс між інноваційністю та безпекою бізнесу.

«Цифрові» ризики стають дедалі гострішою проблемою для сучасного підприємства, оскільки традиційні стратегії ризик-менеджменту можуть допомагати управляти цими ризиками лише до певного моменту. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призвів до суттєвих змін у традиційних концепціях корпоративного ризик-менеджменту: цифрові технології створюють якісно нові небезпеки та загрози для підприємства. Вплив сучасних «цифрових» ризиків не обмежується межами самої компанії, а дедалі частіше поширюється на всю екосистему взаємодії з клієнтами, партнерами та конкурентами [7].

До ризиків цифрової трансформації підприємства належать економічні, технічні та організаційні ризики.

Економічні ризики, що виникають унаслідок імплементації нових технологій у господарську діяльність компанії, виділяють в окрему категорію ризиків. З одного боку, інвестиції в нові технології «мають величезний економічний потенціал і відкривають можливості для постійного вдосконалення різних процесів та підприємства загалом», з іншого – подібне інвестування «визначає необхідність оцінки ризиків, пов'язаних із доцільністю та своєчасністю інвестицій у конкретні технології з позиції довгострокових перспектив і бар'єрів для їх використання» [8]. Економічні ризики також пов'язані зі складністю оцінювання ефектів від упровадження технологій та інтелектуалізації бізнес-процесів, обґрунтуванням доцільності інвестицій в інноваційні технології,

функціонування яких нерозривно пов'язане з уже наявними «зрілими» інформаційно-комунікаційними технологіями.

Технічні ризики пов'язані з ресурсним потенціалом і інфраструктурною базою підприємства. Багато компаній не можуть самостійно інтегрувати цифрові інновації у свою господарську діяльність. Однак наявність необхідних компетенцій і матеріально-технічної бази не є гарантією успішного функціонування інтелектуальних систем і підвищення ефективності бізнесу. Самі по собі цифрові системи, що взаємодіють із об'єктами фізичного світу, несуть у собі чимало загроз. У випадках, коли відбувається розширення технологічних ланцюгів у результаті процесів кооперації чи злиття, і при цьому відсутні міжнаціональні (міжгалузеві, міжкорпоративні) стандарти, здатні синхронізувати ці процеси, технічні ризики масштабуються та якісно ускладнюються.

Існування організаційних ризиків зумовлене впливом технологій на кадрове забезпечення підприємства, рівнем інноваційної активності та «цифрової» грамотності персоналу, ускладненням господарських завдань і зростанням ступеня відповідальності, вимогами до рівня кваліфікації та внутрішньокорпоративної взаємодії, наявністю професійних компетенцій і вмінням їх застосовувати, а також здатністю гнучко реагувати на зміни.

Ризиками цифровізації на глобальному рівні є [9]:

– технологічні,
– геополітичні,
– геоекономічні,
– макроекономічні,
– екологічні,
– кліматичні,
– біологічні ризики.

Існують й інші підходи до класифікації «цифрових» ризиків. Ризики цифрових технологій підприємства можуть бути класифіковані крізь призму наскрізних цифрових технологій (НЦТ) (табл. 1).

Таблиця 1 – Ризики цифрових технологій бізнесу при використанні наскрізних цифрових технологій

НЦТ	Ризики
Великі дані (ВД)	- конфіденційність - втрата даних - переповнення сховища - зниження ефективності ВД - формування неефективного набору даних - помилки ВД - економічна недоцільність ВД - неготовність до змін - шахрайство
Промисловий інтернет	- протиправні дії та маніпуляції - злам системи - помилки у конфігуруванні, адмініструванні та використанні - втрати електроживлення, комунікацій або сервісів - форс-мажор - виведення пристрою з ладу - вразливість ПЗ - правовий ризик

НЦТ	Ризики
Штучний інтелект	- втрата контакту з клієнтом - нестача кваліфікованих фахівців - інформаційно-технологічна інфраструктура - помилки в управлінні виробництвом
Технології бездротового зв'язку	- неавторизований доступ до корпоративної мережі - нефіксована природа зв'язку - вразливість мереж і пристроїв - нові загрози та атаки - витоки інформації з дротової мережі - проблеми функціонування бездротових мереж
Робототехніка	- недотримання техніки безпеки - кібербезпека
Квантові технології	- квантова загроза кібербезпеці
Системи розподіленого реєстру	- смарт-контракти - інфраструктурні - криптографічні - майнінг/консенсус - конфіденційність і безпека даних - правові

Авторська розробка

Цифровізація кадрових аспектів господарської діяльності підприємства, зокрема переведення працівників на віддалений формат роботи, підвищує вразливість компаній до ризиків, пов'язаних із конфіденційністю, захистом даних та кібератаками. Ризики кібератак зумовлюють необхідність адаптації корпоративних стратегій ризик-менеджменту до стрімко мінливої технологічної кон'юнктури. Ризики кібератак часто пов'язані з ключовими загрозами діяльності сучасних підприємств.

Класифікація «цифрових» ризиків з точки зору бізнесу представлена в табл. 2.

За результатами аналізу наукової літератури не було виявлено загальноприйнятого сталого підходу до класифікації «цифрових» ризиків як у науково-дослідному середовищі, так і у бізнес-сфері. Різноманіття класифікаційних підходів може бути зумовлене технологічною багатогранністю та унікальністю інноваційних систем, що впроваджуються на підприємствах, специфікою стратегій ризик-орієнтованого управління залежно від галузі або конкретного підприємства, а також складністю виявлення зв'язку між причинами виникнення «цифрових» ризиків і настанням негативних наслідків для підприємства.

Цифрова трансформація компаній, імплементація сучасних технологічних рішень – це неповністю передбачуваний процес, нерозривно пов'язаний із невизначеністю та новими, «цифровими» ризиками, що потребує спеціальної кадрової підготовки.

Упровадження штучного інтелекту у різні сфери діяльності підприємства може стати причиною появи якісно нових викликів і загроз, з якими компанія може зіткнутися в процесі здійснення своєї господарської діяльності. Варіативність напрямів використання технологій ШІ зумовлює проблеми застосування відповідного програмного забезпечення та алгоритмів. Упровадження технологій на базі ШІ в господарську діяльність підприємства супроводжується виникненням низки юридичних

і технічних проблем, пов'язаних із конфіденційністю даних, безпекою та відповідальністю користувачів, а також питаннями інтелектуальної власності.

Таблиця 2 – Ризики цифрової трансформації з позицій консалтингових компаній

Джерело	Види ризиків
Аудиторсько-консалтингова компанія KPMG	- операційні - правові - інфраструктурні - нестача компетенцій - вразливе програмне забезпечення - технологічна залежність
Аудиторсько-консалтингова компанія Deloitte	- ризик шахрайства - ризик масштабування - ризик використання «цифрових» інструментів - ризик затримки змін (неявний результат за значних інвестицій) - ризик корпоративного управління
Аудиторсько-консалтингова компанія EY	- упередженість алгоритмів - перебільшення можливостей - програмні помилки - ризик кібератак - правові - репутаційні

Розроблено з використанням [10, 11, 12]

У межах дослідження було виокремлено п'ять основних укрупнених груп ризиків, зумовлених упровадженням і використанням технологій ШІ у господарській діяльності підприємства (рис. 3).

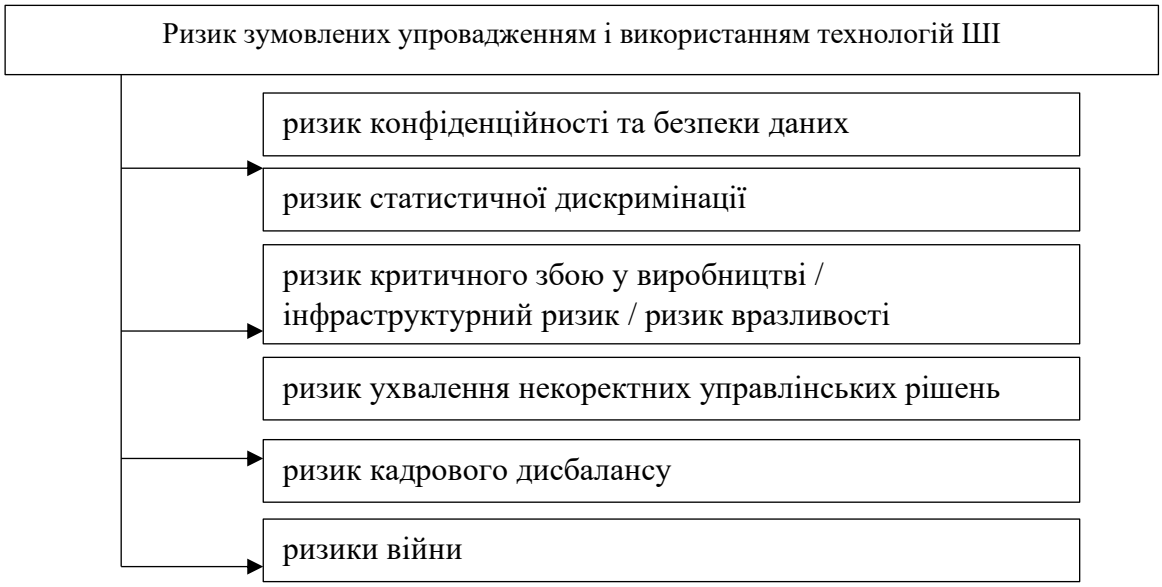


Рисунок 3 – Класифікація ризику зумовлених упровадженням і використанням технологій штучного інтелекту

Авторська розробка

Розглянемо детально ці ризики з позиції механізмів ризик-орієнтованого управління:

1. Ризик конфіденційності та безпеки даних.

Технології штучного інтелекту активно застосовуються в управлінні автомобільними засобами, поїздами, фабриками та виробництвами, інтегруються в міське середовище, використовуються у банківській сфері – усе це стає можливим завдяки накопиченню та аналізу масивів великих даних. Дані, що збираються та використовуються системами ШІ, часто є персональними, зокрема біометричними. Напрями діяльності ШІ, пов'язані з використанням таких даних, потенційно небезпечні через уразливість баз даних і цифрових сховищ інформації, які можуть бути зламані або викрадені внаслідок кібератак.

Окрім викрадення конфіденційної персональної інформації, цифровим крадіжкам піддається також інтелектуальна власність підприємств, яка фактично є їхнім технологічним активом.

Небезпеки використання технологій ШІ можуть також критися у системах навчання, якщо інформація, яка подається для навчання системи, є неповною або недостовірною. Це може призвести до деструктивної поведінки системи та викривлення результатів її функціонування, що негативно вплине на діяльність підприємства, якість прогнозів і управлінських рішень, оперативність реагування на зміни. Сукупність таких негативних проявів може завдати шкоди репутації компанії, підірвати лояльність клієнтів і контрагентів, а також знизити рівень довіри до систем ШІ.

Забезпечення безпеки користувача та його даних є одним із першочергових завдань, які потребують вирішення під час упровадження та використання технологій ШІ.

У листопаді 2020 року була запущена база даних інцидентів штучного інтелекту (AIID), що містить повідомлення про збої ШІ, які призвели до завдання шкоди [14]. Ця база використовується для фіксації інцидентів – так званих «збоїв» ШІ. Метою створення подібної інформаційної платформи є надання розробникам можливості, проаналізувавши зафіксовані випадки, врахувати потенційні ризики та проблеми й усунути їх до введення системи в експлуатацію [15].

2. Ризик статистичної дискримінації.

Якість даних визначається їхньою структурою, розмірністю, наявністю випадкових викидів, відсутніх даних та дисбалансом класів даних. На якість даних також впливає достовірність джерела. Одним із наслідків неякісних даних є поява упередженої системи – тобто системи, яка може бути несправедливою щодо певної досліджуваної групи.

Система штучного інтелекту, що зазнає впливу внутрішніх упереджень конкретного джерела даних, піддається ризику прийняття рішень, які можуть призвести до несправедливих або некоректних результатів. Наслідком недостатньої якості даних також є системні помилки, що виникають у результаті неправильно організованого процесу відбору та зважування даних.

Описуваний ризик також має етичний вимір взаємодії з технологіями ШІ у процесі господарської діяльності підприємства. Він полягає в тому, що дані, які використовуються для ухвалення рішень, можуть бути неповними або упередженими, що призводить до статистичної дискримінації у межах системи, негативно впливає на рівень довіри до технологій ШІ загалом і до конкретної системи зокрема.

У дослідженні [16] 41% опитаних респондентів розглядають якість даних як суттєву або значну перешкоду для впровадження ШІ; забезпечення доступу до даних і систематичне викривлення даних як проблему відзначили відповідно 35% і 17% респондентів.

3. Ризик критичного збою у виробництві / інфраструктурний ризик / ризик вразливості технологічних систем.

Некоректна робота системи штучного інтелекту може спричинити збої у функціонуванні пов'язаної з нею інфраструктури, зокрема тієї, що є критично важливою для реалізації та підтримання господарської діяльності підприємства. Подібні збої можуть бути викликані низкою факторів: обмеженістю обчислювальних потужностей, відносно низькою швидкістю інтернет-з'єднання, складністю підтримання функціонування системи ШІ, проблемами її обслуговування та високою вартістю енергоспоживання.

Після інциденту, який призвів до загибелі людини, компанія Uber Technologies повністю зупинила тестування безпілотних автомобілів у Піттсбурзі, Сан-Франциско та Торонто [17]. Причиною стали збої в роботі алгоритмів ШІ [18].

Окрім внутрішніх технологічних збоїв у господарських процесах підприємства, інфраструктурний ризик може бути спровокований і реалізований зовнішніми силами – шляхом кібератак. Так, багатомільйонні збитки стали наслідком кібератаки на металургійне підприємство в Німеччині: впровадження шкідливої програми у програмне забезпечення, яке керувало доменною піччю компанії, призвело до її перегріву та виходу обладнання з ладу – критичного збою у виробничому процесі [19].

4. Ризик ухвалення некоректних управлінських рішень.

Чим глибше цифрові рішення інтегровані у господарські процеси компанії, яка використовує неякісні дані, тим вищим є ризик ухвалення помилкового управлінського рішення, що може спричинити низку негативних наслідків для функціонування підприємства, його технологічної та фінансово-економічної стійкості. Неякісні дані стають причиною некоректної роботи системи, що знижує ефективність використання технологій штучного інтелекту та породжує недовіру з боку споживачів. Вплив цього фактора може бути зменшений як шляхом ручної підготовки даних, так і за допомогою використання вже підготовлених баз даних.

5. Ризик кадрового дисбалансу.

Кадрова проблема зумовлена складністю інтелектуальних систем – з одного боку, та низьким рівнем «цифрової» кваліфікації працівників підприємства – з іншого. Залучення зовнішніх висококваліфікованих фахівців для розв'язання нетипових техніко-технологічних завдань часто може бути неможливим власними силами та ресурсами компанії у конкретний момент часу.

7. Ризики війни.

Війна в Україні з 2022 року зумовлює появу нових ризиків. Зрив постачань інноваційного іноземного обладнання, блокування технологічної інфраструктури, розміщеної за межами України (сервери, центри обробки даних), розрив технологічних ланцюгів постачання та усталених контрактів – усе це є проявами ризику війни. Реалізація цього ризику завдає шкоди ІТ-інфраструктурі підприємств, підриває стабільність їхньої господарської діяльності та змушує оперативно перебудовувати технологічні ланцюги, заміщуючи елементи, які вибули внаслідок війни та військових руйнувань.

На основі проведеного аналізу представлено авторську класифікацію ризиків цифрової трансформації (ЦТ) підприємства, а також подано характеристику виявлених ризиків за такими критеріями:

- вид збитків від реалізації ризику (прямі або непрямі);
- можливість страхування ризику (нестраховий, важкостраховий, страховий);
- сфера виникнення ризику (внутрішня або зовнішня);
- можливість регулювання ризику (некерований, умовно керований, керований);
- рівень втрат (мінімальний, допустимий, критичний).

Також запропоновано заходи щодо запобігання (до настання ризику – превентивні) та пом'якшення наслідків (після його реалізації) виявлених ризиків (див. додаток В, табл. В.1).

Описані вище підходи окреслюють зміст і структуру ризиків, однак для практичної реалізації необхідна системна стратегія їхнього управління, інтегрована у корпоративне планування та операційні процеси.

Розглянемо стратегії корпоративного управління ризиками в умовах цифрової трансформації підприємства:

1. Модель «трьох ліній захисту» (див. рис. 4) – це концепція, що використовується у системі управління ризиками та внутрішнього контролю для розмежування відповідальності між різними рівнями управління. Її мета – забезпечити ефективну координацію заходів контролю, управління ризиками та незалежного нагляду.

Перша лінія захисту – операційний рівень. Вона включає керівників і працівників підрозділів, які безпосередньо управляють ризиками у своїй діяльності. Їх завдання — виявляти, оцінювати та контролювати ризики у межах повсякденних процесів.

Друга лінія захисту – функції моніторингу та контролю ризиків, що забезпечують методичну підтримку, розробку політик, процедур, стандартів, а також перевірку їх виконання. До неї належать відділи комплаєнсу, управління ризиками, фінансового контролю тощо.

Третя лінія захисту – незалежний аудит, який здійснює перевірку ефективності двох попередніх ліній. Внутрішній або зовнішній аудит оцінює, чи відповідають дії компанії затвердженим політикам і чи забезпечується належний рівень контролю.



Рисунок 4 – Модель «трьох ліній захисту»

Авторська розробка

Перевага моделі полягає у тому, що вона забезпечує прозорість, чіткий розподіл повноважень та ефективне виявлення слабких місць у системі контролю. Вона є базовою структурою для побудови інтегрованої системи управління ризиками (ERM) у відповідності до міжнародних стандартів (COSO, ISO 31000).

2. Ризик-апетит та толерантність до ризику [20]. Ризик-апетит – це рівень ризику, який організація або особа готові прийняти для досягнення своїх стратегічних цілей. Він визначається у межах загальної політики управління ризиками та залежить від культури управління, фінансової стійкості, досвіду керівництва й зовнішнього середовища. Толерантність до ризику (risk tolerance) – це допустимі відхилення від

установленого рівня ризик-апетиту, тобто межі, в яких ризик може змінюватися без порушення стабільності функціонування (див. рис. 5).

Метод оцінки базується на поєднанні кількісних (аналіз сценаріїв, VaR, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації) та якісних (експертні оцінки, шкали ризиків, матриці пріоритетів) підходів. Процес формування ризик-апетиту передбачає:

1. Ідентифікацію ключових ризиків – визначення подій, що можуть вплинути на досягнення цілей.
2. Оцінку впливу та ймовірності кожного ризику.
3. Встановлення меж прийнятності – визначення діапазону толерантності (наприклад, «низький», «помірний», «високий» ризик).
4. Узгодження ризик-апетиту з корпоративною стратегією – співвідношення ризику й очікуваної вигоди.
5. Моніторинг і перегляд – періодичне оновлення рівнів толерантності відповідно до змін середовища.

Таким чином, метод «Ризик-апетит та толерантність до ризику» дозволяє сформувати оптимальний баланс між прагненням до прибутку і допустимим рівнем невизначеності, забезпечуючи узгодженість рішень на всіх рівнях управління.

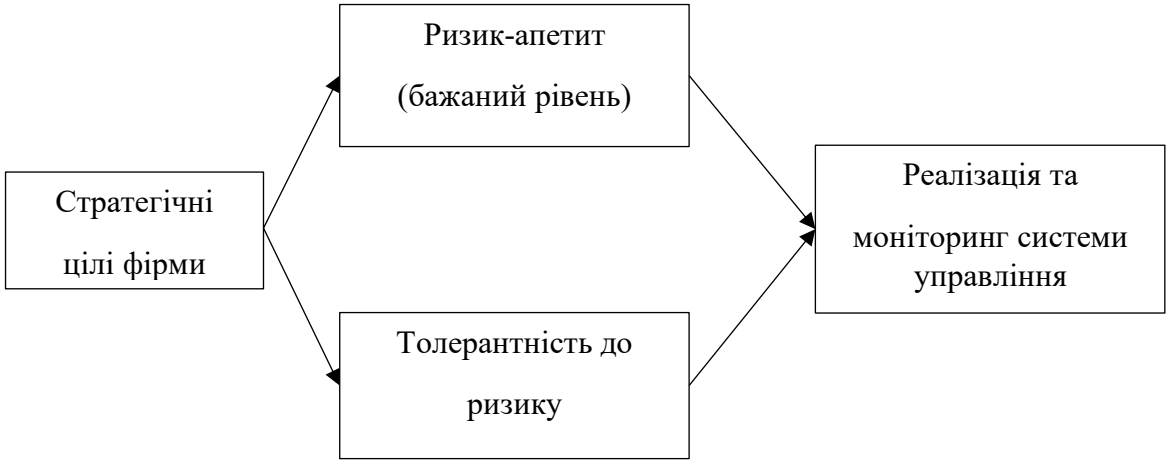


Рисунок 5 – Структура взаємозв'язку ризик-апетиту та толерантності до ризику
Авторська розробка

3. Метод «Ризик-культура та комунікації» [**Ошибка! Закладка не определена.**]. Ризик-культура – це сукупність цінностей, переконань, знань і поведінкових норм, які визначають ставлення працівників до ризиків та впливають на процес прийняття управлінських рішень. Вона формує спосіб мислення організації щодо ризику – від повної обережності до контрольованої готовності приймати ризик заради розвитку (рис. 6).

Метод базується на створенні системи ефективних комунікацій між усіма рівнями управління, що забезпечує відкритий обмін інформацією про ризики, навчання персоналу, підвищення відповідальності та своєчасне реагування на потенційні загрози.

Основні етапи формування ризик-культури:

1. Визначення цінностей та принципів управління ризиками (етика, прозорість, підзвітність).
2. Навчання та підвищення обізнаності персоналу щодо ризиків.
3. Впровадження каналів комунікації – звіти, зустрічі, платформи обміну інформацією.
4. Зворотний зв'язок і моніторинг – виявлення проблем і удосконалення поведінкових стандартів.

5. Підтримка керівництва – демонстрація прикладу «зверху вниз» (tone at the top).

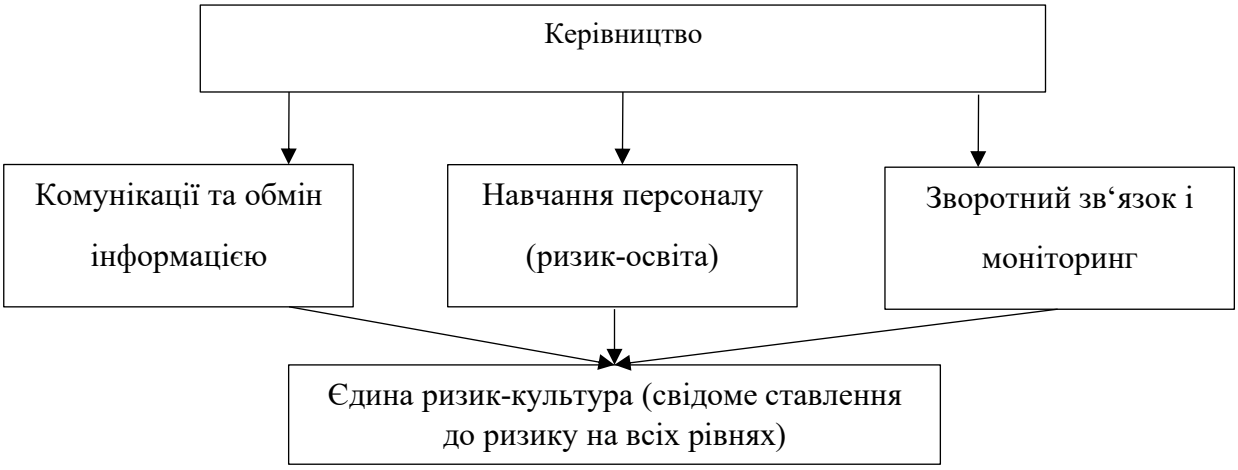


Рисунок 6 – Структура ризик-культури та комунікацій в організації
Авторська розробка

Метод ризик-культури та комунікацій сприяє створенню прозорого середовища, у якому всі учасники організації розуміють свою роль у процесі управління ризиками, а рішення приймаються на основі достовірної інформації, що знижує імовірність помилок і кризових ситуацій.

Узагальнюючи суть трьох розглянутих методів можна зазначити, що вони утворюють єдину систему стратегічного управління ризиками підприємства. Перший метод визначає межі прийнятного ризику та формує основу для прийняття рішень із урахуванням балансу між можливостями та загрозами. Модель трьох ліній захисту забезпечує чіткий розподіл відповідальності та багаторівневий контроль ефективності управлінських дій. Натомість розвиток ризик-культури та налагоджена комунікація сприяють усвідомленому ставленню до ризику, прозорості та швидкому обміну інформацією між усіма рівнями управління. У комплексі ці методи створюють цілісну архітектуру управління ризиками, що поєднує стратегічне бачення, операційну відповідальність і корпоративну свідомість, підвищуючи стійкість організації до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що ризик-менеджмент є стратегічною основою управління економічною діяльністю підприємства, яка забезпечує його стійкість, безперервність функціонування та конкурентоспроможність у нестабільному середовищі. Доведено необхідність інтеграції управління ризиками у всі етапи життєвого циклу бізнес-процесів – від стратегічного планування до контролю результатів. Запропоновано концептуальний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання ризиків і спрямований на оптимізацію співвідношення «прибутковість – допустимий рівень ризику». Встановлено, що цифрова трансформація підприємства актуалізує потребу у формуванні системи управління як традиційними, так і «цифровими» ризиками. Розвинуто підхід до їх комплексної ідентифікації, оцінювання та моніторингу з урахуванням технологічних, економічних і організаційних чинників. Обґрунтовано доцільність реалізації ризик-менеджменту не лише на корпоративному рівні, а й у межах окремих підрозділів і проєктів, що підвищує адаптивність, інноваційність та рівень економічної безпеки підприємства в умовах цифрової невизначеності. Доведено необхідність інтеграції сучасних інструментів стратегічного управління ризиками в єдину систему корпоративного ризик-менеджменту. Використання підходів визначення ризик-апетиту, моделі «трьох ліній захисту» та формування ризик-культури створює цілісну архітектуру управління,

орієнтовану на превентивне реагування, збалансування прибутковості та стійкості, а також підвищення ефективності внутрішнього контролю. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує довгострокову стабільність і стратегічний розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kalina, I., Khurdei, V., Shevchuk, V., Vlasiuk, T., Leonidov, I. Introduction of a Corporate Security Risk Management System: The Experience of Poland. Journal of Risk and Financial Management. 2022. Vol. 15(8): 335.
2. Zurich Resilience Solutions. (n.d.). Risk management strategies: How to build a robust risk management framework. URL: https://zurichresilience.com/knowledge-and-insights-hub/articles/risk-management-strategies
3. Managing Information Security Risk. Organization, Mission, and Information System View. Special Publication 800-39. National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce. 2011. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-39.pdf
4. Lavrentieva, L., Anisimova, O. Strategic Approaches to the Risk Management and their Influence on Economic Security of the Enterprise. Journal of Modern Science. 2018. Vol. 37(2), pp. 127-144.
5. Cassano, R. Corporate global responsibility and reputation risk management. Symphonya. Emerging Issues in Management. 2019. Vol. 1, pp. 129-142.
6. Hsu, Ming-Fu, Ying-Shao Hsin, Fu-Jiing Shiue. Business analytics for corporate risk management and performance improvement. In Annals of Operations Research. Berlin and Heidelberg: Spinger. 2021, pp. 1-41.
7. Buntić, L., Damić, M., Dužević, I. Artificial intelligence in business models as a tool for managing digital risks in international markets. SHS Web of Conferences 92. 2021, pp. 1-7.
8. Raul L. Katz. Social and economic impact of digital transformation on the economy. International Telecommunication Union. Report. 2017, pp. 2-41.
9. Fritzen, M. P. Remote working and Cyber Security threats in Ireland. Challenges and Prospective Solutions. School of Computing National College of Ireland. 2021, pp.1-37.
10. KPMG. Digital risk: A new security frontier. 2019. URL: https://kpmg.com/jm/en/home/insights/2019/03/digital-risk-a-security-new-frontier.html
11. Deloitte LLP. Beyond the hype: Global Digital Risk Survey 2019. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-digital-risk-survey.pdf
12. EY. Why AI is both a risk and a way to manage risk. 2018. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/why-ai-is-both-a-risk-and-a-way-to-manage-risk
13. AI Incident Database. AI Incident Database. 2025. URL: https://incidentdatabase.ai
14. Partnership on AI. Annual Report 2020. URL: https://www.partnershiponai.org/wp-content/uploads/2021/02/PAI-2020-Annual-Report-Final.pdf
15. Ryll, L., Barton, M. E., Zhang, B., McWaters, J. Transforming Paradigms: A Global AI in Financial Services Survey. Cambridge Centre for Alternative Finance & World Economic Forum. 2020. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Financial_Services_Survey.pdf
16. National Transportation Safety Board. Collision Between Vehicle Controlled by Developmental Automated Driving System and Pedestrian, Tempe, Arizona. March 18, 2018. (Highway Accident Report NTSB/HAR-19/03). URL: https://www.ntsb.gov/investigations/accidentreports/reports/har1903.pdf

17. Kohli, P., Chadha, A. Enabling Pedestrian Safety using Computer Vision Techniques: A Case Study of the 2018 Uber Inc. Self-driving Car Crash. arXiv. 2018. URL: https://arxiv.org/abs/1805.11815
18. Liu, P. People's biased responses to traffic accidents involving self-driving vehicles. Accident Analysis & Prevention, 124. 2019. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001457518310492
19. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Durham, NC: COSO. 2017.
20. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO. 2018.

REFERENCES

1. Kalina, I., Khurdei, V., Shevchuk, V., Vlasiuk, T., & Leonidov, I. (2022). Introduction of a Corporate Security Risk Management System: The Experience of Poland. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 15(8), 335. [in English].
2. Zurich Resilience Solutions. (n.d.). Risk management strategies: How to build a robust risk management framework. URL: https://zurichresilience.com/knowledge-and-insights-hub/articles/risk-management-strategies [in English].
3. National Institute of Standards and Technology (NIST). (2011). *Managing Information Security Risk: Organization, Mission, and Information System View*. Special Publication 800-39. U.S. Department of Commerce. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-39.pdf [in English].
4. Lavrentieva, L., & Anisimova, O. (2018). Strategic Approaches to the Risk Management and their Influence on Economic Security of the Enterprise. *Journal of Modern Science*, Vol. 37(2), Pp. 127-144. [in English].
5. Cassano, R. (2019). Corporate global responsibility and reputation risk management. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Vol. 1, Pp. 129-142. [in English].
6. Hsu, M.-F., Hsin, Y.-S., & Shiue, F.-J. (2021). Business analytics for corporate risk management and performance improvement. *Annals of Operations Research*. Berlin and Heidelberg: Springer. Pp. 1-41. [in English].
7. Buntić, L., Damić, M., & Dužević, I. (2021). Artificial intelligence in business models as a tool for managing digital risks in international markets. *SHS Web of Conferences*, 92. Pp. 1-7. [in English].
8. Katz, R.L. (2017). *Social and economic impact of digital transformation on the economy*. International Telecommunication Union. Report. Pp. 2-41. [in English].
9. Fritzen, M.P. (2021). *Remote working and Cyber Security threats in Ireland: Challenges and Prospective Solutions*. School of Computing, National College of Ireland. Pp. 1-37. [in English].
10. KPMG. (2019). Digital risk: A new security frontier. URL: https://kpmg.com/jm/en/home/insights/2019/03/digital-risk-a-security-new-frontier.html [in English].
11. Deloitte LLP. (2019). Beyond the hype: Global Digital Risk Survey 2019. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-digital-risk-survey.pdf [in English].
12. EY. (2018). Why AI is both a risk and a way to manage risk. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/why-ai-is-both-a-risk-and-a-way-to-manage-risk [in English].
13. AI Incident Database. (2025). AI Incident Database. URL: https://incidentdatabase.ai [in English].

14. Partnership on AI. (2020). Annual Report 2020. URL: https://www.partnershiponai.org/wp-content/uploads/2021/02/PAI-2020-Annual-Report-Final.pdf [in English].
15. Ryll, L., Barton, M.E., Zhang, B., & McWaters, J. (2020). Transforming Paradigms: A Global AI in Financial Services Survey. Cambridge Centre for Alternative Finance & World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Financial_Services_Survey.pdf [in English].
16. National Transportation Safety Board. (2019). Collision Between Vehicle Controlled by Developmental Automated Driving System and Pedestrian, Tempe, Arizona. March 18, 2018 (Highway Accident Report NTSB/HAR-19/03). URL: https://www.ntsb.gov/investigations/accidentreports/reports/har1903.pdf [in English].
17. Kohli, P., & Chadha, A. (2018). Enabling Pedestrian Safety using Computer Vision Techniques: A Case Study of the 2018 Uber Inc. Self-driving Car Crash. *arXiv*. URL: https://arxiv.org/abs/1805.11815 [in English].
18. Liu, P. (2019). People's biased responses to traffic accidents involving self-driving vehicles. *Accident Analysis & Prevention*, 124. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001457518310492 [in English].
19. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Durham, NC: COSO. [in English].
20. International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO. [in English].

Стаття надійшла до редакції 23.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 08.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.9

УДК 631 : 339.9
JELClassification: O13, Q10, F15

Косінський П.
доктор філософії, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет
https://orcid.org/0000-0002-3254-2379
e-mail: kosinskyi92@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНІЙ СЛУЖБІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ

У даній статті обґрунтовано доцільність використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в діяльності економічної служби підприємства, з метою оптимізації процесів моніторингу та оцінювання роботи персоналу.

Проведено аналіз змісту визначень ІКТ, що зустрічаються у науковій літературі, на основі чого було виділено їх спільні і відмінні ознаки. Виявлено, що наразі відсутній єдиний універсальний підхід до визначення терміна ІКТ, що зумовлює потребу його адаптації до конкретного об'єкта і завдань дослідження.

Проведено аналіз праць вітчизняних і зарубіжних вчених, що наголошують на перевагах і необхідності впровадження ІКТ на підприємствах, з метою підвищення ефективності їх функціонування. Виявлено, що ІКТ забезпечують тісні інформаційно-комунікаційні взаємозв'язки між економічною службою та системою управління персоналом, що надає їм особливого значення. Доведено, що інтеграція ІКТ у діяльність економічної служби є необхідним кроком на шляху інноваційного розвитку підприємства, набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації економіки та є основною умовою підвищення якості моніторингу й оцінювання трудових показників. З'ясовано, що застосування спеціалізованих інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості процесів обліку праці, оцінювання результативності персоналу та контролю витрат на трудові ресурси. На основі узагальнення досліджень вчених, враховуючи функціональні потреби економічної служби підприємства, виявлено найбільш придатні інформаційно-комунікаційні HRM-систем для виконання завдань моніторингу й оцінювання трудових показників, а саме: SAP HCM, Oracle HCM, Microsoft Dynamics 365 for Human Resources та Hurma. Серед розглянутих HRM-систем, обґрунтовано доцільність використання Oracle HCM, як найбільш універсальної для будь-якого суб'єкта господарювання. Також, у дослідженні наголошується на комбінованому використанні Oracle HCM, SAP HCM, а також Hurma для одержання більш якісних результатів моніторингу й оцінки роботи персоналу підприємства.

У підсумку сформовано відповідні висновки, де зазначено, що використання ІКТ у діяльності економічної служби підприємства сприяє переходу до системного управління трудовими ресурсами на основі достовірної та структурованої інформації.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), цифрові технології, економічна служба, персонал, трудові показники, трудові ресурси, система управління персоналом, HRM-системи, моніторинг, оцінка.

Рис. – 1, Табл. – 2, Літ. – 22.

Kosinskyi P.
Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Economics
Lutsk National Technical University, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-3254-2379
e-mail: kosinskyi92@gmail.com

USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE ENTERPRISE'S ECONOMIC SERVICE FOR MONITORING AND EVALUATION OF LABOR INDICATORS

This article substantiates the feasibility of using information and communication technologies (ICT) in the activities of an enterprise's economic service in order to optimize the processes of monitoring and evaluating personnel performance. An analysis of the content of ICT definitions found in scientific literature is conducted, on the basis of which their common and distinctive features are identified. It is revealed that there is currently no single universal approach to defining the term ICT, which determines the need to adapt it to the specific object and objectives of the research.

The study analyzes the works of domestic and foreign scholars who emphasize the advantages and necessity of implementing ICT at enterprises in order to increase the efficiency of their functioning. It is found that ICT ensure close information and communication links between the economic service and the human resource management system, which gives them particular significance.

It is proven that the integration of ICT into the activities of the economic service is a necessary step toward the innovative development of the enterprise, becomes especially important under conditions of digital transformation of the economy, and is a key prerequisite for improving the quality of monitoring and evaluation of labor indicators. It is determined that the use of specialized information systems contributes to greater transparency in labor accounting processes, evaluation of personnel performance, and control of labor costs. Based on the generalization of scientific research and taking into account the functional needs of the enterprise's economic service, the most suitable information and communication HRM systems for performing the tasks of monitoring and evaluating labor indicators are identified, namely SAP HCM, Oracle HCM, Microsoft Dynamics 365 for Human Resources, and Hurma. Among the HRM systems considered, the expediency of using Oracle HCM as the most universal solution for any business entity is substantiated. The study also emphasizes the combined use of Oracle HCM, SAP HCM, and Hurma in order to obtain higher-quality results in monitoring and evaluating the enterprise's personnel performance.

As a result, relevant conclusions are formulated, indicating that the use of ICT in the activities of an enterprise's economic service facilitates the transition to systematic labor resource management based on reliable and structured information.

Keywords: information and communication technologies (ICT), digital technologies, economic service, personnel, labor indicators, labor resources, human resource management system, HRM systems, monitoring, evaluation.

Figures – 1, Tables – 2, References – 22.

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації економічних процесів, посилення конкурентного тиску та зростання ролі людського капіталу як важливого чинника розвитку підприємств, об'єктивно зростає значення економічно обґрунтованого управління трудовими ресурсами. Відповідно, під впливом зазначених чинників, виникає необхідність впровадження і використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у роботі економічної служби підприємств, що

здійснюють діяльність в різних секторах національної економіки.

Активне впровадження і застосування цифрових технологій у практиці вітчизняних підприємств допоможе підвищити ефективність їх господарської діяльності та відкриває нові перспективи на шляху сталого розвитку.

Зокрема, П.В. Зуб та Г.М. Калач вважають, що «нині передові технології Індустрії 4.0 кардинально змінюють більшість галузей економіки», адже їх застосування сприяє повній автоматизації виробничих й інших господарських процесів, пришвидшеній обробці великих масивів даних, підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень тощо [1].

Сьогодні застосування ІКТ в роботі економічної служби підприємства обумовлюється необхідністю посилення моніторингу використання трудових ресурсів. Крім того, це дозволяє швидше проводити порівняльний аналіз трудових показників, виявляти відхилення від планових параметрів, оцінювати вплив окремих факторів та прогнозувати розвиток трудового потенціалу підприємства.

Особливе значення використання ІКТ набуває в контексті підвищення обґрунтованості рішень щодо оплати праці, стимулювання персоналу й оптимізації чисельності працівників. При цьому, автоматизовані інформаційно-аналітичні системи дозволяють підвищити прозорість економічних розрахунків і забезпечити єдність підходів до аналізу трудових показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням змісту категорії ІКТ, що посприяло формуванню різних підходів до її трактування, займались такі вітчизняні вчені: М.Ю. Кадемія [2], Л.О. Кочубей [3], В.Ю. Мар'єнко [4], С.М. Яшанов, А.А. Братанич, С.Б. Дзус [5], Н.М. Кіяновська [6], Т.І. Стойчик, Л.М. Сергеєва, Т.С. Сулима, О.В. Тарасова, С.М. Хоцкіна [7], О.О. Гриенчук [8], Г.П. Ситник, Г.П. Заворітня, Р.Р. Марутян [9], О.І. Задорожня [10]. У різних соціально-економічних аспектах суть і значення ІКТ досліджували М.О. Чупріна [11], В.Є. Болгов [12] та ін.

Можливості інтеграції ІКТ у процеси, пов'язані з діяльністю економічної служби підприємства, розглядали у своїх роботах В.П. Далик, В.О. Білоус, Р.В. Кіндратів, Б.В. Кулеба, П.В. Стасюк, В.О. Нєвєдров [13], Л.М. Могильна, А.І. Орєхова, Л.А. Хромушина. [14] та ін.

Метою статті є обґрунтування ролі та значення ІКТ у діяльності економічної служби підприємства в контексті моніторингу та оцінювання трудових показників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених цифровізації управління персоналом і впровадженню HRM-систем, недостатньо вивченим залишається питання використання ІКТ в діяльності економічної служби підприємства. У більшості наукових публікацій, економічний зміст обробки трудової інформації, її аналітичне використання та інтеграція у систему економічного аналізу залишаються поза належною увагою. Зокрема, потребують подальшого дослідження можливості застосування ІКТ для комплексного моніторингу трудових показників й оцінювання ефективності трудової діяльності персоналу.

Методика дослідження. У даному дослідженні для досягнення поставленої мети були використані методи монографічного аналізу для опрацювання наукових публікацій, що мають відношення до теми дослідження; аналізу і синтезу – для вивчення впливу ІКТ на підвищення ефективності роботи економічної служби підприємства в контексті моніторингу та оцінювання трудових показників, а також при порівнянні HRM-систем, що можна використати для цього; абстракція і логічний аналіз – при вивченні сутності поняття «інформаційно-комунікаційні технології» й формуванні відповідних висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання інформаційно-

комунікаційних технологій (ІКТ) в економічні службі підприємства для моніторингу та оцінки результатів трудової діяльності працівників є не просто одним із інноваційних напрямів підвищення його функціонування, а необхідною умовою забезпечення належного протікання усіх процесів, що потребують залучення персоналу.

На думку вітчизняних вчених, застосування інформаційно-комунікаційних технологій слугує каталізатором стратегічних трансформацій підприємств [15].

Зарубіжні вчені, в результаті проведених досліджень, отримали докази того, що ІКТ здатні чинити позитивний вплив на зростання продуктивності праці. Крім того, вони підтверджують роль ІКТ «як технології загального призначення, яка потребує впровадження додаткових змін в бізнес-організаціях, щоб повною мірою використати свої можливості зростання» [16].

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій, перш за все, дає змогу автоматизувати певні процеси в системі інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства, пов'язані із збором й обробкою інформації, що стосується результатів трудової діяльності працівників та, як наслідок, впливає на якість прийняття ефективних управлінських рішень. Виходячи із цього, погоджуємось із думкою В.В. Гришиної, що «інформаційно-комунікаційні технології є визначальним фактором ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства в довгостроковій перспективі» [17].

Для того, щоб краще осягнути роль ІКТ в контексті моніторингу й оцінки трудових показників, з подальшою метою їх упровадження в системі управління персоналом вітчизняних підприємств, пропонуємо проаналізувати різні трактування даної категорії, що зустрічаються у науковій літературі (табл. 1).

На перший погляд підходи до трактування сутності ІКТ в різних наукових джерелах є одноманітними, адже, як видно з таблиці 1, їм притаманний ряд спільних ознак, головними з яких виступає інформаційна спрямованість й процесний характер, а також комунікаційна складова, що передбачає забезпечення обміну інформацією за допомогою використання цифрових технологій та пристроїв.

Разом із тим, погоджуємось із думкою Н.Ю. Фоміних стосовно «неоднозначності» поняття ІКТ [19], адже представлені трактування його змісту мають певні відмінності.

Насамперед помітною є різниця у розумінні даної категорії, оскільки одні вчені розглядають її виключно як сукупність засобів для роботи з інформацією, що надає їм вузького технічного характеру, тоді як інші – визначають їх як процес, надаючи даному поняттю більш ширшого, комплексного і системного змісту. До того ж, у наведених визначеннях зустрічається різний ступінь деталізації технічної складової ІКТ – у одних конкретизовано перелік електронних засобів, за допомогою яких реалізуються відповідні інформаційно-комунікаційні функції, а в інших така конкретизація відсутня або має узагальнений характер.

Таким чином, можемо констатувати, що наразі у науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до визначення терміна «інформаційно-комунікаційні технології», що, в свою чергу, зумовлює потребу його адаптації до конкретного об'єкта і завдань дослідження.

Особливого значення ІКТ набувають в системі управління персоналом вітчизняних підприємств, адже завдяки автоматизованій обробці даних вони здатні інтегрувати кількісні та якісні показники ефективності персоналу в цілісний механізм інформаційно-аналітичного забезпечення, завдяки чому процес оцінювання й моніторингу трудових ресурсів виходить на якісно новий рівень, набуваючи все більшої об'єктивності, систематичності, оперативності, точності аналізу тощо.

Таблиця 1 - Трактування терміна «інформаційно-комунікаційні технології»

Зміст терміна	Автор (джерело)
«Процес, який використовує сукупність засобів і методів збору, обробки і передачі даних для отримання інформації нової якості» [11]	М.О. Чупріна
«Сукупність методів виробничих процесів; програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збору, обробки, збереження, розповсюдження, відображення та використання інформації в інтересах її користувачів» [2]	М.Ю. Кадемія
«Комплекс дій, пов'язаних з обробкою, зберіганням та інтерпретацією інформації, внаслідок якого вона видозмінюється відповідно до потреб конкретного суб'єкта» [3]	Л.О. Кочубей
«Сукупність технологій, що забезпечують збирання, обробку, збереження та передачу інформації за допомогою електронних засобів, таких як комп'ютери, мобільні пристрої, інтернет, штучний інтелект тощо» [4].	В.Ю. Мар'єнко
«Високотехнологічні галузі, що пов'язані з Інтернетом і зв'язком, комп'ютерними технологіями і комплектуючими, програмуванням і програмним забезпеченням, штучним інтелектом та біоінженерією» [12]	В.Є. Болгов
«Засоби виробництва, які можуть вільно замінювати персонал підприємства» [18]	О.Є. Гудзь
«Інформаційні технології, що базуються на використанні персональних комп'ютерів, комп'ютерних мереж і засобів зв'язку» [6]	Н.М. Кіяновська
«Різноманітні технологічні інструменти та ресурси, що використовується для спілкування і для створення, поширення, зберігання, та управління інформацією» [6]	Н.М. Кіяновська
«Ключові технології XXI ст., що забезпечують: автоматизацію та цифровізацію виробництв; розвиток електронної комерції та цифрових фінансових послуг; підвищення ефективності комунікацій між державою, бізнесом і громадянами; створення «розумних» міст із технологічними рішеннями для транспорту, безпеки та екології» [7]	І.Т. Стойчик, Л.М. Сергеєва, Т.С. Сулима, О.В. Тарасова, С.М. Хоцкіна
«Сукупність методів, засобів і прийомів, використовуваних для збирання, систематизації, зберігання, опрацювання, передавання, подання різних повідомлень і даних» [8]	О.О. Гриценчук
«Сукупність різноманітних технологічних інструментів і ресурсів, які використовуються для забезпечення процесу комунікації та створення, поширення, збереження та управління інформацією» [9]	Г.П. Ситник, Г.П. Заворітня, Р.Р. Марутян
«Розширений термін для інформаційних технологій, складовими якого є апаратні засоби (персональні комп'ютери, сервери тощо) та програмне забезпечення (операційні системи, мережеві протоколи, пошукові та експертні системи тощо)» [10]	О.І. Задорожня

Джерело: побудовано автором на основі: [2–4; 6–12; 18].

Водночас вони забезпечують тісні інформаційно-комунікаційні взаємозв'язки між економічною службою та системою управління персоналом, що дозволяє поєднувати результати аналізу й оцінки трудових показників із іншими параметрами ефективності

господарської діяльності підприємства (рис. 1).



Рисунок 1 - Інформаційно-комунікаційні взаємозв'язки між економічною службою та системою управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі: [4; 21]

Інтеграція ІКТ у діяльність економічної служби підприємства набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації економіки, адже вона аналізує й інтерпретує значні масиви інформації щодо використання трудових ресурсів, витрат на персонал, продуктивності праці та ефективності організації виробничих процесів. Традиційні підходи до обробки такої інформації дедалі частіше виявляються недостатніми, з огляду на динамічність зовнішнього середовища та потребу в оперативному реагуванні, а тому ІКТ вже виступають не допоміжним, а базовим інструментом підвищення якості моніторингу та оцінювання трудових показників підприємства.

«До найбільш поширених засобів ІКТ належить практично все, що допомагає збирати, опрацьовувати, зберігати й передавати відомості та дані в електронному вигляді. До таких засобів, поряд із технічними засобами (обладнанням), також відноситься програмне забезпечення, що використовується цим обладнанням» [20].

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє економічній службі формувати єдину інформаційну базу трудових показників, забезпечуючи їхню

повноту, актуальність та достовірність.

Автоматизація збору та обробки даних знижує ризики помилок, пов'язаних із людським фактором, і сприяє підвищенню аналітичної точності розрахунків. Крім того, цифрові інструменти створюють можливості для багатовимірного аналізу продуктивності праці, фонду оплати праці, використання робочого часу тощо. Важливою перевагою є також можливість візуалізації результатів аналізу, що полегшує сприйняття інформації та підвищує ефективність комунікацій між підрозділами підприємства.

У результаті ІКТ перетворюються на важливий інструмент стратегічної підтримки прийняття економічних рішень. У даному контексті доречною є думка В.П. Далика, В.О. Білоуса, Р.В. Кіндратіва та інших вчених щодо того, що «цифрові технології в управлінні персоналом – це насамперед створення комфортного цифрового середовища для співробітників підприємства» [13].

Формування такого цифрового середовища має безпосередній вплив на якість трудових показників, що аналізуються економічною службою.

Застосування спеціалізованих інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості процесів обліку праці, оцінювання результативності персоналу та контролю витрат на трудові ресурси. Економічна служба отримує доступ до даних у режимі реального часу, створюючи передумови для своєчасного виявлення негативних тенденцій та прийняття рішень, що зможе підвищити ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, ІКТ забезпечують тісний зв'язок між кадровими процесами та економічними результатами діяльності підприємства. Як стверджують Л.М. Могильна, А.І. Орєхова, та Л.А. Хромушина «управління персоналом не можна уявити у відриві від використання інформаційних технологій, так як вони дозволяють значною мірою автоматизувати процеси у будь-якій організації, направлені на зниження впливу людського фактору, а також дозволяють підвищувати якість, продуктивність, компетенції та самовіддачу кожного окремо взятого співробітника» [14].

В діяльності економічної служби підприємства, підвищити ефективність процесів, що передбачають систематичний збір, обробку, аналіз й оцінку даних щодо використання трудових ресурсів, а також із забезпечення оперативного моніторингу чисельності персоналу та використання робочого часу можна завдяки використанню інформаційно-комунікаційних HRM-систем, які здатні сформувати надійну інформаційну базу для комплексної оцінки трудових показників і підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

На думку І.О. Варіс, О.І. Кравчук та Є.Ю. Паращук «змістовний аналіз та порівняння різноманітних HRM-систем дозволяє узагальнити їх можливості автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу щодо оцінювання праці» [22]. На основі узагальнення досліджень, що здійснювали зазначені науковці, для вивчення переваг та недоліків цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою різних HRM-систем, враховуючи функціональні потреби економічної служби підприємства, що полягають у забезпеченні моніторингу та оцінювання трудових показників, вважаємо найбільш придатними для виконання цих завдань SAP HCM, Oracle HCM, Microsoft Dynamics 365 for Human Resources та Hurma (табл. 2).

Серед представлених у таблиці 2 HRM-систем, враховуючи спектр функціональних можливостей, рівень інтеграції з фінансовими підсистемами й аналітичний потенціал, вважаємо найбільш універсальною для будь-якого суб'єкта господарювання Oracle HCM, адже вона забезпечує поєднання моніторингу трудових показників із фінансово-економічною оцінкою результатів діяльності, що, у свою чергу, дозволяє економічній службі підприємства формувати обґрунтовані управлінські

рішення, як у короткостроковій, так і в стратегічній перспективі. Разом з тим, щоб отримати більш якісні результати, у практичній діяльності підприємств оптимальним є комбіноване використання Oracle HCM або SAP HCM, як базової аналітичної платформи, а також Hurma – як інструменту оперативного кадрового моніторингу, що підвищує повноту інформаційного забезпечення економічної служби.

Таблиця 2 - Характеристика HRM-систем, що можна використовувати у роботі економічної служби підприємства для моніторингу та оцінювання трудових показників

HRM-система	Особливості (можливості) системи	Для виконання яких функцій моніторингу та оцінки трудових показників доцільне використання	Для оцінки яких трудових показників підходить
SAP HCM	Основні функції зосереджені на кількісних та якісних параметрах праці й передбачають облік робочого часу, управління системами оплати праці, оцінювання, атестації та розвитку персоналу	Системний моніторинг використання робочого часу, оплати праці, результативності персоналу	Продуктивність праці, фонд оплати праці, середня заробітна плата, використання робочого часу
Oracle HCM	Може поєднувати показники ефективності праці з результатами діяльності підприємства загалом. Наприклад інтеграція HR-, фінансових і аналітичних даних	Комплексна оцінка ефективності праці та її впливу на фінансові результати	Продуктивність праці, витрати на персонал, ефективність використання трудових ресурсів
Microsoft Dynamics 365 for HR	Дає можливість здійснювати оперативний контроль за використанням трудових ресурсів і фондом оплати праці, а також виконувати певні функції кадрової аналітики	Аналіз і контроль витрат на персонал, формування звітів про ефективність використання трудових ресурсів підприємства	Фонд оплати праці, середня зарплата одного працівника, витрати на персонал, чисельність персоналу
Hurma	Може вести облік відсутностей і понаднормової праці працівників, а також здійснювати моніторинг їх настрою. Також, здатна виконувати функції HR-аналітики, статистики даних та ін.	Поточний моніторинг кадрових процесів і допоміжних трудових показників	Плинність кадрів, використання робочого часу, кількість відпусток і робочих днів тощо

Джерело: побудовано автором на основі: [22].

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що ІКТ слід розглядати як необхідний інструмент підвищення якості моніторингу й оцінки трудових ресурсів підприємства, що сприяє своєчасному виявленню проблем у роботі персоналу та підвищенню продуктивності його праці.

Встановлено, що інтеграція ІКТ у діяльність економічної служби підприємства є важливою передумовою підвищення якості моніторингу та оцінювання трудових показників. Застосування ІКТ забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації щодо використання персоналу, сприяє підвищенню систематичності та аналітичної обґрунтованості економічних розрахунків. Крім того, комплексне використання сучасних цифрових систем і технологій дозволяє економічній службі здійснювати поглиблений аналіз трудових показників у взаємозв'язку з фінансовими та виробничими результатами діяльності підприємства, що створює інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних рішень, спрямованих на раціональне використання трудових ресурсів і підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Також, є підстави стверджувати, що саме SAP HCM, Oracle HCM, Microsoft Dynamics 365 for Human Resources та Hurma є найбільш придатними інформаційно-комунікаційними HRM-системами для використання економічною службою підприємства з метою моніторингу та оцінювання трудових показників, однак ступінь їх придатності та універсальності є різним.

Загалом, використання ІКТ у діяльності економічної служби підприємства сприяє переходу до системного управління трудовими ресурсами на основі достовірної та структурованої інформації.

Перспективи подальших досліджень передбачають вивчення можливостей інтеграції інформаційно-комунікаційних HRM-систем з іншими – фінансовими та виробничими інформаційними підсистемами, з метою формування єдиного аналітичного середовища оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52.

2. Кадемія М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання: термінологічний словник. Львів : Вид-во «СПОЛОМ». 2009. 260 с.

3. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 3 (89). С. 44–70.

4. Мар'єнко В. Онтологія інформаційно-комунікаційних технологій як чинник впливу на людину і суспільство: модуси цифрової глобалізації. *Humanities studies*. 2025. Вип. 22. С. 68–80.

5. Яшанов С. М., Братанич А. А., Дзус С. Б. Проблеми впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення професійної підготовки кваліфікованих робітників. *Освітньо-науковий простір*. 2025. Вип. 8(1.1). С. 160–169.

6. Кіяновська Н. Генезис поняття «інформаційно-комунікаційні технології». *Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки.* 2013. Вип. 121 (1). С. 117–122.

7. Стойчик Т. І., Сергеєва Л. М., Сулима Т. С., Тарасова О. В., Хоцкіна С. М. Інформаційно-комунікаційні технології як ефективний чинник у підготовці фахівців. *Наукові записки Малої академії наук України*. 2025. № 1. С. 67–77.

8. Гриценчук О. О. Теоретико-методологічні основи застосування ІКТ в процесі

вивчення суспільствознавчих дисциплін в країнах зарубіжжя та Україні: загальні підходи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2010. № 5(19). URL: http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/download/341/306.

9. Ситник Г. П., Заворітня Г. П., Марутян Р. Р. Інформаційно-комунікаційні технології у сфері національної безпеки: навчальний посібник / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : ТОВ «Академпрес», 2024. 176 с.

10. Задорожня О. І. Сутність поняття «інформаційно-комунікаційні технології». *Педагогічний альманах*. 2022. Вип. 52. С. 37–43. DOI: https://doi.org/10.37915/pa.vi52.411.

11. Інформаційно-комунікаційні технологій в бізнесі [Електронний ресурс]: навч. посіб.: конспект лекцій для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Уклад. Чупріна М.О. Електронні текстові дані (1 файл: 663 Кбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 116 с.

12. Болгов В. Є. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток сучасних соціально-економічних відносин. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 31–36.

13. Далик В. П., Білоус В. О., Кіндратів Р. В., Кулеба Б. В., Стасюк П. В., Нєвєдров В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. №12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124.

14. Могильна Л. М., Орєхова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних іт технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56.

15. Бабич С. М., Бабич Д. В. Інновації на підприємствах України: використання інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2024. Вип. 106. С. 56–66. DOI: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-06.

16. Fulgenzi, R., Gitto, S. & Mancuso, P. Information and communication technology and labour productivity growth: a production-frontier approach. *Ann Oper Res* 333, 123–156 (2024). https://doi.org/10.1007/s10479-024-05818-8.

17. Гришина В. В. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств. *Управління розвитку*. 2018. № 2 (192). С. 110–118.

18. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С.4–12.

19. Фоміних Н. Ю. Сутність поняття «інформаційно-комунікаційні технології» та їх значущість на сучасному етапі інформатизації освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : збірник наукових праць.* 2009. Вип. 5 (58). С. 396–400.

20. Спірін О. М. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) в освіті // Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України: 2-ге вид., допов. та перероб. Київ: Юрінком Інтер, 2021. С. 426–427.

21. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

22. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0.

REFERENCES

1. Zub, P. V., & Kalach, H. M. (2021). Digitalization of business processes of industrial

enterprises. *Economy and Society*, 26. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52. (in Ukrainian).

2. Kademiia, M. Yu. (2009). *Information and communication technologies of learning: A terminological dictionary*. Lviv: SPOLOM Publishing House. (in Ukrainian).

3. Kochubei, L. (2017). Features of modern information and communication technologies in Ukraine. *Scientific Notes of the Institute of Political and Ethno-National Studies named after I. F. Kuras of NAS of Ukraine*, 3(89), 44–70. (in Ukrainian).

4. Marienko, V. (2025). Ontology of information and communication technologies as a factor of influence on human and society: Modes of digital globalization. *Humanities Studies*, 22, 68–80. (in Ukrainian).

5. Yashanov, S. M., Bratanych, A. A., & Dzus, S. B. (2025). Problems of implementation and development of information and communication support for professional training of skilled workers. *Educational and Scientific Space*, 8(1.1), 160–169. (in Ukrainian).

6. Kiianovska, N. (2013). Genesis of the concept of "information and communication technologies". *Scientific Notes of Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, 121(1), 117–122. (in Ukrainian).

7. Stoichyk, T. I., Serheieva, L. M., Sulyma, T. S., Tarasova, O. V., & Khotskina, S. M. (2025). Information and communication technologies as an effective factor in specialist training. *Scientific Notes of the Junior Academy of Sciences of Ukraine*, 1, 67–77. (in Ukrainian).

8. Hrytsenchuk, O. O. (2010). Theoretical and methodological foundations of ICT application in teaching social sciences in foreign countries and Ukraine: General approaches. *Information Technologies and Learning Tools*, 5(19). http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/download/341/306. (in Ukrainian).

9. Sytnyk, H. P., Zavoritnia, H. P., & Marutian, R. R. (2024). *Information and communication technologies in the field of national security*. Kyiv: Akadempres. (in Ukrainian).

10. Zadorozhnia, O. I. (2022). The essence of the concept of "information and communication technologies". *Pedagogical Almanac*, 52, 37–43. https://doi.org/10.37915/pa.vi52.411. (in Ukrainian).

11. Chuprina, M. O. (2020). *Information and communication technologies in business: Lecture notes*. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. (in Ukrainian).

12. Bolhov, V. Ye. (2025). Impact of information and communication technologies on the development of modern socio-economic relations. *Economics and Management*, 1, 31–36. (in Ukrainian).

13. Dalyk, V. P., Bilous, V. O., Kindrativ, R. V., Kuleba, B. V., Stasiuk, P. V., & Nevedrov, V. O. (2023). Digital technologies in personnel management at the enterprise. *InterScience International Scientific Journal. Series: Economic Sciences*, 12. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124. (in Ukrainian).

14. Mohylna, L. M., Oriekhova, A. I., & Khromushyna, L. A. (2022). Use of innovative IT technologies for HR management. *Economy and Society*, 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56. (in Ukrainian).

15. Babych, S. M., & Babych, D. V. (2024). Innovations at Ukrainian enterprises: Use of information and communication technologies. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, 106, 56–66. https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-06. (in Ukrainian).

16. Fulgenzi, R., Gitto, S., & Mancuso, P. (2024). Information and communication technology and labour productivity growth: A production-frontier approach. *Annals of Operations Research*, 333, 123–156. https://doi.org/10.1007/s10479-024-05818-8.

17. Hryshyna, V. V. (2018). Information and communication technologies as a key factor

of effective personnel management activity of enterprises. *Development Management*, 2(192), 110–118. (in Ukrainian).

18. Hudz, O. Ye. (2018). Modern information and communication technologies in enterprise management. *Economics. Management. Business*, 2, 4–12. (in Ukrainian).

19. Fominykh, N. Yu. (2009). The essence of the concept of "information and communication technologies" and their significance at the current stage of education informatization. *Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and Secondary Schools*, 5(58), 396–400. (in Ukrainian).

20. Spirin, O. M. (2021). Information and communication technologies (ICT) in education. In *Encyclopedia of Education* (2nd ed., pp. 426–427). Kyiv: Yurinkom Inter. (in Ukrainian).

21. Shubalyi, O. M. (Ed.), Rud, N. T., Hordiichuk, A. I., Shubala, I. V., Dziamulych, M. I., Potomkina, O. V., & Sereda, O. V. (2018). *Personnel management*. Lutsk: Lutsk NTU Publishing House. (in Ukrainian).

22. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., & Parashchuk, Ye. Yu. (2022). Digitalization of personnel management business processes: Capabilities of HRM systems. *Galician Economic Bulletin*, 1(74), 90–102. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01. (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 19.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.10

УДК 334.722:005.35]:[330.34–021.387:332.122]
JELClassification: M14, Q01, Q13

Lymar V.V.
Doctor of economic sciences, professor of Vasyl' Sus Donetsk National University
ORCID 0000-0002-4328-7529
v.lymar@donnu.edu.ua

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MANAGERIAL DETERMINANAT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE AGRICULTURE

This paper examines social responsibility as a key managerial determinant of the sustainable development of small agricultural businesses. In the contemporary paradigm of sustainable development, managerial factors increasingly define the long-term viability and competitiveness of small enterprises, particularly in agriculture, where economic activity is closely intertwined with natural ecosystems and rural communities. The study argues that social responsibility goes beyond regulatory compliance and should be understood as an integral element of managerial decision-making that shapes economic performance, environmental stewardship, and social well-being.

The research builds on Ukrainian and international scholarly literature, stakeholder theory, and the Triple Bottom Line concept to conceptualize social responsibility as a multidimensional managerial phenomenon. It highlights those small agricultural enterprises, due to limited financial and technological resources, face heightened vulnerability to market volatility, climate risks, and social challenges. In this context, socially responsible management functions as an intangible strategic resource that enhances trust, reputational capital, adaptive capacity, and long-term resilience.

The paper substantiates the need for an indicator-based approach that integrates economic, social, and ecological dimensions of social responsibility. Economic indicators reflect financial stability and resilience; social indicators capture labor practices and community engagement; ecological indicators assess responsible resource use and environmental impacts. Their integration transforms social responsibility from a declarative concept into an operational managerial framework aligned with sustainable development goals.

Special attention is given to the institutional role of CSR Ukraine as a national platform promoting socially responsible business practices, particularly under wartime conditions. Empirical evidence demonstrates the growing institutionalization and reputational significance of CSR across sectors, including agriculture. The study concludes that embedding social responsibility into management practices is a necessary condition for sustainable development, rural resilience, and the long-term competitiveness of small agricultural businesses.

Keywords: social responsibility, agriculture, economic, social, environmental components, sustainable development, small businesses, agricultural enterprises, agribusiness management system, organizational and management mechanisms, adaptation.

2 tables, 1 fig., 14 ref.

Лимар В. В.
д.е.н., професор Донецького національного університету імені Василя Стуса
ORCID 0000-0002-4328-7529
v.lymar@donnu.edu.ua

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ДЕТЕРМІНАНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ СЕКТОРІ

У статті розглядається соціальна відповідальність як ключовий управлінський чинник сталого розвитку малих сільськогосподарських підприємств. У сучасній парадигмі сталого розвитку управлінські фактори все більше визначають довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність малих підприємств, особливо в сільському господарстві, де економічна діяльність тісно пов'язана з природними екосистемами та сільськими громадами. У дослідженні стверджується, що соціальна відповідальність виходить за межі дотримання нормативних вимог і повинна розумітися як невід'ємний елемент управлінського прийняття рішень, що формує економічні показники, екологічне управління та соціальне благополуччя.

Дослідження базується на українській та міжнародній науковій літературі, теорії зацікавлених сторін та концепції «потрійного результату» для концептуалізації соціальної відповідальності як багатовимірного управлінського явища. У ньому підкреслюється, що малі сільськогосподарські підприємства через обмежені фінансові та технологічні ресурси стикаються з підвищеною вразливістю до ринкової волатильності, кліматичних ризиків та соціальних викликів. У цьому контексті соціально відповідальне управління функціонує як нематеріальний стратегічний ресурс, що підвищує довіру, репутаційний капітал, адаптаційну здатність та довгострокову стійкість.

У статті обґрунтовується необхідність застосування підходу, заснованого на індикаторах, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти соціальної відповідальності. Економічні індикатори відображають фінансову стабільність та стійкість; соціальні індикатори відображають практику праці та залучення громади; екологічні індикатори оцінюють відповідальне використання ресурсів та вплив на навколишнє середовище. Їх інтеграція перетворює соціальну відповідальність з декларативної концепції на оперативну управлінську структуру, узгоджену з цілями сталого розвитку.

Особлива увага приділяється інституційній ролі CSR Ukraine як національної платформи, що просуває соціально відповідальні бізнес-практики, особливо в умовах війни. Емпіричні дані свідчать про зростаючу інституціоналізацію та репутаційне значення CSR у різних секторах, включаючи сільське господарство. У дослідженні робиться висновок, що впровадження соціальної відповідальності в управлінські практики є необхідною умовою сталого розвитку, стійкості сільських територій та довгострокової конкурентоспроможності малих сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: соціальна відповідальність, сільське господарство, економічна, соціальна, екологічна складові, сталий розвиток, суб'єкти малого бізнесу, сільськогосподарські підприємства, система управління агробізнесу, організаційно-управлінські механізми, адаптація.

2 табл., 1 рис., 14 літ.

Problem statement. The contemporary paradigm of sustainable development increasingly emphasizes the role of managerial factors in shaping the long-term viability and

competitiveness of small businesses, particularly in the agricultural sector. Among these factors, social responsibility has emerged as a critical managerial determinant that directly influences economic performance, environmental stewardship, and social well-being. Studying social responsibility within the management of small agricultural enterprises is therefore of fundamental importance, as it provides insights into how responsible managerial practices can ensure sustainable development under conditions of resource constraints, market volatility, and heightened societal expectations.

Small agricultural businesses operate at the intersection of economic activity, natural ecosystems, and rural communities. Their production processes are highly dependent on land, water, biodiversity, and labour, which makes them especially sensitive to unsustainable practices. From a managerial perspective, social responsibility in agriculture extends beyond compliance with regulations; it encompasses ethical labour relations, responsible use of natural resources, engagement with local communities, and transparency toward consumers and partners. Analysing social responsibility as a managerial determinant allows researchers and practitioners to understand how managerial decisions shape the balance between short-term profitability and long-term sustainability.

The importance of studying this phenomenon is also explained by the limited adaptive capacity of small agricultural enterprises. Unlike large agribusinesses, small firms often lack financial buffers, access to advanced technologies, and diversified markets. In this context, socially responsible management can function as an intangible strategic resource. Responsible practices, such as fair employment conditions, environmentally friendly farming methods, and community-oriented initiatives, enhance trust among stakeholders, strengthen reputational capital, and improve access to local markets and support programs. Consequently, social responsibility becomes not merely a normative concept, but a practical managerial tool that supports resilience and sustainable growth.

Furthermore, social responsibility plays a mediating role between managerial behaviour and sustainable development outcomes. Managerial commitment to social responsibility influences the formulation of mission statements, strategic objectives, and operational policies. In small agricultural businesses, where decision-making is often centralized in the hands of owners-managers, personal values and ethical orientations significantly affect business conduct. Studying social responsibility at the managerial level therefore enables a deeper understanding of how individual managerial choices translate into collective social and environmental impacts, shaping the sustainability trajectory of rural economies.

Another important aspect lies in the alignment of small agricultural businesses with the principles of the Triple Bottom Line, which integrates economic, environmental, and social dimensions of performance. Social responsibility serves as the integrative element that connects these dimensions within managerial practice. Through responsible management, small agricultural enterprises can simultaneously pursue economic efficiency, environmental conservation, and social inclusion. Academic research in this area contributes to the development of methodological approaches for assessing sustainability and offers evidence-based recommendations for policymakers aiming to support responsible entrepreneurship in agriculture.

Thus, the study of social responsibility as a managerial determinant of sustainable development of small agricultural businesses is of significant academic and practical relevance. It highlights the central role of management in harmonizing economic objectives with social and environmental responsibilities, particularly in a sector that directly affects food security and rural development. By deepening the theoretical and empirical understanding of this relationship, such research supports the formulation of sustainable management models that enhance the long-term competitiveness, resilience, and social legitimacy of small agricultural enterprises.

Analysis of the latest research and publications. The problem of social responsibility as a determinant of sustainable development has been extensively examined in economic and management research, with particular attention to the agricultural sector due to its close interaction with natural resources and rural communities. Existing studies can be grouped into several interrelated thematic areas that form the theoretical and empirical foundation of the present research.

A substantial body of Ukrainian scholarly work focuses on the impact of social responsibility on the sustainable development of agrarian business and rural territories. Cherednyk and Lypovyi [1] demonstrate that socially responsible practices positively influence the economic stability and long-term sustainability of agricultural enterprises. Grebennikova [2], as well as Grebennikova and Chepchak [3], analyze the state, dynamics, and institutional conditions of corporate social responsibility development in Ukrainian agribusiness, emphasizing the gradual expansion of CSR practices under the influence of market and regulatory factors. The territorial dimension of social responsibility is further explored by Drabchuk and Koval [4] and Zakharova and Makarov [8], who highlight the role of agribusiness in supporting rural development, employment, and social infrastructure as key components of sustainable regional growth.

Another important research stream conceptualizes social responsibility as a managerial and strategic instrument. Lykholat, Stasula, and Kolomiiets [5] interpret CSR as an element of marketing strategy under conditions of uncertainty, stressing its potential to enhance competitiveness and reputational capital. Chala [6] and Shapoval [7] adopt a systemic and managerial perspective, viewing social responsibility as a structural component of economic governance and a foundation for innovative and sustainable economic development. These studies substantiate the relevance of CSR as a managerial determinant influencing decision-making processes and long-term business performance.

The conceptual evolution and theoretical foundations of CSR are examined in Kamyshnykova's work [9], which traces the development of CSR ideas and identifies modern trends in their practical implementation. At the international level, Freeman's stakeholder theory [10] provides a fundamental theoretical framework for understanding social responsibility as the balancing of interests among diverse stakeholder groups. This approach is particularly relevant for small agricultural businesses that operate within close-knit rural communities and depend on stable stakeholder relationships.

Recent empirical studies increasingly emphasize the role of social responsibility in the development of small and medium-sized enterprises (SMEs). Fedko, Verkhovod, and Leontenko [11] analyze the dynamics of SMEs in Ukraine and identify economic and institutional prerequisites for perceiving social responsibility as an essential feature of modern development models. Rozghon and Oliukha [12] focus on the environmental dimension of CSR, highlighting "green" technologies as indicators of sustainability and innovation potential in SMEs. The integrative nature of CSR within the framework of the Triple Bottom Line is empirically supported by Muñoz-Pascual, Curado, and Galende [13], who demonstrate that the balanced integration of economic, social, and environmental objectives enhances sustainable innovation performance in small and medium-sized enterprises.

An important institutional perspective is provided by CSR Ukraine [14], which acts as a national platform for promoting and disseminating socially responsible business practices, particularly in times of crisis and wartime challenges. The analytical materials and empirical data presented by CSR Ukraine contribute to understanding the practical implementation, reputational significance, and sectoral distribution of CSR initiatives in Ukraine, offering valuable empirical support for academic research.

Overall, the reviewed literature confirms that social responsibility is increasingly perceived as a multidimensional managerial phenomenon that contributes to sustainable

development at enterprise, sectoral, and territorial levels. At the same time, existing studies reveal a research gap in the systematic conceptualization and measurement of social responsibility specifically as a managerial determinant of sustainable development of small agricultural businesses. Addressing this gap through an indicator-based and integrative approach forms the scientific basis and originality of the present study**.**

The purpose of this study is to substantiate social responsibility as a key managerial determinant of the sustainable development of small agricultural businesses and to identify the mechanisms through which socially responsible management practices influence their economic viability, social resilience, and environmental sustainability under conditions of heightened uncertainty. The research aims to analyze the role of corporate social responsibility in strengthening the adaptive capacity of small agricultural enterprises, enhancing their interaction with local communities and stakeholders, and supporting long-term value creation within the framework of sustainable development.

Statement of the main material. Today, the agricultural business is under increasing pressure from various stakeholders: consumers, the state, public organisations and employees themselves. They all expect agricultural enterprises to be not only economically efficient, but also responsible towards society and the environment. That is why social responsibility is no longer just a 'trend' but has become a vital necessity for the sustainable development of the agricultural sector. Cherednyk A., Lypovyi D. [1] argue, that this topic has practical value due to:

Growing environmental awareness. Consumers are increasingly interested in the origin of food products, the methods of their production and their impact on the environment. They prefer companies that use environmentally friendly technologies, treat land resources with care, and minimise waste and emissions. Agricultural businesses that ignore these requirements risk losing their competitiveness and consumer trust.

Strengthening of state regulation. In many countries, including Ukraine, there is growing attention to issues of environmental safety, occupational safety and social standards in the agricultural sector. The introduction of new legislative norms and tighter controls are forcing agricultural businesses to be more responsible in their activities.

Social challenges. Agricultural businesses have a significant impact on rural communities, providing jobs and contributing to their development. At the same time, irresponsible behaviour can lead to social problems such as low wages, hazardous working conditions and the exodus of young people from rural areas. A socially responsible approach helps to solve these problems, strengthens the positive image of the enterprise and helps to attract qualified personnel.

Economic benefits. At first glance, the implementation of social responsibility practices may seem like an additional expense. However, in the long term, socially responsible agribusinesses reap significant economic benefits. These include improved reputation and brand image, increased consumer loyalty, attraction of investment, risk reduction, and increased operational efficiency through optimised use of resources.

Global trends. Sustainable development is one of the key priorities of the global community. The UN Sustainable Development Goals directly address the agricultural sector, emphasising the need for responsible production, conservation of natural resources and food security. Agricultural businesses that integrate sustainable development principles into their activities become part of a global movement and gain access to new markets and opportunities. 6. Improving business resilience. The agricultural sector is particularly vulnerable to climate change and other external factors. A socially responsible approach, including environmental initiatives and support for local communities, helps to increase the resilience of agricultural businesses to these challenges and ensure their long-term prosperity.

Therefore, as we can see, the implementation of social responsibility principles not only contributes to solving urgent social and environmental problems, but also ensures the long-term competitiveness and stability of agricultural enterprises. This is no longer just a desire, but an objective necessity for the successful future of the agricultural sector.

Social responsibility is a complex and multifaceted concept, which leads to different approaches to its interpretation. Depending on the context, field, theoretical paradigm and stakeholders, the emphasis in understanding corporate social responsibility can vary significantly. An analysis of scientific works on the subject of research [2-7] allows us to identify the main approaches to the interpretation of social responsibility, including:

as a duty to society. In this sense, it is seen as an ethical or moral imperative for businesses to act for the good of society, going beyond their own profits. The emphasis is on responsibility for the impact of the enterprise's activities on various aspects of people's lives and the environment;

as stakeholder management. This approach emphasises the need to take into account the interests of a wide range of stakeholders (employees, consumers, communities, investors, etc.) in the business decision-making process. Corporate social responsibility is seen as a tool for establishing dialogue and building mutually beneficial relationships with these groups;

as a strategic advantage. In this context, it is perceived not only as an expense or obligation, but as an opportunity to gain competitive advantages. Socially responsible practices can help improve reputation, attract and retain talented employees, increase consumer loyalty, reduce risks and open up new markets;

as a contribution to sustainable development. In this sense, corporate social responsibility is seen as an important element in achieving sustainable development, which involves balancing economic, social and environmental goals. Socially responsible businesses strive to minimise their negative impact on the environment and society, as well as to promote positive change in the long term;

as corporate citizenship. In this sense, a business is seen as a ‘citizen’ of society with certain rights and responsibilities. Social responsibility of business includes active participation in community life, support for social initiatives and contribution to solving social problems;

as a risk management tool. From this point of view, it is seen as a way to identify, assess and manage social and environmental risks that may affect the company's activities and reputation.

The variety of interpretations of corporate social responsibility reflects the evolution of this concept and its adaptation to different contexts and challenges. However, most approaches share the understanding that business does not exist in a vacuum and is responsible not only to its owners, but also to wider society and future generations.

We argue that in the context of sustainable development, the social responsibility of small agricultural businesses cannot be conceptualized as an abstract ethical commitment alone; rather, it should be grounded in a system of measurable and interrelated economic, social, and ecological indicators. Such an indicator-based approach reflects the multidimensional nature of sustainability and enables a more objective assessment of how socially responsible management contributes to the long-term viability of agricultural enterprises. Given the strong interdependence between agriculture, natural resources, and rural communities, the integration of these three groups of indicators is essential for aligning social responsibility with sustainable development goals.

Economic indicators form the foundational dimension of social responsibility in small agricultural businesses. Financial stability, productivity, cost efficiency, income diversification, and investment in innovation are not only measures of economic performance but also prerequisites for responsible behaviour. Without economic viability, small agricultural enterprises lack the capacity to invest in environmentally sound technologies, ensure fair

wages, or support local development initiatives. Therefore, socially responsible management in agriculture must be evaluated through indicators that reflect long-term economic sustainability rather than short-term profit maximization. This includes stable profitability, efficient use of resources, and resilience to market and climate-related risks.

Social indicators represent the second essential dimension of social responsibility and directly relate to the human and community-centered aspects of agricultural activity. In small agricultural businesses, social responsibility manifests through fair labour practices, safe working conditions, investment in human capital, gender equality, and active engagement with local communities. Indicators such as employment stability, wage levels, labour safety, access to training, and contribution to rural social infrastructure allow for an objective assessment of the social impacts of managerial decisions. By incorporating social indicators into the evaluation framework, social responsibility becomes a measurable managerial practice that supports social cohesion, rural development, and improved quality of life.

Ecological indicators constitute the third and equally critical dimension, reflecting the environmental responsibility of small agricultural businesses. Agriculture is inherently linked to ecosystems, and unsustainable practices can lead to soil degradation, water pollution, biodiversity loss, and increased greenhouse gas emissions. Social responsibility in this context requires the adoption of environmentally sound farming methods, rational use of natural resources, and compliance with environmental standards. Ecological indicators, such as soil fertility preservation, water and energy efficiency, waste management, and reduction of chemical inputs, provide a basis for assessing the environmental footprint of agricultural enterprises. Their inclusion ensures that social responsibility aligns with the principle of intergenerational equity, a core element of sustainable development.

The integration of economic, social, and ecological indicators reflects the logic of the Triple Bottom Line and transforms social responsibility into a comprehensive managerial framework. For small agricultural businesses, this integrated approach is particularly important, as managerial decisions often simultaneously affect financial outcomes, environmental conditions, and social relations within rural communities. An indicator-based model enables managers, researchers, and policymakers to identify trade-offs, synergies, and priority areas for improvement, thereby enhancing the effectiveness of sustainability-oriented management.

In conclusion, social responsibility of small agricultural businesses in the context of sustainable development should be firmly based on a balanced system of economic, social, and ecological indicators. Such a framework allows social responsibility to move beyond declarative commitments and become an operational and assessable component of management practice. By grounding social responsibility in measurable indicators, small agricultural enterprises can more effectively contribute to sustainable development, ensuring economic resilience, social well-being, and environmental preservation in rural areas.

In the context of Ukraine’s socio-economic transformation and its alignment with European standards of development, corporate social responsibility (CSR) has become an increasingly important component of sustainable economic growth and social cohesion. Within this process, CSR Ukraine plays a pivotal institutional role as a national platform that promotes, coordinates, and institutionalizes the principles of social responsibility among businesses and other stakeholders. An academic examination of CSR Ukraine’s importance reveals its contribution not only to the dissemination of responsible business practices, but also to the formation of a sustainability-oriented management culture in Ukraine [14].

Table 1 – Multidimensional Indicator-Based Framework for Conceptualizing Social Responsibility of Small Agricultural Businesses as a Managerial Determinant of Sustainable Development

Dimension of Sustainable Development	Content of Social Responsibility	Key Indicators	Contribution to Sustainable Development
Economic	Ensuring financial viability and responsible economic management that enables long-term operation and development	Profitability stability; productivity; cost efficiency; income diversification; investment capacity; resilience to market and climatic risks	Supports long-term economic sustainability; enables investment in social and ecological initiatives; strengthens competitiveness and resilience of small agricultural businesses
Social	Responsible management of human capital and interaction with rural communities based on ethical and inclusive principles	Fair wages; employment stability; labor safety; access to training and education; gender equality; community engagement	Enhances quality of life in rural areas; promotes social cohesion and human capital development; strengthens trust among stakeholders
Ecological	Responsible use and preservation of natural resources through environmentally sound agricultural practices	Soil fertility preservation; water and energy efficiency; reduction of chemical inputs; waste management; biodiversity protection	Ensures environmental sustainability; reduces ecological risks; supports intergenerational equity and long-term productivity of agricultural land
Integrated (Triple Bottom Line)	Harmonization of economic, social, and ecological objectives within managerial decision-making	Balanced performance across economic, social, and environmental indicators; synergy effects	Transforms social responsibility into a comprehensive managerial framework; aligns small agricultural business development with sustainable development goals

Source: developed by the author based on [8-13].

First, CSR Ukraine is significant as a key driver of the conceptual and normative framework of social responsibility in the country. In economies undergoing structural transformation, such as Ukraine, CSR often lacks a unified understanding and practical orientation, particularly among small and medium-sized enterprises. CSR Ukraine contributes to overcoming this challenge by promoting internationally recognized standards and approaches, including the principles of the UN Global Compact, the Sustainable Development

Goals (SDGs), and the Triple Bottom Line concept. By adapting these global frameworks to national conditions, CSR Ukraine helps integrate social responsibility into the strategic and managerial thinking of Ukrainian enterprises.

Second, CSR Ukraine plays an essential role in building institutional capacity and awareness for socially responsible behaviour. Through research reports, analytical publications, training programs, and public events, the organization creates a knowledge base that supports evidence-based decision-making in the field of CSR. This function is particularly important in Ukraine, where formal state regulation of social responsibility remains limited and fragmented. As a result, CSR Ukraine acts as an intermediary institution that compensates for institutional gaps by fostering voluntary commitment, self-regulation, and peer learning among businesses.

Third, the importance of CSR Ukraine lies in its ability to consolidate diverse stakeholders around the agenda of sustainable development. The organization serves as a platform for dialogue between businesses, civil society, international organizations, and public authorities. Such multi-stakeholder engagement strengthens trust and social capital, which are critical for the effective implementation of socially responsible practices. In the Ukrainian context, characterized by economic instability, social challenges, and external shocks, this coordinating role is particularly valuable for ensuring coherence between economic objectives and societal needs.

Moreover, CSR Ukraine contributes to the practical implementation and measurement of social responsibility. By developing rankings, catalogues, and case studies of responsible businesses, the organization encourages transparency and benchmarking. This not only motivates companies to adopt CSR practices, but also enables researchers and policymakers to analyse trends and identify best practices. Although comprehensive statistical data on CSR adoption, especially among small agricultural businesses, remain limited, the initiatives of CSR Ukraine form an important empirical foundation for further academic and applied research.

Finally, the role of CSR Ukraine has become especially pronounced in the context of crisis resilience and recovery. In periods of social and economic stress, socially responsible behaviour by businesses, such as support for employees, local communities, and vulnerable groups, gains heightened importance. CSR Ukraine facilitates the dissemination of such practices and reinforces the idea that social responsibility is not a peripheral activity, but a core element of sustainable and resilient development.

In conclusion, CSR Ukraine is an important institutional actor in the development of social responsibility in Ukraine. Its significance lies in shaping the conceptual foundations of CSR, strengthening institutional capacity, fostering stakeholder cooperation, and promoting the integration of social responsibility into managerial practice. By advancing responsible business conduct, CSR Ukraine contributes to the broader goals of sustainable development, social stability, and long-term competitiveness of the Ukrainian economy.

The current stage of Ukraine’s economic development is characterized by extraordinary challenges caused by the full-scale war, which has significantly transformed the role of business in society. Enterprises are no longer perceived solely as economic actors but increasingly as key contributors to national resilience and social stability. The data presented in the Catalogue of Business Contributions to Ukraine’s Victory, initiated by CSR Ukraine, provide an empirical basis for analyzing the sectoral structure of companies engaged in socially responsible activities under wartime conditions.

Table 2 - Empirical Indicators of the Institutionalization and Reputational Significance of Corporate Social Responsibility in the Ukrainian Business Environment

Indicator	Share, %	Interpretation of the Indicator
Companies with approved Corporate Social Responsibility (CSR) strategies	52%	Indicates a moderate level of institutionalization of CSI management systems of Ukrainian companies
Share of a company's reputation formed by CSR	67%	Highlights the decisive role of social responsibility in shaping corporate reputation and stakeholder trust
Companies implementing CSR practices in Ukraine	83%	Demonstrates a high level of CSR diffusion as a managerial practice, even in the absence of formally approved CSR strategies

Source: developed by the author based on [14].

Below there is a diagram showing the contribution of certain sectors of the Ukraine's economy to the victory, as one aspect of corporate social responsibility (fig. 1).

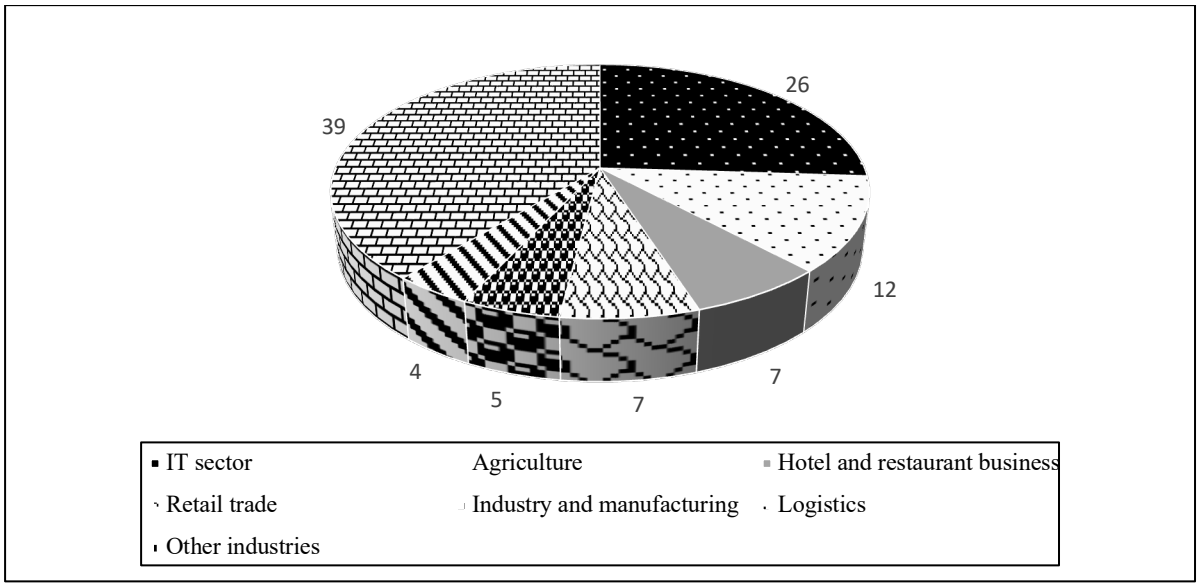


Figure 1 - The contribution of certain sectors of the Ukraine's economy to the victory, as one aspect of corporate social responsibility in 2025

Source: developed by the author based on [14]

The IT sector occupies a leading position, accounting for 26% of the total number of companies represented in the Catalogue. This dominance can be explained by the high adaptability, digital nature, and global market integration of IT companies, which allow them to maintain operational continuity despite severe disruptions. Social responsibility initiatives

in this sector often include financial support for the Armed Forces of Ukraine, development of digital solutions for defense and humanitarian needs, and extensive employee volunteering. As a result, the IT sector demonstrates a model of knowledge-intensive and innovation-driven corporate social responsibility.

The agricultural sector, representing 12% of the companies, plays a strategically important role in ensuring food security both domestically and internationally. In wartime conditions, socially responsible practices in agriculture are closely linked to maintaining employment in rural areas, supporting local communities, and contributing to humanitarian aid through food supplies. This confirms the strong interdependence between sustainable development of agricultural enterprises and the socio-economic stability of territories.

The hotel and restaurant business and retail trade, each accounting for 7%, reflect a comparable level of involvement in socially responsible activities. These sectors are traditionally oriented toward local communities and consumers, which explains their active participation in initiatives aimed at employing internally displaced persons, providing humanitarian assistance, and adapting business models toward social entrepreneurship. Under conditions of declining consumer demand, corporate social responsibility becomes an important tool for maintaining trust and long-term customer loyalty.

A smaller share is represented by industry and manufacturing (5%) and logistics (4%). This is largely due to the high level of physical destruction, capital intensity, and disruptions of supply chains experienced by these sectors during the war. Nevertheless, their contribution remains strategically significant, as industrial and logistics companies play a critical role in supporting defense production, business relocation processes, and the functioning of essential supply networks. Their social responsibility is often expressed in less visible but highly impactful forms.

A substantial proportion of companies belongs to other industries (39%), indicating the cross-sectoral nature of social responsibility in Ukraine. This diversity suggests that corporate social responsibility has become a widespread managerial practice extending beyond traditionally active sectors. In the context of war, CSR increasingly transforms from a voluntary reputational instrument into an integral element of crisis management and sustainable business strategy.

Conclusions. The study substantiates that social responsibility should be understood not as a peripheral or declarative element of business activity, but as a core managerial determinant of the sustainable development of small agricultural enterprises. The research demonstrates that, given the strong interdependence between agriculture, natural resources, and rural communities, managerial commitment to social responsibility directly shapes economic resilience, social stability, and environmental sustainability. By conceptualizing social responsibility through an integrated system of economic, social, and ecological indicators aligned with the Triple Bottom Line, the paper shows that responsible management practices enable small agricultural businesses to balance short-term efficiency with long-term development goals. In this sense, social responsibility functions as an intangible strategic resource that enhances adaptive capacity, strengthens stakeholder trust, and supports the long-term viability of small agricultural enterprises under conditions of uncertainty, market volatility, and external shocks.

Furthermore, the findings highlight the growing institutional and practical significance of corporate social responsibility in Ukraine, particularly in the context of wartime challenges and socio-economic transformation. The role of CSR Ukraine as a coordinating and knowledge-generating platform confirms the increasing institutionalization of socially responsible practices and their reputational and strategic value for businesses. Sectoral analysis of business contributions to Ukraine’s resilience demonstrates that CSR has become a cross-sectoral managerial practice, extending beyond economically strong industries and gradually

integrating traditional sectors, including agriculture. Overall, the study confirms that embedding social responsibility into managerial decision-making is a necessary precondition for achieving sustainable development of small agricultural businesses, enhancing rural development, and strengthening the social legitimacy and competitiveness of the agricultural sector in both national and global contexts.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чередник А.О., Липовий Д.В. Вплив соціальної відповідальності на сталий розвиток аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 2. С. 76-79. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-17.
2. Гребеннікова А. А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001 (дата звернення: 09.01.2026).
3. Гребеннікова А. А., Чепчак Д. Р. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності аграрних формувань. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81.
4. Драбчук Т. І., Коваль О. Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-55.
5. Лихолат С. М., Стасула М. Т., Коломієць О. Л. Шляхи реалізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. Вип. 14. https://doi.org/10.5281/zenodo.14756672.
6. Чала Ю. В. Соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 275-285.
7. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою: монографія. Дніпропетровськ: ДВНЗ «НГУ», 2011. 357 с.
8. Захарова О., Макаров І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвиту сільськогосподарських регіонів України. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-100.
9. Камишникова Е.В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/61.pdf (дата звернення: 13.12.2025).
10. Freeman R. E. A Stakeholder Theory of Modern Corporations, In: Ethical Theory and Business, Prectice Hall, Upper Saddle River, 2004, pp.56-65.
11. Федько І., Верховод І., Леонтенко О. Динаміка малого і середнього бізнесу та економічні передумови сприйняття українськими підприємствами соціальної відповідальності, як важливої риси моделі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-146.
12. Rozghon O., Oliukha V. “Green” Technologies as an Indicator of Sustainability, Sustainable Development, and Growth in the Innovation Potential of SMEs. *Science and Innovation*. 2025. № 21 (4). P. 107–131. DOI: https://doi.org/10.15407/scine21.04.107.
13. Muñoz-Pascual1 L., Curado C., Galende G. The Triple Bottom Line on Sustainable Product Innovation Performance in SMEs: A Mixed Methods Approach. *Sustainability.* 2019. № 1 (6). DOI: https://doi.org/10.3390/su11061689.
14. CSR Ukraine. URL: https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/ (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES

1. Cherednyk, A. O., & Lypovyi, D. V. (2025). The impact of social responsibility on the sustainable development of agrarian business. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 76–79. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-17.
2. Chala, Y. V. (2014). Social responsibility of enterprises as a basis for innovative development of the modern economy. *Problems and Prospects of Development of the Banking System of Ukraine*, 40, 275–285 [in Ukrainian].
3. Drabchuk, T. I., & Koval, O. Y. (2018). The role of agribusiness social responsibility in ensuring sustainable development of rural areas. *Economy and Society*, 18. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-55.
4. Fedko, I., Verkhovod, I., & Leontenko, O. (2024). Dynamics of small and medium-sized enterprises and economic prerequisites for the perception of social responsibility by Ukrainian enterprises as an important feature of the development model. *Economy and Society*, 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-146.
5. Freeman, R. E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), Ethical theory and business (7th ed., pp. 56–65). Pearson Prentice Hall.
6. Grebennikova, A. A. (2017). Social responsibility of agrarian business in Ukraine. *Efficient Economy*, (12). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001.
7. Grebennikova, A. A., & Chepchak, D. R. (2021). Development of corporate social responsibility of agrarian formations. *Efficient Economy*, (5). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81.
8. Kamyshnykova, E. V. (2020). Development of the corporate social responsibility concept: Evolution and modern trends. *Efficient Economy,* (3). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/61.pdf.
9. Lykholat, S. M., Stasula, M. T., & Kolomiiets, O. L. (2025). Ways of implementing corporate social responsibility of business as a marketing strategy tool under conditions of uncertainty. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, 14. https://doi.org/10.5281/zenodo.14756672.
10. Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, G. (2019). The Triple Bottom Line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. Sustainability, 11(6), 1689. https://doi.org/10.3390/su11061689.
11. Rozghon, O., & Oliukha, V. (2025). "Green" technologies as an indicator of sustainability, sustainable development, and growth in the innovation potential of SMEs. *Science and Innovation*, 21(4), 107–131. https://doi.org/10.15407/scine21.04.107.
12. Shapoval, V. M. (2011). Social responsibility of business in the structure of economic management (Monograph). Dnipropetrovsk: National Mining University [in Ukrainian].
13. Zakharova, O., & Makarov, I. (2023). Social responsibility of business as a basis for sustainable development of agricultural regions of Ukraine. *Economy and Society*, 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-100.
14. CSR Ukraine. (2026). Ukrainian business and war: Unique initiatives. https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 21.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.11

УДК 37.091.3:331.101.262
JELClassification: I25, J24, O15

Орєхова Т.В.,
Д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
ORCID: 0000-0003-3650-5935
t.oriekhova@donnu.edu.ua
Орєхов М.О.,
Доктор філософії, старший викладач
кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
ORCID: 0000-0001-5314-4460
m.oriekhov@donnu.edu.ua
Міщук А.І.,
Директор департаменту охорони праці АТ «Хмельницькобленерго»
mishchuk_a@donnu.edu.ua

СИСТЕМА НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ ЯК ШЛЯХ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ

У статті досліджено роль системи навчання протягом життя як ключового чинника розвитку людського потенціалу країни в умовах економіки знань і глобальної конкуренції. Обґрунтовано, що людський капітал виступає стратегічним ресурсом соціально-економічного розвитку та основою формування стійких конкурентних переваг підприємств і національної економіки загалом. Розкрито сучасні підходи до трактування категорії «людський потенціал», охарактеризовано його взаємозв'язок із кадровим і трудовим потенціалом, а також визначено місце безперервної освіти в системі управління розвитком персоналу.

Проаналізовано принципи та інструменти формування кадрового потенціалу підприємств, зокрема значення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників як основи інтелектуального зростання та інноваційного розвитку. Акцентовано увагу на необхідності поєднання державної політики, освітніх інституцій і бізнесу у створенні ефективної моделі безперервного професійного розвитку. Узагальнено зарубіжний досвід фінансування та організації навчання дорослого населення, що базується на принципах гнучкості, доступності та орієнтації на потреби ринку праці.

Обґрунтовано доцільність інвестування в людський капітал як довгострокового інвестиційного процесу, що забезпечує як прямий економічний ефект, так і соціальні вигоди. Доведено, що впровадження системи навчання протягом життя сприяє підвищенню продуктивності праці, мобільності та конкурентоспроможності персоналу, зростанню інноваційного потенціалу підприємств і зміцненню соціально-економічної стійкості країни. Зроблено висновок про необхідність формування в Україні цілісної, гнучкої та адаптивної системи безперервної освіти, здатної забезпечити постійне оновлення компетентностей, розвиток людського потенціалу та сталий розвиток національної економіки.

Ключові слова: людський потенціал, кадровий потенціал підприємства, навчання протягом життя, конкурентоспроможність, управління розвитком персоналу.

Рис.3, Літ.38

Oriekhova T.V.,
D.Sc. in Economics, Professor, Department of International Economic Relations,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0003-3650-5935
Oryekhov M.O.,
Doctor of Philosophy, Senior Lecturer,
Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0001-5314-4460
m.oriekhov@donnu.edu.ua
Mishchuk A.I.,
Director of the Department of Labor Protection, JSC "Khmelnytskoblenergo"
mishchuk_a@donnu.edu.ua

LIFELONG LEARNING SYSTEM AS A WAY TO DEVELOPING THE COUNTRY'S HUMAN POTENTIAL

The article examines the role of lifelong learning as a key factor in the development of a country's human potential in the context of the knowledge economy and global competition. It is substantiated that human capital acts as a strategic resource for socio-economic development and forms the basis for creating sustainable competitive advantages of enterprises and the national economy as a whole. Modern approaches to interpreting the category of "human potential" are revealed, its relationship with human and labor potential is characterized, and the place of continuing education in the personnel development management system is defined.

The principles and tools for forming the кадровий (personnel) potential of enterprises are analyzed, in particular the importance of vocational training, retraining and advanced training of employees as the basis for intellectual growth and innovative development. Emphasis is placed on the need to combine public policy, educational institutions and business in creating an effective model of continuous professional development. The international experience of financing and organizing adult education based on the principles of flexibility, accessibility and labor market orientation is summarized.

The expediency of investing in human capital as a long-term investment process that ensures both direct economic effects and social benefits is substantiated. It is proved that the implementation of a lifelong learning system contributes to increasing labor productivity, mobility and competitiveness of personnel, strengthening the innovative potential of enterprises and enhancing the socio-economic resilience of the country.

The paper concludes that Ukraine needs to develop a holistic, flexible and adaptive lifelong learning system capable of ensuring continuous renewal of competencies, development of human potential and sustainable growth of the national economy.

Keywords: human potential, human resource potential of the enterprise, lifelong learning, competitiveness, personnel development management

Fig.3, Ref.38

Постановка проблеми. У стратегії конкурентоспроможного розвитку саме людські ресурси стають ключовим джерелом конкурентної переваги, тому організація потребує працівників із вищим за середній рівнем компетентностей і здібностей. Для формування стійкої конкурентної переваги компанія має приділяти особливу увагу створенню умов для зростання людського та соціального капіталу — через ефективну

HR-стратегію, розвиток соціальних мереж та формування адхократичної корпоративної культури.

В епоху економіки знань саме розвиток людського потенціалу стає фундаментом добробуту суспільства. «Ця концепція лежить в основі досліджень Програми розвитку ООН (ПРООН), зокрема Індексу людського розвитку (Human Development Index, HDI)» [1]. Згідно з ПРООН, «розвиток людини — це процес розширення спектра вибору, що включає такі критично важливі елементи, як довге та здорове життя, освіта та гідний рівень життя, а також політичні свободи та права людини» [1]. Історично людина розглядалася як «інструмент для зростання ВВП, але сучасне розуміння ставить благополуччя людини як головну мету суспільного прогресу. Пізніше ООН уточнила це визначення, підкреслюючи, що розвиток людини — це розширення свободи людей жити повноцінним, творчим життям і активна участь у забезпеченні справедливості та стійкості розвитку планети» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи теорії розвитку людського потенціалу досліджувались у роботах Т. Шульца, Г. Беккера, А. Маслоу, Е. Лібанової та ін. Вивчення ролі людського потенціалу у формуванні інтелектуального ресурсу знаходимо в роботах Ж. Дерій, В. Антонюк, О. Грішнової, В. Моргунова, Т. Заславської, Г. Залозної, О. Іванова, О. Скібіцького, Ю. Хадіуліної та ін. Проте недостатньо вивченим залишається питання розвитку людського потенціалу через зміцнення кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі системи навчання протягом життя у розвитку людського потенціалу країни через зміцнення кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Концептуальна схема людського розвитку, пропонована «Програмою розвитку ООН», будується на таких основних принципах, як «продуктивність праці (люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності та брати участь у процесі формування доходу, тому економічне зростання, динаміка зайнятості та оплати праці є складовими моделей людського розвитку), рівність можливостей (ліквідація бар'єрів, пов'язаних з расою, статтю, місцем проживання, рівнем добробуту, які перешкоджають участі в політичному, соціальному та економічному житті), стійкість розвитку (відсутність фінансових, соціальних, демографічних, екологічних боргів, за якими доведеться платити майбутнім поколінням, забезпечення справедливого розподілу можливостей розвитку між поколіннями), розширення можливостей (сприяння самостійності, підвищення відповідальності людей за свою долю, активну участь населення в процесах прийняття рішень та підвищення ролі громадянського суспільства), громадські благополуччя (необхідність в соціально відповідальних формах розвитку вільних ринкових відносин, наявність почуття соціальної згуртованості)» [2].

Серед дослідників проблеми людського потенціалу немає єдності в його трактуванні. В роботі Седіковой І.О. та Мироненко Б.В. проаналізовано «існуючі підходи до визначення категорійного апарату дослідження проблем формування та розвитку людського потенціалу» [3]. Автори даної роботи роблять висновок, що «у теорії та практиці виділяють чотири концепції управління людськими ресурсами, які розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного та гуманістичного. В економічному підході виділяють концепцію використання людських ресурсів, згідно якої основним завданням системи управління є відбір, стимулювання персоналу та нормування праці. В органічному підході концепція управління персоналом вимагає вивчення специфіки потреб та розробку програм, що орієнтовані на потреби персоналу, а концепція управління людськими ресурсами зорієнтована на навчання персоналу та створення умов для їх самоорганізації. Гуманістичний підхід

спрямований в цілому на управління людиною, що включає процес адаптації кожного працівника, розвиток внутрішньої культури підприємства – формування правил, норм та цінностей, що сприяють розвитку людського потенціалу» [3].

Седікова І.О. та Мироненко Б.В. зробили важливий наголос на тому, що «у теорії управління персоналом виділяють три основні види потенціалів: 1. Людський – здібності, можливості та потреби людей у праці. 2. Кадровий – сукупність здібностей всіх людей, які зайняті на підприємстві та вирішують певні завдання. 3. Статусний – реалізація потреб працівників. Визнання результатів роботи колегами, схвалення роботи» [3, с. 33].

В. Антонюк визначає трудовий потенціал як «характеристику усього сукупного населення без вікових обмежень, розглядаючи трудовий потенціал не лише з погляду кількісно-якісних характеристик населення як його носія, а і з огляду на концептуальні зміни в економічних відносинах інформаційного суспільства» [4].

На рисунку 1 визначено зв'язки між основними категоріями у системі дослідження проблем людського потенціалу.

Основу будь-якого підприємства складає кадровий потенціал, який є «активним елементом підприємства та його рушійною силою. Від кваліфікації персоналу, його ефективного використання, розміщення залежить результат діяльності підприємства, його перевага в соціально-економічній сфері, а також місце на ринку праці. Складовими поняття кадрового потенціалу є особистісний потенціал (здібності, можливості, задатки, характер, темперамент), потенціал знань (компетентність, знання, вміння, навички), комунікаційний потенціал (спрямованість інформаційних потоків) та потенціал розвитку (самоствердження, самовираження)» [5].

Під потенційними можливостями персоналу розуміється «сукупність людських якостей, які можна застосовувати за конкретних обставин. Для ефективного виконання роботи персоналу потрібні спеціальні знання. Спеціальні знання є сукупністю теоретичних знань та практичних навичок у конкретній галузі, які набувають шляхом спеціальної підготовки та необхідні для вирішення питань» [5].

Кадровий потенціал можна розглядати як один із ключових стратегічних чинників успіху підприємства. Як елемент конкурентоспроможності він охоплює низку важливих характеристик.

«Корпоративні знання у сучасних умовах стають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони формуються через навчання та професійну підготовку персоналу. Навчання спрямоване на розвиток загального інтелектуального рівня працівника, тоді як підготовка забезпечує засвоєння знань і навичок, необхідних для виконання конкретних виробничих функцій. Професійна підготовка має цільовий характер і передбачає забезпечення підприємства фахівцями, чиї компетентності відповідають поточним і стратегічним потребам компанії» [6].

Особливої уваги потребують принципи формування кадрового потенціалу підприємства, які являють собою основні положення та правила, що мають скеровувати діяльність вищого менеджменту під час управління персоналом. У науковій літературі подано значну кількість принципів, які можуть слугувати основою для формування кадрового потенціалу організації. Водночас, зважаючи на специфіку цього процесу, можна виокремити такі ключові принципи: «науковість, зворотний зв'язок, адаптивність, мінімізація складності, стратегічність, системність, узгодження інтересів працівників і підприємства, циклічність, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, стандартизація та відповідність між цілями та наявними ресурсами» [7].

До ключових завдань, пов'язаних із розвитком людського потенціалу, належать: забезпечення чіткого виконання місії організації та формування міцної корпоративної культури; підтримання відповідності кадрового складу вимогам підприємства з огляду

на рівень кваліфікації та працездатності; налагодження ефективної роботи служби управління персоналом із раціональним розподілом функціональних обов'язків. Важливим є створення результативної системи добору, оцінювання та атестації працівників, а також гарантування соціального захисту членів трудового колективу.

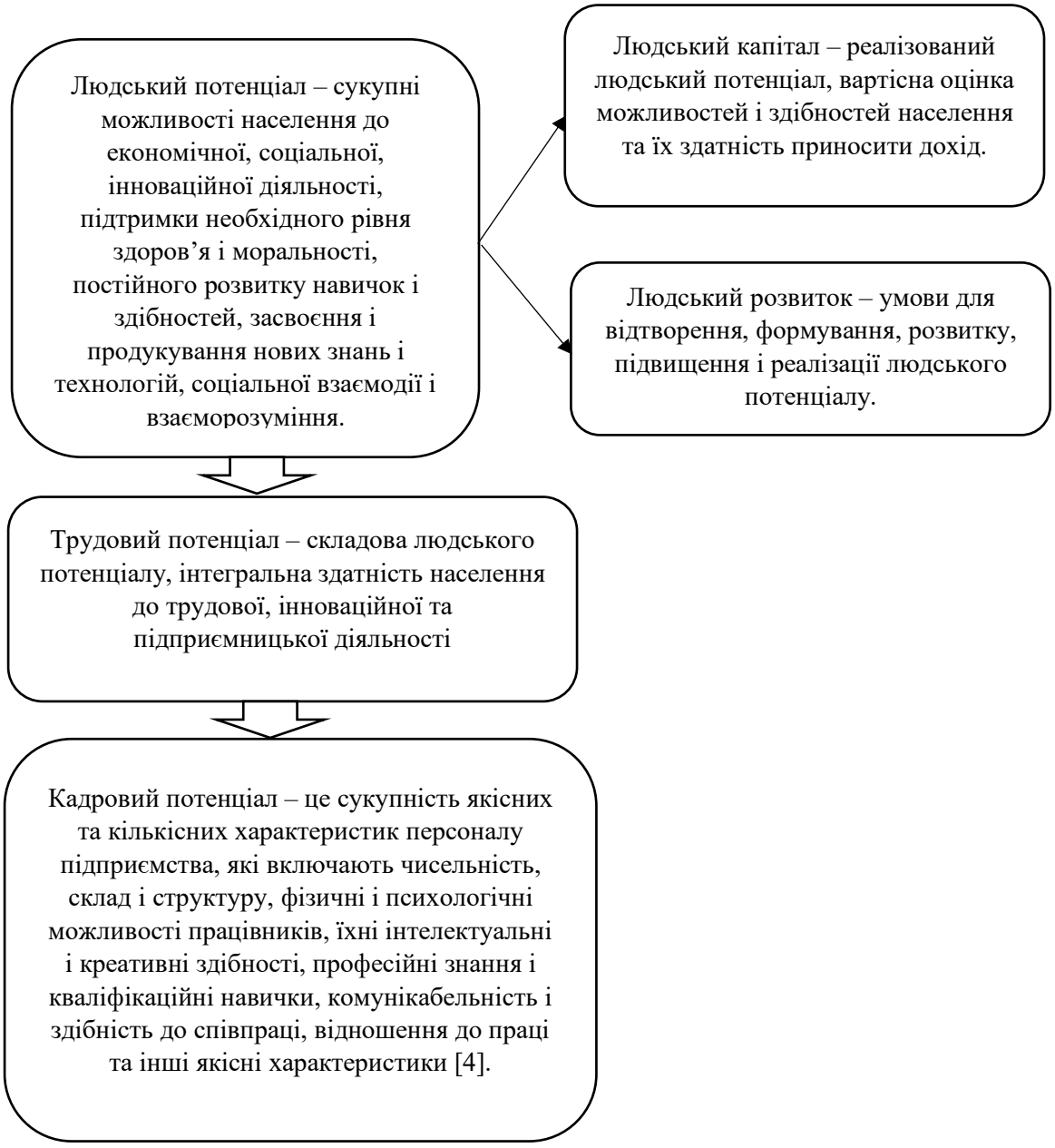


Рисунок 1 – Система зв'язків між основними категоріями у системі дослідження проблем людського потенціалу (адаптовано автором за [6])

Процес навчання персоналу сприяє розвитку інтелектуального потенціалу, тоді як підготовка й підвищення кваліфікації забезпечують удосконалення теоретичних знань і практичних навичок відповідно до вимог виробничого процесу та змін у техніці, технологіях і організації праці. Нині більшість сучасних підприємств упроваджують системи професійного розвитку, покликані забезпечити відповідність рівня підготовки працівників потребам виробництва, створити умови для їх професійної самореалізації,

підвищити результативність праці та, зрештою, сприяти зростанню конкурентоспроможності продукції чи послуг організації.

Також важливим є перегляд кваліфікаційних вимог до працівників відповідно до рівня автоматизації виробничих процесів і сучасних вимог до компетентностей. За потреби слід оновити норми витрат робочого часу на виконання окремих операцій, включаючи показники, пов'язані з особистими потребами працівників під час трудового процесу. Додаткового значення набуває співпраця з освітніми установами та центрами професійного розвитку, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації персоналу.

Відповідно до сучасних підходів до управління, серед яких важливе місце займає розвиток людського капіталу, доцільним є використання процесного підходу (business process management). Під процесом розуміють будь-яку діяльність, що використовує визначені ресурси — персонал, інформацію, матеріальні засоби, технології та інфраструктуру — з метою отримання певного корисного результату.

«Інвестування в людський капітал має ознаки повноцінного інвестиційного процесу, який підпорядковується загальним закономірностям інвестиційної діяльності. Він включає три основні стадії: ухвалення рішення щодо інвестицій, що охоплює постановку цілей, визначення напрямів та вибір конкретних об'єктів; безпосередню реалізацію інвестицій; а також отримання корисного ефекту від використання інвестованого ресурсу» [8, с. 166].

«Інвестиції в людський капітал доцільно розглядати як складову частину загальних витрат підприємства на персонал, що спрямовані на підвищення його продуктивного потенціалу. Такі вкладення сприяють формуванню якісного людського капіталу та забезпечують довготривалий соціально-економічний ефект» [9, с. 22]. Загалом під інвестиціями у людський капітал підприємства розуміють усі види вкладень у працівників, які потребують суттєвих фінансових ресурсів і здатні приносити у майбутньому соціально-економічні результати. Це створює додаткову вартість як для підприємства — через підвищення продуктивності й якості праці, так і для працівника — завдяки зростанню заробітної плати, а також сприяє розвитку регіону та економіки країни загалом.

Відтак, інвестування в людський капітал підприємства можна визначити як сукупність логічно узгоджених дій, що передбачають вкладення у розвиток персоналу протягом певного періоду часу з метою досягнення запланованого рівня людського капіталу у кількісному та якісному вимірі (рис. 2). «Підсумковий результат таких інвестицій може мати як прямий економічний ефект, так і непрямі вигоди» [9, с. 25].

Законодавство України у сфері освіти серед ключових принципів державної політики визначає підтримку сталого суспільного розвитку шляхом формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення умов для навчання впродовж життя [10]. Відповідно до Закону України «Про освіту», «система безперервного навчання персоналу набуває особливого значення. Вона забезпечує постійний контроль за професійним рівнем і компетентністю працівників, надає можливість навчання протягом усього трудового життя, дозволяє створювати базу даних про склад і кваліфікацію персоналу та планувати його переміщення всередині організації» [11].

З огляду на те, що освіта протягом життя посідає провідне місце у світових освітніх процесах, для України нагальною є потреба в оперативних, результативних кроках для подолання наявного відставання.

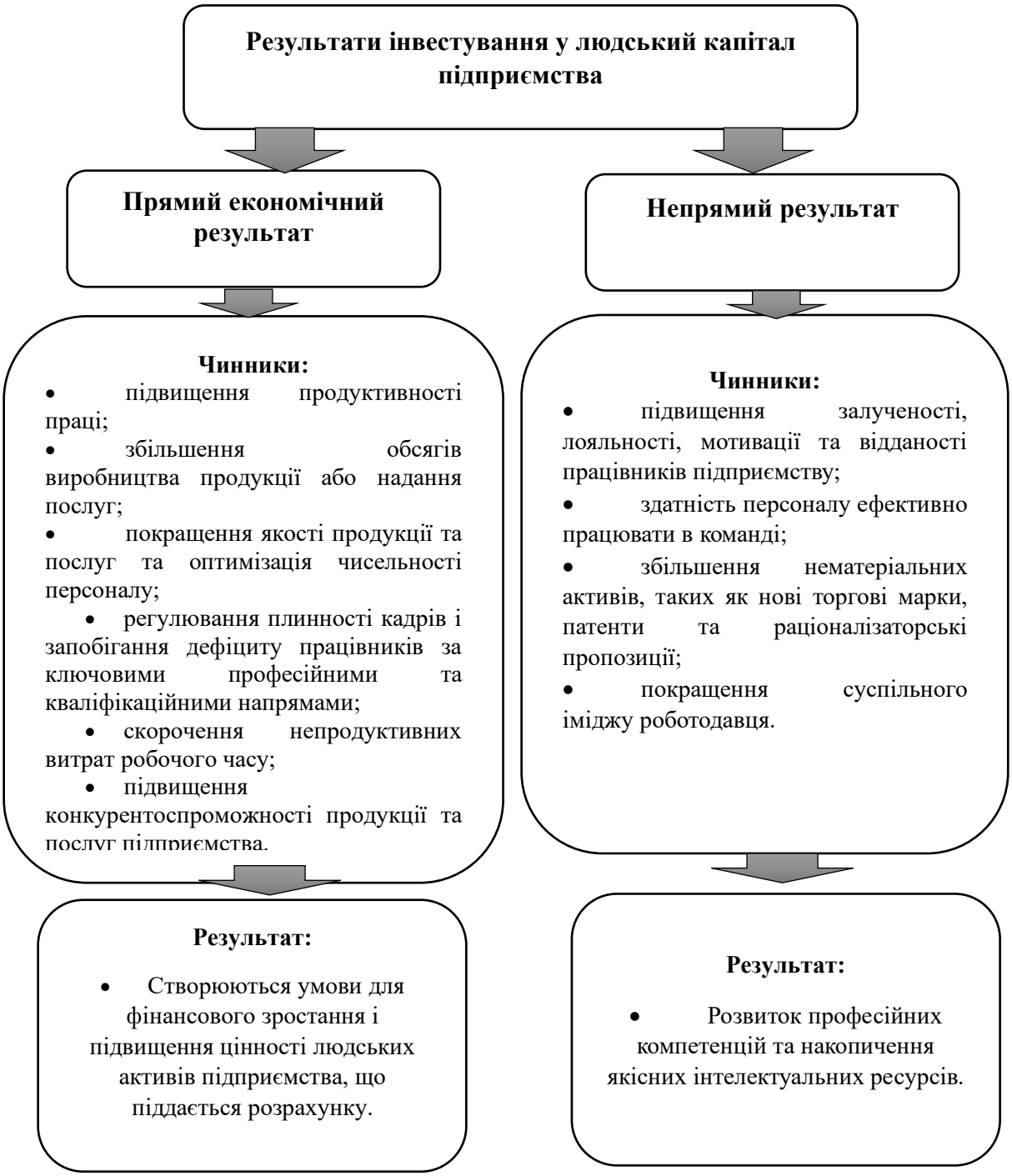


Рисунок 2 - Результати інвестування у людський капітал підприємства [9]

Система управління безперервним професійним розвитком на підприємстві має забезпечувати:

- відповідність професійних компетентностей працівників вимогам робочих місць і посад;
- умови для мобільності співробітників як передумову їх раціонального використання;
- можливості професійного та службового просування працівників [12].

Запровадження системи безперервного навчання дозволяє підприємству забезпечити максимальну відповідність кадрового складу вимогам наявних робочих місць, враховуючи весь спектр необхідних компетентностей [13].

Сьогодні більшість підприємств організовують професійний розвиток персоналу самостійно, незалежно від інших установ, що має як переваги, так і певні недоліки. У ринкових умовах роль підприємств у сфері розвитку працівників істотно розширилась. Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів повинна, з одного боку, оперативно реагувати на зміну потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — забезпечувати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень відповідно до власних інтересів і потреб.

«Таким чином, система розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною адаптувати зміст, методи та організаційні форми навчання до вимог виробництва та ситуації на ринку праці. У зв'язку з цим служба управління персоналом повинна зосередити увагу на вирішенні таких питань:

- формування стратегії забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- визначення потреб у навчанні працівників за професіями й спеціальностями;
- добір відповідних форм і методів професійного розвитку персоналу;
- підбір програмного, методичного й матеріально-технічного забезпечення навчального процесу як ключової умови його ефективності;
- фінансування всіх видів навчання в необхідних обсягах» [14].

Варто зауважити, що інтереси керівництва та найманих працівників у сфері розвитку персоналу частково відрізняються. За висновками німецьких дослідників В. Бартца і Х. Шайбла, «для роботодавця безперервне навчання — це насамперед формування стабільного, кваліфікованого й мотивованого колективу. Для працівника ж його мета полягає у підтриманні належного рівня професійної компетентності та набутті нових знань і навичок як у своїй професійній діяльності, так і за її межами» [15].

«Ключовою ланкою управління професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника, здатного конкурувати на ринку праці. Це включає професійне навчання, виховання, консультування, підготовку й адаптацію. Професійний розвиток сприяє інтелектуальному, загальному та професійному зростанню людини, розширює її кругозір і підсилює впевненість у власних можливостях» [16].

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є:

- первинне навчання з урахуванням завдань підприємства та особливостей його діяльності;
- навчання, спрямоване на усунення розриву між вимогами робочого місця чи посади та компетенціями працівника;
- підвищення загальної кваліфікації персоналу;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- освоєння нових методів виконання трудових операцій [17].

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні має базуватися на накопиченому вітчизняному та зарубіжному досвіді.

«У країнах із розвинутою ринковою економікою держава бере на себе основну фінансову відповідальність за підготовку та перепідготовку кадрів, створюючи єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію державних органів та підприємств. Це передбачає кооперацію підприємств із навчальними закладами, а також акумулювання й перерозподіл коштів підприємств на підготовку і перепідготовку робочої сили. У взаємодії держави та бізнесу використовуються різні інструменти, зокрема фінансування, податкова політика, регулювання системи соціального страхування та створення інформаційної і правової інфраструктури» [18].

Що стосується первинної професійної підготовки молоді, державні органи стимулюють активність підприємств шляхом прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Наприклад, «у Великобританії, Італії та Швеції при працевлаштуванні та навчанні молоді віком 16–18 років, яка ще не завершила середню освіту, держава покриває до 80 % витрат підприємств» [19].

«В Німеччині, Франції, Італії та Швеції об'єктом державного фінансування стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів для молоді до 25 років, яка поєднує теоретичне навчання в закладах освіти з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Це забезпечує відповідність зайнятості рівню набутої кваліфікації. Необхідною умовою є наявність спільної програми, що координує підготовку в обох системах, а активний контроль підприємств за навчальним процесом дозволяє постійно коригувати програми теоретичного навчання» [20].

«Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки через податкові пільги. Цей підхід особливо широко застосовується в США: кошти, спрямовані на підготовку молодих працівників, звільняються від оподаткування за умови акредитації місцевими органами влади та відповідності встановленим стандартам» [21].

«У західноєвропейських країнах одним із джерел державного фінансування професійної підготовки є також грошові відрахування самих підприємств» [22].

«Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання — процес формування у працівників спеціалізованих знань і навичок за допомогою відповідних методик навчання. Формально професійний розвиток охоплює ширше коло завдань, ніж професійне навчання, проте на практиці різниця між ними умовна, оскільки обидва спрямовані на підготовку персоналу до виконання професійних обов'язків. Головна відмінність полягає в тому, що професійне навчання зосереджене на актуальних потребах підприємства, тоді як професійний розвиток орієнтований на довгострокову перспективу та є більш фундаментальним» [23].

«Нині професійне навчання є комплексним і безперервним процесом, що включає кілька етапів. Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі як розвитку персоналу, так і необхідності виконання працівниками поточних виробничих завдань та обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням конкретних завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників, що особливо стосується новоприйнятих співробітників» [24].

У сучасних організаціях професійне навчання представляє собою циклічний, комплексний і неперервний процес, що включає кілька послідовних етапів (рис. 3).

«Зміст навчальних програм визначається цілями організації та розробляється як для формування та закріплення професійних навичок і вмінь, так і для розвитку певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінкових моделей. Варто пам'ятати, що методи навчання, які ефективні в школах, коледжах чи інститутах, не завжди підходять для дорослих. Тому навчальні програми для дорослих мають плануватися з урахуванням таких принципів:

- Актуальність — матеріал має бути конкретним і безпосередньо пов'язаним із професійною діяльністю слухачів, оскільки дорослі важко сприймають абстрактні поняття.
- Усвідомленість — слухачі повинні розуміти, що саме вивчають.
- Активна участь — слухачі беруть активну участь у навчальному процесі та застосовують отримані знання на практиці вже під час навчання.
- Повторення матеріалу — регулярне повторення допомагає закріпити знання та перетворити їх у навички.

• Зворотний зв’язок — слухачі повинні отримувати інформацію про результати засвоєння матеріалу» [25].

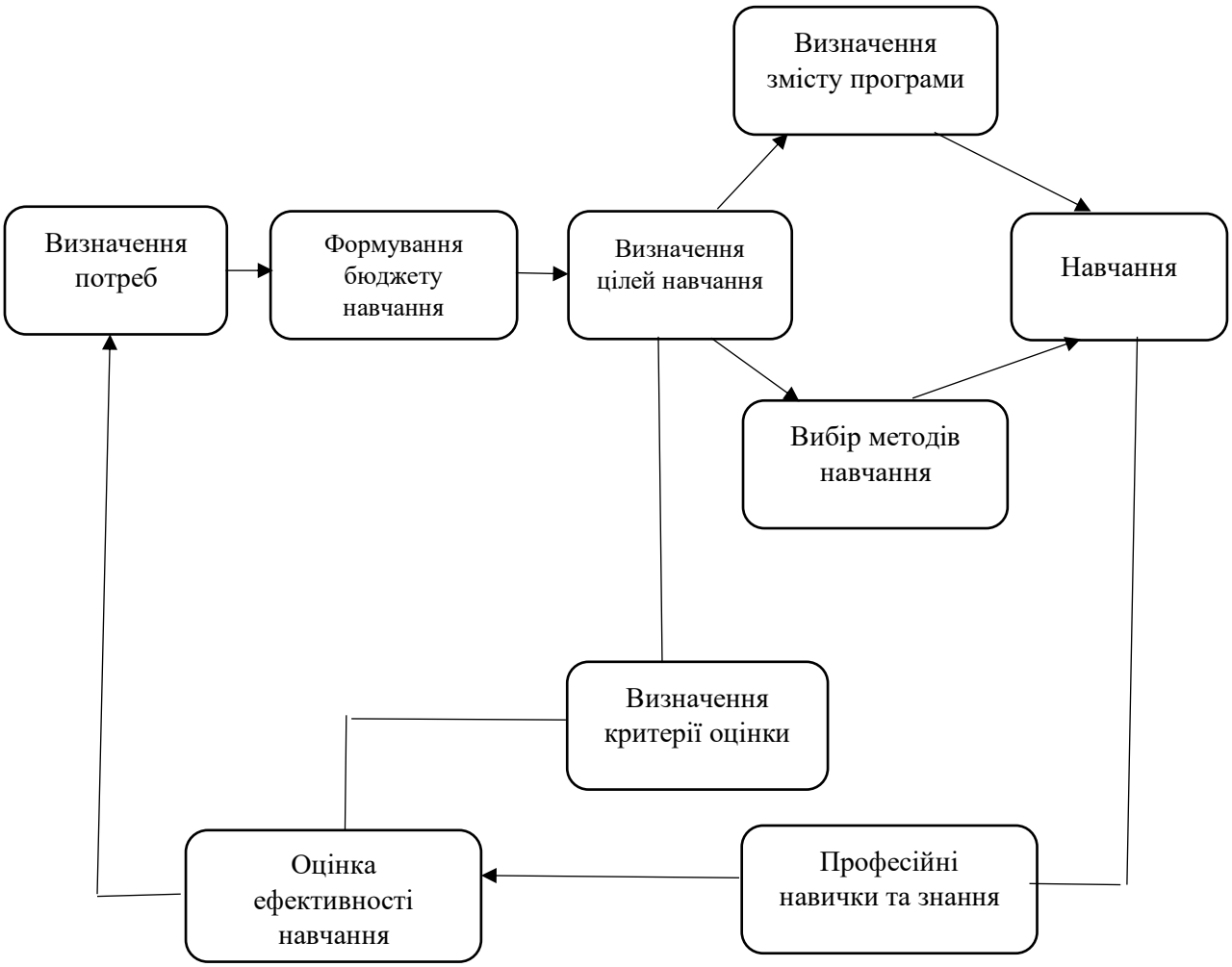


Рисунок 3 – Неперервний процес організації професійного навчання

«Формою зворотного зв’язку може бути оцінка викладача, однак важливо дотримуватися тактовності: невідповідність очікуваним результатам може демотивувати. Дорослі цінують не лише оцінку, а й можливість висловити власну думку, внести пропозиції та бути почутими; важливу роль відіграє неформальна атмосфера занять» [26].

«Навчання має бути:

• Поступовим і дозованим, з урахуванням здібностей та інтересів слухачів;

• Цілеспрямованим, з чіткими цілями, методами, відповідністю рівня слухачів і викладачів, а також можливістю проводити навчання поетапно;

• Комфортним, із створенням сприятливих умов для неформального навчання» [27].

«Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими у своїх здібностях і в необхідності навчання, а також мати нормальні стосунки з колективом» [28].

«Основними чинниками, які спонукають працівників активно долучатися до професійного навчання, є:

• прагнення зберегти робоче місце або посаду;

- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;
- бажання отримати нову посаду або підвищити рівень своєї посади (майстер, старший майстер, начальник тощо);
- інтерес до засвоєння нових знань і навичок;
- бажання встановити контакт і обмінятися досвідом з іншими слухачами» [29].

Перепідготовка персоналу здійснюється з метою освоєння нових або суміжних професій відповідно до потреб виробництва і широко використовується на підприємствах, орієнтованих на власну робочу силу. Потреба у перепідготовці виникає через вивільнення працівників, їх просування або плинність кадрів. Перепідготовка враховує професійно-кваліфікаційний рівень працівників і зазвичай передбачає навчання суміжним та іншим спеціальностям» [30].

Особливість перепідготовки полягає в контингенті працівників — це здебільшого особи середнього та старшого віку з досвідом роботи за своєю професією, що впливає на процес навчання.

«Управління перепідготовкою передбачає:

- визначення обсягів перепідготовки та факторів, що на неї впливають;
- вибір форм перепідготовки з урахуванням необхідного рівня та мінімізації витрат;
- підбір оптимального поєднання старої та нової професії» [31].

«Кількість працівників, які потребують перепідготовки, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх вікового контингенту;
- наявності нових робочих місць на підприємстві;
- готовності працівників пройти перепідготовку» [32].

«Для ефективної організації перепідготовки, особливо при можливому дефіциті кадрів, необхідно прогнозувати тенденції змін зазначених факторів та наближати їх до практичного вирішення проблем» [33].

«Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, яке включає ділові ігри, моделювання практичних ситуацій (кейси) та інші методи синтезу досвіду» [34].

«Підвищення кваліфікації спрямоване на поступове вдосконалення професійних знань, навичок і вмінь працівників, розвиток їхньої майстерності та професійного рівня. Особливістю цього процесу є те, що учасники вже володіють певними знаннями та практичними навичками, можуть критично оцінювати навчальний матеріал і зацікавлені у здобутті саме тієї інформації, яка потрібна для виконання їхньої виробничої діяльності» [35].

«Підвищення кваліфікації передбачає навчання, спрямоване на підтримку та вдосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, спеціалізовані цільові курси, школи передового досвіду та методики роботи» [36].

Відповідно до Наказу МОН №148/32 від 20.05.1993 р. Навчально-курсовий комбінат АТ Хмельницькобленерго є навчальним закладом системи освіти з професійного навчання робітничих кадрів на виробництві [37].

Основними завданнями навчально-курсового комбінату є:

- підготовка робітників початкового рівня кваліфікації (розряду, класу, категорії);
- перепідготовка, навчання робітників іншим (суміжним) професіям;
- підвищення кваліфікації робітників відповідно до вимог наукового, культурного, технологічного прогресу і ринкової економіки;
- методична допомога підприємствам, організаціям, фірмам у здійсненні професійно-орієнтаційної роботи та організації навчання робітників на виробництві.

Навчально-курсовий комбінат АТ «Хмельницькобленерго» спеціалізується на проведені навчання професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації , а також навчанні з питань охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки.

Для проведення професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації навчально-курсовий комбінат має ліцензію на сім професій

- Електромонтер з експлуатації розподільних мереж,
- Електромонтер оперативно-виїзної бригади,
- Стропальник,
- Машиніст автовишки та автогідропідіймача,
- Контролер енергонагляду,
- Електромонтер з експлуатації електролічильників,
- Електромонтер з обслуговування підстанцій.

Для моніторингу потреби навчання та формування навчальних груп використовується програмний комплекс BAF, який дає змогу контролювати потребу в навчанні, контролювати періодичність навчання та формування протоколи з перевірки знань, друкувати свідоцтва про присвоєння/підвищення кваліфікації для працівників підприємства.

Програмний комплекс дав змогу раціонально планувати організацію навчальних груп, скоротити загальну потребу в навчанні, вийти на чіткі терміни навчання.

Для проведення навчання залучаються досвідчені та кваліфіковані працівники які пройшли підвищення кваліфікації в навчально-методичному центрі проф-техосвіти та мають відповідні свідоцтва викладачів.

Також для навчання працівників залучають і інші організації такі як :

- Червоний Хрест (навчання з домедичної допомоги)

- Ізраїль травма коаліції (навчання з психологічної підтримки в кризових ситуаціях)

Для перевірки знань працівників розроблено тести з перевірки знань на конкретну професію і напрямок діяльності, за результатами тестів проводиться опитування та встановлюється рівень знань.

За 2024-2025 року в НКК пройшло навчання більше 900 працівників підприємства та надано більше 1700 послуг з з навчання з питань охорони праці, електробезпеки та пожежної безпеки.

Навчально-курсовий комбінат як елемент системи професійної освіти відіграє ключову роль у забезпеченні якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів на підприємстві. Відповідно до нормативно-правових вимог, НКК забезпечує формування компетентного персоналу, здатного ефективно реагувати на технологічні, виробничі та організаційні зміни. Діяльність навчально-курсового комбінату АТ «Хмельницькобленерго» демонструє високу ефективність у цьому напрямі, що підтверджується наявністю ліцензованих професій, широким спектром навчальних програм, залученням кваліфікованих викладачів і співпрацею з профільними організаціями.

Важливим результатом роботи НКК є оптимізація процесу навчання через використання сучасних інформаційних систем, що дають змогу раціонально планувати підготовку кадрів, контролювати періодичність навчання та автоматизувати видачу необхідних документів. Це дозволило суттєво зменшити кількість працівників, які потребують навчання, що, у свою чергу, підвищило ефективність використання ресурсів підприємства. Показники кількості навчених працівників і стабільне зростання прибутковості діяльності НКК свідчать про його значущий економічний ефект.

Окремої уваги заслуговує внесок комбінату у зміцнення системи охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки — завдяки регулярному навчанню, тестуванню та

сертифікації працівників підприємство знижує виробничі ризики і забезпечує дотримання законодавчих вимог. Крім того, НКК сприяє підвищенню мотивації персоналу через створення умов для професійного розвитку та набуття нових компетенцій, що позитивно впливає на рівень залученості та стабільність кадрового складу.

Отже, навчально-курсові комбінати є стратегічним елементом системи управління персоналом, який дозволяє підприємству ефективно планувати розвиток кадрів, підтримувати їхню компетентність та забезпечувати високу результативність діяльності. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості у реагуванні на зміни та здатності до довгострокового розвитку.

«Необхідність підвищення кваліфікації працівників зумовлена змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, вдосконаленням управлінських процесів та освоєнням нових видів і напрямів діяльності. Процес підвищення кваліфікації має бути комплексним, диференційованим для різних категорій працівників, безперервним та орієнтованим на перспективні професії» [38].

«Серед конкретних завдань підвищення кваліфікації виділяють:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління та здатності до інновацій;
- кар'єрний ріст або горизонтальне переміщення;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду та адаптація до нової техніки і технологій» [38].

«Сучасні програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток здатності працівників самостійно мислити, комплексно вирішувати проблеми та ефективно працювати в команді. Вони забезпечують знання, що виходять за межі конкретної посади, і формують прагнення до постійного навчання» [38].

Висновки. Досягнення сталого розвитку й підтримання конкурентних позицій підприємства можливі лише за умови створення кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати як тактичні, так і стратегічні завдання. Окреме застосування будь-якого методу не гарантує однозначного результату, оскільки кожен з них має як переваги, так і обмеження. Поєднання традиційних і сучасних методів формування кадрового потенціалу є стратегічно важливим для забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Класичні підходи формують фундамент і забезпечують надійність, тоді як інноваційні методи дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища та ефективно використовувати наявні ресурси, сприяючи загальному успіху організації.

За таких умов необхідне нове розуміння місця та ролі безперервної освіти, яке відповідатиме сучасним викликам. Україна потребує чітких, науково обґрунтованих та практично дієвих концептуальних підходів до побудови системи безперервної освіти. Однією з найважливіших проблем сьогодні є подолання стереотипного сприйняття неформальної освіти як другорядної чи менш цінної.

Сучасна система освіти та професійного розвитку в Україні потребує активного впровадження концепції навчання впродовж життя. Це обумовлено зростанням ролі людського капіталу, прискореним оновленням професійних знань, демографічними змінами та глобальними тенденціями у сфері освіти. Для ефективного розвитку персоналу необхідне поєднання безперервного навчання, адаптаційних програм та підвищення кваліфікації, що враховують потреби як працівників, так і підприємств.

Досвід зарубіжних країн показує, що ефективне формування людського потенціалу передбачає кооперацію держави та бізнесу, пряме й непряме фінансування навчання, використання альтернативних та гнучких форм підготовки кадрів. Ключовими

елементами професійного розвитку є мотивація, комфортні умови навчання, поетапність засвоєння знань і наявність зворотного зв'язку.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності української економіки та забезпечення сталого розвитку необхідно створити гнучку, комплексну систему професійного розвитку, яка поєднуватиме теоретичну підготовку, практичні навички та постійне оновлення компетенцій працівників відповідно до потреб ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Індекс розвитку людського потенціалу. URL: http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info
2. Замараєв А.В. Сутність поняття "людський потенціал" в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 9. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_19
3. Седікова І.О., Міроненко Б.В. Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості.* Том 14, Випуск 3/2022. С. 32-36
4. Антонюк В.П. Регіональний менеджмент в системі формування трудового потенціалу. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* Сер. Економічні науки. 2005. № 3. С. 243 – 252.
5. Чорнодід І.С. Соціальна конкурентоспроможність національної економіки:сутність, показники та чинники забезпечення: монографія. Чернівці: Технодрук, 2014. 383 с
6. Мартинова Л.Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. - WORLD SCIENCE. № 2(6), Vol.2, February 2016. С. 29-32
7. ОБИДЄННОВА Т. С., ЧЕРНОУС І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств/ БІЗНЕСІНФОРМ № 6. 2024/ с. 382-388
8. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
9. Introducing the Investors in People Standard. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investorsinpeople.co.uk
10. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1389899592029395
11. Закон України Про освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380)
12. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 838–843.
13. Cedefop (2009). Individual learning accounts. Luxembourg: Publications Office.
14. Cedefop panorama series; No 163. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5192_en.pdf
15. Cedefop (2011). Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf.
16. Cedefop (2012). Loans for vocational education and training in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 20. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5520_en.pdf
17. Cedefop (2012). Training leave: policies and practice in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 28. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5528_en.pdf

18. Ґенеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / За наук. Ред.. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемічука. Львів: „Магнолія 2006”, 2007. С. 423.

19. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с

20. Cedefop (2008). Career development at work: a review of career guidance to support people in employment. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 151. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf

21. Cedefop (2008). Sectoral training funds in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 156. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5189_en.pdf

22. Cedefop (2009). Sharing the costs of vocational education and training An analysis of schemes in the newer EU Member States. Luxembourg: Publications Office of the European Union 2009 – VI, 117 p.

23. Cedefop (2009). Taxing the mind. Briefing note; September 2009. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9016_en.pdf

24. Council of the European Union; European Commission (2010). The Bruges communiqué. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf

25. European Commission (2012). Vocational education and training for better skills, growth and jobs: Commission staff working document accompanying the document: communication from the Commission on rethinking education: investing in skills for better socioeconomic outcomes. SWD (2012) 375 final.

26. European Commission (2013). Thematic working group on financing adult learning: final report. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/2013-financingfinal_en.pdf

27. Express survey (April-May 2008) of national ReferNet consortia and detailed survey (August-October 2008) of national VET experts representing public administration, social partners (employers’ association and/or trade unions) and/or independent monitors (university, NGO, etc.).

28. FIBS/DIE (2013). Developing the adult learning sector. Lot 2: financing the adult learning sector: final report. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/library/study/2013/adult-financing_en.pdf

29. Головінов В. Професійно-технічна освіта України: часи випробувань, пошуку та сподівань. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://svpu-profi.lg.ua/?atricle=372&txt=06.09.2016

30. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України: [головний ред. В. Г. Кремень]. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

31. Єршова Л. Соціально-психологічні фактори впливу на розвиток професійної кар’єри учнів професійно-технічних навчальних закладів // Науковий вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. пр. 2017. Вип. 14. 165 с.

32. Закатнов Д. О. Організаційно-педагогічне забезпечення підготовки учнівської молоді до планування кар’є ри // Теорет.-метод. проблеми виховання дітей та учнівської молоді : зб. наук. пр. 2007. Вип. 10. Кн. 2. С. 373–380.

33. Карташов Є. Г., Євдокимов В. В., Драган І. О., Дацій О. І. та ін., 2019. Державне та регіональне управління: підручник. Київ : Освіта України.

34. Колишко Р. А., 2017. Розробка професійних стандартів: рік пройшов, що далі? [online] Доступно: <www.center.gov.ua.press-center.news.item.download>

35. Наказ МОН № 148/32 від 20.05.93 Про затвердження Типового положення про навчально-курсовий комбінат професійного навчання робітників. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93#Text

36. Короткова Л. І., 2011. Проектування професійного стандарту з професії "Кравець". Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання : Всеукр. (звітна) наук.-практ. конф., за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАППН України, с. 73–75.

37. Короткова Л. І., 2012. Педагогічні умови створення професійних стандартів швейного профілю на основі компетентнісного підходу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ: Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України.

38. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум. Вид. переробл. К. : Грамота, 2010. 576 с.

REFERENCES

1. Indeks rozvytku liudskoho potentsialu. URL: http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info

2. Zamaraiev A.V. Sutnist poniattia "liudskyi potentsial" v konteksti suspilnoho rozvytku. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2015, no. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_19

3. Sedikova I.O., Mironenko B.V. Liudskyi potentsial: artykuliatsiia poniat. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 14, no. 3, 2022, pp. 32–36.

4. Antoniuk V.P. Rehionalnyi menedzhment v systemi formuvannia trudovoho potentsialu. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, 2005, no. 3, pp. 243–252.

5. Chornodid I.S. Sotsialna konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: sutnist, pokaznyky ta chynnyky zabezpechennia: monohrafiia. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2014. 383 p.

6. Martynova L.B. Liudskyi potentsial ta yoho znachennia u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku krainy. *World Science*, no. 2(6), vol. 2, February 2016, pp. 29–32.

7. Obydennova T.S., Chernous I.O. Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstv. *BiznesInform*, 2024, no. 6, pp. 382–388.

8. Zakharova O.V. Upravlinnia investuvanniam u liudskyi kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia: monohrafiia. Donetsk: DVNZ DonNTU, 2010. 378 p.

9. Introducing the Investors in People Standard. URL: http://www.investorsinpeople.co.uk

10. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu". Verkhovna Rada Ukrainy. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

11. Zakon Ukrainy "Pro osvitu". Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2017, no. 38–39, art. 380.

12. Hirman A.P., Bulava A.P. Pokaznyky otsinky v orhanizatsii rozvytku personalu. *Molodyi vchenyi*, 2017, no. 10 (50), pp. 838–843.

13. Cedefop. Individual learning accounts. Luxembourg: Publications Office, 2009.

14. Cedefop panorama series; No 163. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5192_en.pdf

15. Cedefop. Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2011. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf

16. Cedefop. Loans for vocational education and training in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2012. Cedefop research paper; No 20. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5520_en.pdf

17. Cedefop. Training leave: policies and practice in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2012. Cedefop research paper; No 28. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5528_en.pdf

18. Heneza rynkovoi ekonomiky: Terminy, poniattia, personalii. Ed. by H.I. Bashnianyn, V.S. Iftemichuk. Lviv: Mahnoliia 2006, 2007. 423 p.

19. Pukhovska L.P., Vornachev A.O., Leu S.O. Profesiinyi rozvytok personalu pidpryiemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. Kyiv: IPTO NAPNU, 2015. 176 p.

20. Cedefop. Career development at work. Luxembourg: Publications Office, 2008. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf

21. Cedefop. Sectoral training funds in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2008. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5189_en.pdf

22. Cedefop. Sharing the costs of vocational education and training. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2009. 117 p.

23. Cedefop. Taxing the mind. Briefing note, September 2009. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9016_en.pdf

24. Council of the European Union; European Commission. The Bruges communiqué, 2010. URL: http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf

25. European Commission. Vocational education and training for better skills, growth and jobs. SWD (2012) 375 final.

26. European Commission. Thematic working group on financing adult learning: final report, 2013. URL: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/2013-financingfinal_en.pdf

27. Express survey of national ReferNet consortia, 2008.

28. FIBS/DIE. Developing the adult learning sector. Final report, 2013. URL: http://ec.europa.eu/education/library/study/2013/adult-financing_en.pdf

29. Holovinov V. Profesiino-tekhnichna osvita Ukrainy: chasy vyprobuvan, poshuku ta spodivan. URL: http://svpu-profi.lg.ua

30. Entsyklopediia osvity. Ed. by V.H. Kremen. Kyiv: Yurinkom Inter, 2008. 1040 p.

31. Yershova L. Sotsialno-psykholohichni faktory vplyvu na rozvytok profesiinoi kariery uchniv PTNZ. *Naukovyi visnyk IPTO NAPN Ukrainy*, 2017, no. 14.

32. Zakatnov D.O. Orhanizatsiino-pedahohichne zabezpechennia pidhotovky uchnivskoi molodi do planuvannia kariery. *Teoretyko-metodychni problemy vykhovannia ditei ta uchnivskoi molodi*, 2007, vol. 10(2), pp. 373–380.

33. Kartashov Ye.H., Yevdokymov V.V., Drahan I.O., Datsii O.I. Derzhavne ta rehionalne upravlinnia. Kyiv: Osvita Ukrainy, 2019.

34. Kolyshko R.A. Rozrobka profesiinykh standartiv: rik proishov, shcho dali? 2017.

35. Nakaz MON Ukrainy No. 148/32 vid 20.05.1993. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93

36. Korotkova L.I. Proektuvannia profesiinoho standartu z profesii “Kravets”. Kyiv: IPTO NAPN Ukrainy, 2011, pp. 73–75.

37. Korotkova L.I. Pedahohichni umovy stvorennia profesiinykh standartiv shveinoho profiliu. PhD thesis. Kyiv, 2012.

38. Kremen V.H. Filosofiia natsionalnoi idei: Liudyna. Osvita. Sotsium. Kyiv: Hramota, 2010. 576 p.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 05.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.12

УДК 331.101.3: 005.95
JELClassification: J24, D23

Середа Г.В.
к.е.н., доцент
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9222-1887
g.sereda@donnu.edu.ua

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ “ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ” В КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ефективність праці є однією з базових категорій економічної теорії, проте її зміст зазнавав істотних трансформацій у різні історичні періоди розвитку економічної науки. У статті проаналізовано еволюцію наукових підходів – від класичного й неокласичного трактування праці як фактора виробництва до інституціонального та поведінкового розуміння її як складної соціально-економічної взаємодії, опосередкованої нормами, контрактами, стимулами та ресурсними обмеженнями. На основі систематизації ключових концепцій визначено, що в сучасній економіці ефективність праці не може бути зведена лише до показників продуктивності, оскільки інтелектуальна й креативна праця формує нематеріальні результати та генерує значні трансакційні витрати на вимірювання, моніторинг і координацію. Запропоновано концептуальну карту розмежування понять «продуктивність», «результативність» та «ефективність», яка дозволяє уникнути методологічних підмін і підсилює можливості справдливого оцінювання інтелектуально-трудового внеску працівників у різних інституційних умовах. Особливу увагу приділено специфіці інтелектуальної праці в закладах вищої освіти, де результати залежать від якості інституційного середовища, організаційної культури, процедур академічної доброчесності та рівня автономії учасників освітнього процесу. Обґрунтовано доцільність переходу до змішаних моделей оцінювання ефективності, які поєднують кількісні та якісні індикатори, враховують ресурсну доцільність, зовнішню валідацію результатів та інституційну придатність процесів.

Ключові слова: ефективність праці; продуктивність; результативність; інституціональна економіка; трудові інститути; трансакційні витрати; інтелектуальна праця; управління результативністю.

Табл.: 3, джерел: 29.

Sereda H.
PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl’ Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000- 0001-9222-1887
g.sereda@donnu.edu.ua

ECONOMIC ESSENCE AND EVOLUTION OF THE CONCEPT OF “LABOUR EFFICIENCY” IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL ECONOMICS

This paper investigates the economic essence and the evolutionary transformation of the concept of labour efficiency through the analytical lens of institutional economics. The study demonstrates that historically the interpretation of labour efficiency shifted from the classical and neoclassical focus on productivity and marginal returns toward broader theoretical

frameworks that account for social norms, institutional coordination, bounded rationality, transaction costs, and behavioural determinants of individual work effort. Institutional, behavioural and technological transformations have increasingly revealed the limitations of mechanistic output–input interpretations of labour efficiency, particularly in knowledge-intensive sectors. The article synthesizes contributions of various scientific schools – classical political economy, old and new institutionalism, neo-institutionalism, and behavioural economics– to explain how institutions shape work incentives, influence the allocation of human capital and determine the realisation of intellectual and creative labour potential. Special attention is devoted to the higher education sector, in which labour outcomes are intangible, delayed over time, and highly dependent on organisational culture, academic integrity, governance mechanisms and autonomy of educational actors.

The study substantiates the need for composite assessment models combining quantitative indicators, qualitative characteristics, behavioural dimensions, resource adequacy and institutional validity, complemented by external market and societal validation of results. The findings confirm that institutional economics provides an advanced methodological framework for understanding and improving labour efficiency in modern organisations, especially within higher education, where preserving human capital and ensuring sustainable development are of critical national importance. The article also outlines institutional determinants, such as the quality of contracts, incentive structures, norms, and governance systems, as key drivers of effective utilisation of intellectual labour and proposes directions for further research aimed at designing institutionally sensitive and context-appropriate performance management mechanisms.

Keywords: labour efficiency; productivity; effectiveness; institutional economics; labour institutions; transaction costs; intellectual labour; performance management.

Постановка проблеми. Глобальні трансформації сучасної економіки, зумовлені стрімким розвитком науки й техніки, інформаційних, соціальних та технокогнітивних технологій, зміною парадигм господарювання та загостренням глобальних проблем людства, вимагають від академічної спільноти глибокого переосмислення фундаментальних категорій сучасної економічної теорії, одним з найбільш складних та багатогранних понять якої є ефективність праці.

Протягом розвитку економічної думки уявлення про працю та її ефективність зазнавали послідовної трансформації разом зі зміною суспільно-цивілізаційних та технологічних контекстів. Від ранніх класичних і неокласичних шкіл, що задали формальні рамки аналізу ефективності виробництва та живої праці, дослідження поступово змістилися до інституційної проблематики, де увага зосередилась на ролі правил, норм, контрактів і організаційних механізмів у координуванні трудової взаємодії. У добу цифровізації, нестандартних форм зайнятості та швидкого поширення технологій штучного інтелекту ця еволюція наукових шкіл набуває практичної ваги – саме вона окреслює потребу в оновлених підходах до оцінювання та мотивування підвищення ефективності праці, особливо у сферах з високою часткою інтелектуальної діяльності, таких як вища освіта.

Інституційна економіка надає той методологічний інструментарій, який дозволяє виходити за межі класичних підходів та дослідити працю як складну систему соціально-економічних відносин, що ґрунтуються на природі обмеженої людської раціональності, звичаями, традиціями, цінностями, моральними імперативами та формальними правилами, встановленими державою на основі актуальних потреб суспільства. Особливо цінним інституційний підхід є в сфері вищої освіти, місією якої є не тільки отримання прибутку від освітньої та науково-дослідницької діяльності, а й формування загального людського капіталу, просвітництво, дифузія знань. Тому утилітарний підхід

до управління ефективністю праці в університетах може виявитися руйнівним для системи вищої освіти та її ролі в розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях, присвячених проблематиці ефективності діяльності закладів вищої освіти (далі за текстом – ЗВО), ефективність дедалі частіше розглядається не як ізольований економічний показник, а як результат функціонування інституційного середовища, у межах якого реалізується трудова діяльність. Так, О. Ніколюк та О. Коваленко підкреслюють, що результативність діяльності працівників формується під впливом стратегічного управління, організаційної культури, цифрових інструментів і системи стимулів, що узгоджується з положеннями інституціональної економіки щодо визначальної ролі формальних і неформальних правил у забезпеченні ефективності праці. Тому автори наголошують на необхідності залучення інститутів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів – держави, роботодавців, студентів, випускників до щорічного перегляду стратегії розвитку закладу вищої освіти, на основі яких мають розроблятися цілі та показники ефективності діяльності персоналу. [1].

У роботі О. Каламан та О. Зеркіної здійснено спробу систематизувати концептуальні підходи до визначення поняття ефективності діяльності закладів вищої освіти, що дозволяє включити її в предметне поле нашого дослідження. У статті автори розмежовують поняття ефективність – результативність – продуктивність на основі аналізу публікацій інших науковців та практиків; акцентують увагу на людському факторі як центральному елементі досягнення ефективності. Однак при цьому ефективність діяльності закладів вищої освіти фактично зводиться до ефективності та якості освітньої діяльності, недостатньо висвітлюючи економічні та соціальні виміри ефективності. [2]

У статті О. Орєхової, І. Каленюк, І. Унінець проаналізовано трансформацію ролі вищої освіти в умовах формування розумної (smart) економіки, цифровізації, академічної мобільності та воєнних викликів. Автори показують зростаючу роль університетів як генераторів знань, суб'єктів інновацій, економічних агентів та ресурсів людського капіталу для розумних міст та розумної економіки [3], чим додають концептуальну цінність для інституціонального осмислення ефективності праці, зокрема формальних інститутів ефективності суспільної праці – державна політика, освітні реформи, програми міжнародної мобільності та науково-технічної співпраці, фінансування ЗВО. Разом з тим, автори, через інші цілі дослідження, не розглядають аспект ефективності праці у ЗВО на мікро- та макрорівні.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є комплексний аналіз економічної сутності та еволюції поняття «ефективність праці» з позицій інституціональної теорії, а також ідентифікація ключових факторів та механізмів, що визначають результативність та ефективність інтелектуальної праці в сучасних умовах. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- простежити генезис поняття ефективності праці від класичних теорій до неоінституціоналізму як інтелектуальний контекст дослідження ефективності праці в сучасних умовах;
- обґрунтувати інституціональний ракурс аналізу ефективності інтелектуальної праці, розкриваючи роль трансакційних витрат як фундаментальних детермінант в сучасній економіці;
- систематизувати авторські підходи до визначення понять семантичного поля ефективності праці,
- обґрунтувати напрями інституціоналізації управління ефективністю праці в сфері вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економічної думки щодо ефективності праці відображає загальну траєкторію ускладнення уявлень про людину, капітал та суспільство. На етапі зародження класичної політичної економії (А. Сміт, Д. Рікардо) ефективність праці ототожнювалася з продуктивністю праці, яка є наслідком поділу праці та спеціалізації. Аналогічних поглядів притримувалися і марксисти, які до того ж вважали, що зростання продуктивності праці створює додаткову вартість, що привласнюється капіталістом та посилює суперечності між працею та капіталом, і тому тільки впровадження суспільної власності може усунути ці суперечності. Проте практика довела утопічність цих міркувань. Неокласична економічна теорія також зводила ефективність праці до продуктивності, граничного продукту праці, співвідношення «витрати-випуск».

На відміну від класичної політичної економії, представники нового напряму в економіці – традиційного інституціоналізму відкидали раціоналістичну природу людської поведінки та віддавали важливу роль інститутам (сім'ї, праву, соціуму, державі, тощо) у регулюванні економічних процесів. Представник раннього інституціоналізму Т. Веблен, вважав, що рушійними силами продуктивної економічної діяльності людини є «інстинкт майстерності» – майже напівсвідоме прагнення до добре виконаної та ефективної роботи, допитливість. Водночас, громадський та психологічний тиск звичаїв та традицій спонукає індивідів приймати нераціональні економічні рішення, демонструючи свій соціальний статус, у т.ч. і через «дозвілля» – непродуктивне використання часу як доказ фінансової спроможності дозволити собі життя в байдикуванні – це порушує класичні економічні закони, знецінює продуктивну працю в очах суспільства, викликаючи її нееквівалентний вартості обмін. У сучасних умовах цей феномен трансформувався у «демонстративне споживання» цифрових товарів та послуг, яке не підвищують реальну якість життя, а маркують належність до високостатусної соціальної групи. Вебленівський підхід дозволяє зрозуміти, чому у високотехнологічних суспільствах ефективність праці може стагнувати – якщо культура та суспільна думка винагороджує не майстерність, а здатність до хижацького привласнення (особливо це стосується, результатів інтелектуальної праці), у результаті чого таланти перерозподіляються з сектору реальної економіки до сфери фінансових операцій, провокуючи фінансові кризи світового масштабу.

В контексті вивчення проблеми ефективної праці в закладах вищої освіти, варто згадати погляди Т. Веблена на проблему невиконання вищою освітою своєї інституціональної ролі культурного виховання, соціалізації індивіда та продукування через дослідження знань, які не мають носити суто утилітарний характер. Вчений був проти того, щоб заклади вищої освіти очолювались не науковцями, а керівниками – бізнесменами, які у гонитві за зовнішньою престижністю перетворять їх на просту фікцію університетів. [4]

Розвиток інституціоналізму продовжився в рамках школи неоінституціоналізму – напряму економічної теорії, який не відкидав жорстке епістомологічне ядро неокласиків: обмін та ринок як основу економічних відносин та встановлення вартості, методологічний індивідуалізм, але вносив корективи у захисну оболонку неокласичної школи, наголошуючи на визначальній ролі трансакційних витрат при укладанні угод, які будуються на правовій системі. Визнаючи роль інститутів у впливі на процеси ринокових обмінів, неоінституціоналісти зазначали, що навіть висококваліфікована праця може бути неефективною через недосконалу роботу інститутів. Так, О. Вільямсон розглядає трудові відносини як некласичні контракти, де ефективність праці залежіть від:

- якості контрактів (а у довготривалих трудових договорах в умовах невизначеності важко передбачити всі можливі специфікації, а трансакційні витрати на переукладання є надмірно високими або неможливими);

- системи стимулів;
- обмеження опортунізму. [5]

Д. Норт зазначав, що друга промислова революція спричинила експоненційне множення обмінів, з величезними приростами продуктивності ціною зростання трансакційних витрат на управління трудовими контрактами – цим він пояснює зростання армії «білих комірців». А отже, не тільки технологія та трудові зусилля визначають реальну віддачу від праці, а трансакційні витрати вимірювання, моніторингу, та контролю її виконання за договорами. Коли інститути та контракти погано виміряють результати праці або погано захищають працівників та роботодавців від опортуністської поведінки сторін трудових відносин – зростають ухиляння, витрати на контроль, «бюрократію» кадрового адміністрування, і ефективність праці падає, навіть за високих навичок. [6]

Появу наукових праць, у яких не відкидаючи принцип методологічного індивідуалізму, вчені більш реалістично осмислювали сучасну людину (соціалізовану та більшу культурну, обмежено раціональну) та її роль в економіці, й розглядали інститути не лише як інструмент координації та зниження трансакційних витрат, а як міцно вбудовані у суспільство конструкти, що зумовлюють поведінку економічних агентів, - нині визначають як новий інституціоналізм. Д. Белл, який концептуально обґрунтував появу постіндустріального суспільства визначає джерелом ефективності праці в ньому кодифікованим теоретичним знанням, а освіту – ключовим механізмом суспільної продуктивності та соціальної мобільності. [7]

Представник нового інституціоналізму Дж. К. Гелбрейт вважав ефективність праці наслідком організаційного планування: в індустріальній економіці великі корпорації замінюють ринкову стихійність довгостроковим плануванням, координацією та стабілізацією зайнятості. У «суспільстві достатку» мотивація праці та її ефективність дедалі сильніше залежать від інституційних та культурних умов, а не лише від силових стимулів. Техноструктура (менеджери, інженери, науковці) забезпечують колективне ухвалення рішень, чим підвищують передбачуваність та результативність праці у складних технологічних процесах. Окрім цього, Гелбрейт наполягав на тому, що представники техноструктури – менеджери зі своїм підходом до планування та забезпечення високої ринкової ефективності вироблених товарів могли б зробити такими ж ефективними і сферу суспільних послуг (комунальних, загальноосвітніх, охорони здоров'я). [8] З часом ідеї Дж. К. Гелбрейта були практично реалізовані в концепції Нового публічного менеджменту (New Public Management), який передбачає перенесення бізнес-практик у державний сектор, формування конкурентного середовища, залучення успішних менеджерів з бізнес-структур на основі контрактів для підвищення ефективності діяльності державних корпорацій, комунальних підприємств та органів державної та місцевої влади. Основними принципами New Public Management є орієнтованість на громадянина як на клієнта, результативність та ефективність, керованість у результаті оптимального розподілу людських ресурсів на завдання або на одного керівника (менеджера). [9]

Бурхливий розвиток ІКТ, зростання рівня освіченості населення змінили характер праці, зробивши її більш інтелектуальною, що спричинило й радикальні зміни у розумінні ефективності праці. У зв'язку з цим постає методологічна та практична проблема теоретичного визначення, оцінювання та управління ефективністю інтелектуальної праці. Цю наукову проблему намагається вирішити ряд економістів, які ставлять під сумнів існування «економічної людини» та експериментально доводять обмеженість раціональності людини. Так зароджується та розвивається наукова школа поведінкової економіки. Її представники (Г. Саймон, А. Тверські, Д. Канеман, Р. Талер) переосмислюють базові економічні цільові орієнтири – оптимізацію та рівновагу,

демонструючи, що економічні агенти намагаються обрати не найоптимальніший варіант, обчислюючи потенційні вигоди, витрати та ймовірності, а систематично припускаються помилок через когнітивні обмеження та психологічні упередження. Замість підключення раціонального – «повільного» мислення, люди при прийнятті економічних рішень керуються автоматизмами (звичками, легкодоступними для розуміння та пам'яті варіантами), зразками поведінки оточення, а також соціальними преференціями – справедливістю та взаємністю. [10] Поведінка людини також залежить від способу подачі інформації, емоційного фону, фізіологічного стану людини в момент сприйняття та обробки інформації, що значно обмежує поле економічних явищ та процесів, які можуть бути поясненими класичною та неокласичною економічною теорією.

В моделі обміну трудових та, частіше, у сучасних умовах, інтелектуальних та емоційних зусиль на пропоновані умови роботи (пропозицію роботодавця), людина з властивою їй обмеженою раціональністю буде прагнути не до абсолютного максимуму, а до досягнення прийнятого рівня задоволення. Це задоволення, у свою чергу, за висновками мотиваційних теорій залежить від рівня актуальності поточних потреб (А. Маслоу), від складної взаємодії змісту праці, значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці (Л. Портер, Е. Лоулер), є емоційною реакцією на оцінку того, наскільки робота відповідає значущим цінностям та очікуванням (Е. Локка), а також тим емоційно сприйнятим співвідношенням отримуваних вигод та болісних втрат, до яких людська психіка є більш сприйнятливою та чутливою в силу еволюційного механізму виживання (Д. Канеман). Отже рівень задоволення працівника від роботи завжди має індивідуально-ситуаційне забарвлення, а це впливатиме на рівень трудових зусиль і ефективність праці.

Поведінкові економісти також виявляють пріоритетність внутрішньої мотивації над зовнішніми стимулами: коли працівник має можливість обирати завдання (автономія) або коли робота відповідає його внутрішнім уподобанням, продуктивність його роботи зростає на 25-42%. [11] Водночас, за дослідженнями T. Amabile, зовнішнє стимулювання креативної праці (обіцяна винагорода за виконання) зменшує внутрішню мотивацію і результат роботи матиме нижчу інноваційну цінність. [12]

Таким чином, визначення сутності поняття «ефективність праці» завжди визначалося технологічним базисом суспільного виробництва, соціально-економічними зрушеннями, спричиненими зростанням потреб та економічних можливостей людей, а також інституційним впливом на процеси продажу послуг праці (табл. 1)

Таблиця 1 – Еволюція поглядів наукових шкіл на поняття «ефективність праці»

Наукова школа	Сутність ефективності праці	Ключові фактори ефективності праці	Роль інститутів
Класична школа політекономії	Продуктивність праці – кількість виробленого матеріального продукту в одиницю часу	Поділ праці, інтенсифікація трудових зусиль, наукова організація праці	Мінімальна («Невидима рука ринку»)
Неокласична школа	Граничний продукт праці (додатковий випуск від залучення додаткового працівника)	Ринкова ціна праці, оптимізація співвідношення використання землі, капіталу та праці	Мінімально необхідне для корекції провалів ринку (монополізмі тощо)
Старий інституціоналізм	Суспільно корисна діяльність	«Інстинкт майстерності», звички, соціальні орієнтири та норми	Визначальна роль традиційних інститутів (суспільних думок, сім'ї, традицій, релігії, держави)

Неоінституціоналізм	Співвідношення результату праці до сукупних витрат (виробничих та трансакційних)	Мінімізація трансакційних витрат через якісні трудові контракти, стимули та контроль	Важлива – як механізм зниження невизначеності та опортуністської поведінки
Новий інституціоналізм	Ступінь використання трудового та інтелектуального потенціалу індивіда у співвідношенні до трансакційних витрат на інституційне регулювання	Здатність інститутів (правил гри, систем оцінювання та мотивування праці) підвищувати кількість та якість очікуваного споживачами результату праці	Визначальна роль інститутів управління організацією: прогнозування та планування, систем управління результативністю та ефективністю праці, стимулювання та мотивування
Поведінкова економіка	Ефективність як реалізована продуктивність і результативність за умов обмеженої раціональності, когнітивних упереджень і соціальних преференцій	Автономія і гуманізація праці; внутрішня мотивація; справедливість і взаємність; дизайн управлінських рішень («підштовхування»); зменшення когнітивних навантажень на людей; психологічна безпека в колективах	Інститути визначають «архітектуру вибору» і норми взаємодії: формальні правила оцінювання, стимули, процедури доброчесності, етичні стандарти та культурні норми, що коригують поведінкові збої і підсилюють бажані зусилля та кооперацію

Джерело: розроблено автором на основі [4], [5], [6], [7]

Сучасна наукова думка щодо ефективності праці в умовах Індустрії 4.0 пройшла шлях від сприйняття цифровізації як інструменту тотальної автоматизації бізнес-процесів, яка допоможе скоротити рутинні роботи, до усвідомлення необхідності людиноцентричного підходу. Автори концепції «Праця 4.0» А. Колот, О. Герасименко вважають, що частка як живої, так і уречевленої праці в створеній доданій вартості зменшується на фоні значно вагоміших техніко-технологічних можливостях підвищення продуктивності праці. «Праця 4.0» передбачає дестандартизацію режимів праці та відпочинку (віддалена робота, гіг-контракти, платформова зайнятість, тощо), що забезпечує адаптацію роботи працівників та організацій в умовах невизначеності, пандемій та інших катаклізмів. Водночас, накопичені масштабні та глибокі соціально-трудові проблеми, асиметрії в соціально-економічному розвитку різних країн та макрорегіонів ставлять під загрозу соціальну безпеку держав в умовах «Праця 4.0», адже не відбулося поступової та повсемісної дематеріалізації праці, працівники через розвиток технологій та загострення глобальних проблем людства стали більш роз'єднаними, тому інститут колективно-договірного регулювання ціни та умов відтворення робочої сили та людського капіталу все більше втрачає свою роль та потенціал. В таких умовах актуальним постає питання управління ефективністю з огляди на її різні форми, характер та зміст, а також дифузію цих різних типів праці в рамках однієї організації. Брак якісно нового інституційного регулювання та збереження застарілих організаційних структур заважають отримати всі переваги від розвитку технологій. [13]

Проблема управління ефективністю праці ускладнюється міцним входженням технологій штучного інтелекту (ШІ) в сферу праці, професійної діяльності, освіти,

культури та побуту людей. Вплив ШІ на характер праці, трудові операції та роботи, професії та галузі – в об'єктиві вивчення більшості науковців та політиків. У дослідженні Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017) за результатами аналізу 700 професій виявлено високий ризик автоматизації 47% робочих місць у США. [14] Стаття Acemoglu & Restrepo (2019) обґрунтовує подвійний ефект нових технологій – ефект витіснення людини технологіями та ефект відновлення (формування нових завдань, де люди матимуть перевагу над технологіями) [15] В емпіричному дослідженні Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023) виявлений ефект зростання на 14% продуктивності операторів call-центрів, особливо найбільше зростання спостерігалося серед найменш досвідчених працівників. [16] У звіті «Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs» (2023) на замовлення Всесвітнього економічного форуму показано різновекторний вплив генеративного ШІ на роботи та професії: частина простих облікових, обчислювальних, пошукових та інших робіт з внесення та первинної обробки даних буди успішно замінена Великими Мовними Моделями; частина робіт не піддається ризику витіснення – ручних операцій та робіт; частина високоінтелектуальних та креативних робіт збагатиться використанням ШІ. У першому випадку власники капіталу відчують значне підвищення ефективності бізнесу за рахунок скорочення трудовитрат. У сегменті інтелектуально-креативної праці також є потенціал зростання продуктивності та доданої вартості, однак постає актуальне питання щодо вивчення величини реального ефекту, його динаміки та граничності, питань присвоєння результатів праці, авторських прав на створені об'єкти інтелектуальної власності. [17]

Наукова думка пройшла еволюцію від визначення ефективності праці як показника інтенсивності фізичної праці до індикатора, який визначає ступінь використання трудового та інтелектуального потенціалу індивіда у співвідношенні до трансакційних витрат на інституційне регулювання. З огляду на певні відмінності у визначенні сутності поняття, що відображає відносну цінність трудових та інтелектуальних зусиль людини, важливо розглянути семантичне поле ефективності праці. У табл. 2 наведені деякі визначення цих термінів сучасними науковцями.

Таблиця 2 узагальнює спектр авторських підходів до категорій «продуктивність», «ефективність», «результативність», «виконання / діяльність» – від кількісно-результатних (мікро/макро вимір, витрати живої праці) до поведінково-компетентнісних і стратегічних (внесок у цілі організації), а також інституційно-економічних (людський капітал та технології; трансакційні витрати; якість контрактів). Як бачимо, більшість вітчизняних науковців розглядають ефективність праці, ототожнюючи її з поняттям «продуктивність праці».

Таблиця 2 – Визначення змісту понять семантичного поля ефективності праці

Автор	Термін	Зміст	Підхід / аспект
М. Семикіна [18]	Продуктивність праці (у вузькому сенсі)	відношення обсягу виробленої продукції (послуг) до витрат живої праці, які можуть вимірюватися за годину, день, квартал, рік (людино-години, людино-дні, в річних розрахунках – середньооблікова чисельність персоналу)	Мікрорівень; кількісний; економічний; орієнтація на витрати живої праці; вимірюваність у часі
	Продуктивність праці (в широкому сенсі)	це суспільна продуктивність праці, яка характеризує результативність виробничого процесу на макрорівні та являє собою відношення загального обсягу виробленої продукції та послуг до загальних затрат праці.	Макрорівень; кількісний; економічний; агрегований суспільний вимір
О. Маслак, Н. Гришко, Я. Яковенко, В. Таловер [19]	Продуктивність праці	соціально-економічна категорія, що відображає результат взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин в формі ступеня доцільної і плідної діяльності людей, яка характеризується здатністю	Соціально-економічний підхід; макро / мезорівневий контекст із мікровиміром; кількісний результат у

		працівника виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг споживчих вартостей.	зв'язці із інституційними чинниками
О. Крюкова [20]	Продуктивність праці фахівців	результуючий показник використання їхніх інтелектуальних здібностей та професійних знань, що відображає створення доданої вартості в одиницю часу переважно за рахунок розумової праці, що містить інтелектуальну, креативну, інформаційно-комунікативну, соціальну складові активізації процесів генерування, обробки й використання сучасних знань фахівців	Мікрорівень; інтелектуальна та креативна праця; змішаний (кількісний + якісний); людський капітал / знаннєвий підхід
Сергійчук С.І. [21]	Ефективність праці	це результативність, яка визначається відношенням обсягу товарів або послуг, що вироблені або реалізовані, до кількості витраченої на їх виробництво праці; поняття ширше, ніж продуктивність, оскільки крім економічного (продуктивність праці) включає психологічний і соціальний аспекти.	Розширений (економічний + соціально-психологічний) підхід; змішаний (кількісний + якісний); багатовимірність
Ілліч Л.М., Акіліна О.В. [22, С. 528]	Ефективність праці	співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ і кількості витраченої на це праці. Вона виражає не тільки кількісні (продуктивність), але й якісні результати праці (частка якісної продукції; оцінка заслуг), ступінь її результативності.	Комплексний підхід; змішаний (кількісний + якісний); економічний та управлінський вимір
M. Armstrong [23]	Performance	процес, що перетворює індивідуальні зусилля на цінні результати для організації через досягнення узгоджених цілей. Performance охоплює не лише кількісні показники (результати), а й поведінку, компетенції та внесок у командні цілі.	Поведінковий + компетентнісний підхід; стратегічне вирівнювання; індивідуальний/командний рівень; змішаний
G. Dessler [24]	Performance	ступінь, до якого працівник сприяє виконанню стратегічних завдань компанії	Стратегічний HR-підхід; результативність через вклад у стратегію; індивідуальний рівень; орієнтація на результати (outcome)
D. Acemoglu [25], [26]	Продуктивність праці	здатність людського капіталу (навичок) бути ефективно задіяним у виробничій функції поруч із капіталом (технологіями)	Економічний підхід; мезо/макрорівень; акцент на інтеграцію людського капіталу та технологій; факторний аналіз економічного росту
J. P. Campbell [27]	Performance	дії або поведінка, які є релевантними для цілей організації та можуть бути виміряні відповідно до рівня внеску індивіда (застосовані зусилля та навички, які повністю контролюються працівником)	Інтегральний підхід, що включає поведінковий та економичний підхід до результативності; індивідуальний рівень
	Effectiveness / Outcome	Отриманий результат, оцінений ззовні (ринком, споживачами, роботодавцем)	
W. C. Borman & S.M. Motowidlo [28]	Task Performance (результативність завдань)	поведінка, пов'язана з безпосереднім виконання посадових обов'язків	Поведінковий організаційно-рольовий підхід; Індивідуальний та груповий рівень; соціально-психологічний аспект
	Contextual Performance	поведінка, що підтримує психологічне та соціальне середовище в організації (допомога колегам, лояльність)	

Джерело: створено автором на основі [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28]

Л. Ілліч та О. Акіліна обґрунтовують необхідність в умовах науково-технічного прогресу, який підвищую роль науковців, інженерів, програмістів у створенні споживчої цінності, вийти за рамки традиційного терміну «продуктивність праці» та оцінювати результативність трудової діяльності у нематеріальній сфері суспільного виробництва на основі категорії «ефективність праці». В узагальненому вигляді вони включають в оцінювання ефективності праці не тільки показники кількості результатів співвіднесених до витрат праці у вартісному чи часовому вимірі, а й якість праці, яку пропонують оцінювати за коефіцієнтом трудової ефективності (КТЕ), фактично ототожнюючи його з коефіцієнтом трудової участі (КТУ), методика розрахунку якого розроблена Міністерства праці та соціальної політики у вигляді «Рекомендацій щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства», яка дозволяє оцінити якість праці робітника в матеріальному виробництві. Для сфери інтелектуальної праці авторки пропонують ефективність праці через комплекс специфічних для кожної сфери показників, які вимірюють прибутковість активів, рентабельність витрат на персоналу (у банківській установі). [22, С. 528-542]

За кордоном стосовно ефективності праці існують ще декілька альтернативних підходів:

- підхід через продуктивність автоматизованої праці (D. Acemoglu), яка визначається як інтегральна здатність людського капіталу (навичок) бути ефективно задіяним у виробничій функції поруч із капіталом (технологіями);
- підхід через досягнення працівником поставлених та узгоджених зі стратегією організації цілей (M. Armstrong, G. Dessler);
- підхід, що визнає подвійний характер ефективності праці (J. P. Campbell) як поведінку (зусилля та дії з урахуванням навичок) та отриманий й оцінений ззовні результат (обсяг продажів, кількість вироблених одиниць, рівень задоволеності клієнтів);
- підхід, що визнає не тільки результативність вузьких посадових завдань (Task Performance), а й контекстуальну результативність (Contextual Performance) – поведінку, що підтримує психологічне та соціальне середовище в організації (допомогу колегам, лояльність).

Деякі вітчизняні науковці оперують терміном «результативність праці», вживаючи його по відношенню до діяльності з управління ефективністю праці (Employee Performance Management). Чітке розмежування понять результативності та ефективності містяться в стандарті ISO 9000:2007, яким результативність визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів, а ефективність – співвідношення між досягнутим результатом та використаними на це ресурсами. [29]

Таким чином, за проведеним аналізом літературних джерел доцільно розмежувати сутності трьох понять, якими описується ефективність праці як економічна та організаційно-управлінська категорія (табл. 3).

Безперервна інтелектуалізація праці та зростання ролі інституційних чинників у координуванні організаційної взаємодії зумовлюють необхідність відмови від одномірних способів вимірювання результатів праці. У сучасних організаціях, зокрема в закладах вищої освіти, оцінювання ефективності має спиратися на багатокомпоненту систему індикаторів, яка поєднує щонайменше три виміри:

1) кількісний – відтворює інтенсивність і обсяг виконаної роботи;

2) якісний – фіксує відповідність результатів науковим, освітнім та етичним стандартам, а також їхню академічну та суспільну значущість;

Таблиця 3 – Концептуальне розмежування понять семантичного поля категорії «ефективність праці» на прикладі закладу вищої освіти (ЗВО)

Поняття	Зміст	Рівень аналізу	Приклади індикаторів для ЗВО	Ризики або помилки інтерпретації
Продуктивність	Кількість створеного продукту або виконаної роботи за одиницю часу або на одиницю витрат живої праці	Мікро-, Мезо-, Макро	Кількість аудиторних годин на викладача; Кількість наукових статей на НПП	Неврахування якісного аспекту. Неврахування контексту інституційних умов
Результативність	Ступінь досягнення запланованих цілей і результатів	Мікро-, Організа-ційний	Рівень задоволеності студентів; Індекс цитувань наукових праць	Ризики неправильного встановлення цілей (надто легких та легко оцінюваних)
Ефективність	Співвідношення досягнутих результатів та використаних ресурсів	Мікро-, Організа-ційний	Вартість залучення 1 студента; Окупність грантів або проєктів	Ігнорування нематеріальних та відстрочених ефектів; неврахування трансакційних витрат

Джерело: створено автором

3) інституційну придатність – відображає міру узгодженості процесів і результатів із «правилами гри» організації та ширшого середовища (контрактами, системами стимулювання, процедурами забезпечення якості, нормами академічної доброчесності). У такій рамці категорія “performance” розглядається не як суто результативний підсумок діяльності, а як єдність поведінки та результату, де поведінковий компонент охоплює застосування компетентностей, дотримання процедур і внесок у психологічно-соціальний контекст колективу, а результатний – ступінь досягнення визначених цілей з урахуванням їх зовнішньої релевантності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що економічна сутність поняття «ефективність праці» має складну, багаторівневу природу й формується під впливом технологічних, соціально-економічних та інституційних трансформацій. Еволюція економічної думки демонструє поступовий перехід від вузького розуміння ефективності як співвідношення результатів і витрат фізичної праці до комплексного трактування, що враховує інтелектуальну складову праці, трансакційні витрати, мотиваційні механізми, соціальні норми та інституційні обмеження.

Встановлено, що інституційний підхід дозволяє розглядати ефективність праці не лише як економічну категорію, а як суспільний феномен, залежний від якості контрактів, системи стимулів, структури інститутів, інформаційно-технологічного середовища, культурних норм і взаємодії різних стейкхолдерів. Особливої актуальності він набуває у сфері вищої освіти, де результат праці має переважно нематеріальний, відстрочений та суспільно значущий характер. Ефективність інтелектуальної праці університетських працівників не може бути виміряна суто економічними або продуктивнісними показниками, оскільки включає якість наукових результатів, внесок у формування

людського капіталу, освітню, просвітницько-культурну місію та соціальну роль університетів.

Відповідно, методологічно виправданим є перехід до композитних моделей оцінювання, у яких агреговані показники формуються на основі зваженого поєднання кількісних і якісних метрик та доповнюються зовнішньою валідацією – ринковою (працевлаштування й кар'єрні траєкторії випускників, задоволення потреб роботодавців, комерціалізація результатів досліджень) і соціальною (суспільний вплив, довіра стейкхолдерів, відповідність публічним політикам у сфері освіти і науки). Такий підхід не лише підвищує точність вимірювання, а й забезпечує нормативну адекватність системи оцінювання: він коригує можливі перекоси на користь легко вимірюваних, але методологічно вузьких показників, і водночас інтегрує інституційний контекст реалізації праці, без якого інтелектуальні результати не набувають належної організаційної та суспільної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколюк, О., & Коваленко, О. (2025). Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. *Економіка та суспільство*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2

2. Каламан, О., & Зеркіна, О. (2025). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ. Підприємництво та інновації, (34), 130-135. https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.20

3. Орєхова Т. В., Каленюк І. С., Унінець І. М. Сучасні виклики розвитку вищої освіти в умовах становлення розумної економіки. *Бізнес-інформ.* 2022. № 8. С. 67-74

4. Veblen T. (1899) The Theory of Leisure Class, An Economic Study of Institutions. URL: https://moglen.law.columbia.edu/LCS/theoryleisureclass.pdf

5. Williamson O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. URL: https://www.jstor.org/stable/2778934

6. North D.C. (1984) Transaction Costs, Institutions, and Economic History. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 140 (1984), 7-17. URL: https://www.jstor.org/stable/40750667

7. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. В кн.: Сучасна зарубіжна соціальна філософія: Хретоматія. К.: Либідь, 1996. С. 194-250

8. Шамборовський Г. Інституційнв теорія економічного планування та її критика новоавстрійською школою економіки. *Схід.* №4 (124), липень-серпень 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_3_13

9. Дзюба Г. «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*, №4 (83). 2023. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04

10. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. М. Яковлєв. К. : Наш формат, 2017.

11. Freyer T., Radbruch J., Schaube S., Strang L., The effect of task (mis)matching and self-selection on intrinsic motivation and performance, Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 234, 2025. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107010

12. Amabile T.M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. 336 p.

13. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0» : теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування.* 2020. № 1. С. 7-29.

14. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?"

15. Acemoglu & Restrepo (2019) Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor.

16. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). Generative AI at Work

17. World Economic Forum (2023). Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs. White Paper, September. Available at: https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-large-language-models-and-jobs/ (accessed January 9, 2026). (in English)

18. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. 2017. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/ stat_17/70.pdf

19. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю., Таловер В. А. Концептуальні підходи до визначення категорії «продуктивність праці». *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського.* Випуск 5/2021 (130). С.24-29. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslava-Yakovenko/publication/360716207_CONCEPTUAL_APPROACHES_TO_THE_DEFINITION_OF_THE_CATEGORY_LABOR_PRODUCTIVITY/links/693bcfe906a9ab54f8469ab6/CONCEPTUAL-APPROACHES-TO-THE-DEFINITION-OF-THE-CATEGORY-LABOR-PRODUCTIVITY.pdf DOI: 10.30929/1995-0519.2021.5.24-29

20. Крюкова О.Ю. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки. Дис. на здоб. наук. ст. кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоградський національний технічний університет МОН України, Кіровоград, 2016. URL: https://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Krukova.pdf

21. Сергійчук С.І. Управління продуктивністю праці в машинобудуванні. Дис. На здоб. наук. ст. канд.ек.наук. Донецьк: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2011. https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/87c1845f-9d85-43fb-ad6a-94a0f2de4f77/content

22. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

23. Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page Publishers.

24. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th Edition). Pearson.

25. Acemoglu, D. (2009). Introduction to Modern Economic Growth. Princeton University Press.

26. Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. Handbook of Labor Economics, Vol. 4, 1043-1171.

27. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, pp. 687-732).

28. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel Selection in Organizations.

29. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2007. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). URL: https://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY/dstu_ISO_9000-2007.pdf

Стаття надійшла до редакції 24.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 14.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.13

УДК 336.27 + 338.1 + 339.7
JELClassification: H63, F34, E60

Yuliia Verheliuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies,
State Tax University,
Irpin, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-1773-6631,
e-mail: strchk81@gmail.com
Igor Guzhva,
Doctor of Economic Sciences, Acting Director
State Scientific Research Institute for Informatization and Economic Modeling,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-6281-5788
e-mail: mfertua@gmail.com
Mykhailo Hantsiak,
PhD, Acting Head of the Financial Policy Department,
State Scientific Research Institute for Informatization and Economic Modeling,
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-6136-3193,
e-mail: m.hantsyak@ukr.net

UKRAINE'S DEBT POLICY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY

Among the numerous factors determining Ukraine’s economic security, debt risks occupy a central position. The cumulative nature of public debt, accompanied by the intensification of its negative effects, requires decisive, flexible, and adequate government actions. This creates an objective need to study the dominant features of modern debt policy in order to identify its gaps and substantiate directions for improvement. Trends in global debt markets exacerbate the negative dynamics of Ukraine’s debt problems. Therefore, the rethinking of debt policy in the context of minimizing its adverse impact on economic security is a relevant and timely area of scientific research.

The purpose of the study is to assess the dominant features of debt policy within the framework of ensuring Ukraine’s economic security.

The foundation of this research is a statistical database compiled from official data provided by Ukrainian government agencies, as well as international financial institutions and rating agencies. A wide range of general scientific and specialized research methods was applied, with particular emphasis on the modelling method, which was used to develop a debt security indicator that integrates macroeconomic, currency, and fiscal risks.

The study demonstrates the presence of negative effects associated with the growing public debt and related issues, including significant pressure on the state budget, currency risks, increased debt dependence, and a decline in the investment attractiveness of government debt instruments. Identifying the distinctive features of Ukraine’s current debt policy allowed for an assessment of its effectiveness and the tracing of cause-and-effect relationships between debt and economic security. Key characteristics of Ukraine’s debt policy include exceeding fiscal capacities, surpassing solvency limits in planning and executing public borrowing, increasing

the share of external loans and grants, temporarily disregarding scientifically justified debt safety thresholds, restructuring existing obligations, and seeking creditor agreements when scheduled payments cannot be met. Evaluating each of these aspects revealed threats to economic security, which underscores the need to rethink debt policy using the proposed quantitative models.

The study found that Ukraine's debt policy significantly affects economic security and financial stability. In 2020-2024, rising budget deficits and public debt, dependence on external borrowing, and currency risks increased the economy's vulnerability. A transformation of debt policy is necessary to reduce debt burden, improve the efficiency of public borrowing management, and decrease foreign currency debt. Further research should focus on enhancing methods for assessing debt risks and modelling their impact on economic security.

Keywords: debt policy, debt risks, public debt, economic security, debt sustainability, debt management.

Fig. – 2, **Ref.** – 16

Вергелюк Ю. Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1773-6631,
e-mail: strchk81@gmail.com
Гужва І. Ю.,
доктор економічних наук, в.о. директора,
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6281-5788
e-mail: mfertua@gmail.com
Ганцяк М. О.,
доктор філософії (PhD), в.о. начальника відділу фінансової політики,
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки,
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-6136-3193,
e-mail: m.hantsyak@ukr.net

БОРГОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КООРДИНАТАХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Серед численних чинників, що визначають економічну безпеку України, боргові ризики посідають чільне місце. Кумулятивний характер державного боргу, який супроводжується посиленням негативних проявів, вимагає від уряду рішучих, гнучких і відповідних заходів. Це зумовлює об'єктивну потребу вивчення домінант сучасної боргової політики для виявлення прогалин та обґрунтування напрямів її вдосконалення. Тенденції на глобальних боргових ринках посилюють негативний тренд боргових проблем в Україні. Отже, переосмислення боргової політики в контексті мінімізації негативного впливу на економічну безпеку є актуальним і своєчасним напрямом наукових досліджень.

Метою дослідження є оцінка домінантних рис боргової політики в координатах площини забезпечення економічної безпеки України.

Основу даного наукового дослідження склала статистична база сформована на основі офіційних даних державних органів України та міжнародних фінансових установ і рейтингових агентств. Використано широкий діапазон загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, особливе місце займає метод моделювання, що застосовувався для розробки індикатора боргової безпеки, який враховує макроекономічні, валютні та бюджетні ризики.

Результати проведеного дослідження доводять наявність негативних ефектів впливу зростаючої державної заборгованості та супутніх проблем – значного навантаження на державний бюджет, валютних ризиків, посилення боргової залежності та зниження інвестиційної привабливості державних боргових інструментів. Виокремлення особливих ознак сучасної боргової політики України дозволило оцінити її ефективність, прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки між боргом та економічною безпекою. Ключовими рисами боргової політики України є вихід за межі фіскальних можливостей, перевищення платоспроможних можливостей під час планування та здійснення державних позик, збільшення частки позик та грантів на зовнішніх ринках, тимчасове ігнорування науково обґрунтованих безпекових меж розміру державного боргу, реструктуризація наявних боргових зобов'язань, намагання знайти порозуміння з кредиторами за неможливості дотримання графіків чергових платежів. Оцінюючи кожен із аспектів, виявлено загрози для економічної безпеки, що обґрунтовує необхідність переосмислення боргової політики з урахуванням запропонованих кількісних моделей.

Дослідження встановило, що боргова політика України суттєво впливає на економічну безпеку та фінансову стійкість. У 2020-2024 роках зростання бюджетного дефіциту та державного боргу, залежність від зовнішніх позик і валютні ризики посилили вразливість економіки. Необхідна трансформація боргової політики для зменшення боргового навантаження, підвищення ефективності управління запозиченнями та скорочення валютних боргів. Подальші дослідження слід спрямувати на вдосконалення методів оцінки боргових ризиків і моделювання їх впливу на економічну безпеку.

Ключові слова: боргова політика, боргові ризики, державний борг, економічна безпека, боргова безпека, управління боргом.

Кількість рис. – 2, **літ.** – 16.

Statement of the problem. Debt issues have been at the core of Ukraine's public finance management since independence, necessitating not only domestic solutions but also consideration of international approaches to state debt management. Each year, the volume of public debt has steadily increased, while episodic balancing measures have been predominantly short-term in nature. The overall trend reflects an exacerbation of debt sustainability issues, a decline in financial security, and a deterioration in the quality of public borrowing management. The growing debt burden on the economy has been particularly evident during crisis periods, namely: 1991-1994 (the crisis of early independence), 1998-1999 (the aftermath of the Russian default), 2008-2009 (the global financial crisis), 2014-2015 (the crisis following the Revolution of Dignity and the onset of the war in Donbas), 2020 (the COVID-19 pandemic), and 2022-present (the full-scale war). These periods were marked by significant state budget deficits, compelling governments to expand the safe limits of domestic and external borrowing in the public debt market. Public debt is cumulative in nature: its growing volume not only increases obligations but also accelerates the expansion of negative macroeconomic and financial consequences, which often grow faster than the debt itself. In defining priorities for the development of the post-war economy, regardless of the chosen

economic trajectory, debt policy requires rethinking with a focus on addressing accumulated short- and long-term challenges. Without resolving the existing debt imbalances that exceed fiscal and security thresholds, the development of any economic model will face systemic constraints, as accumulated debt becomes a factor of stagnation rather than growth. In such a context, a «debt cleansing» through comprehensive restructuring, consolidation, and institutional measures becomes inevitable. At the same time, identifying adequate benchmarks for reforming debt policy amidst current turbulence is impossible without defining the country's strategic development directions. Leveraging global experience in public debt management enables the identification of key gaps in Ukraine's national debt policy, the determination of its strategic directions, and the formation of mechanisms to ensure Ukraine's economic security. This underscores the relevance of the research topic and justifies the need to integrate international practices into the modernization of Ukraine's debt policy.

Literature Review. The issue of debt policy and its impact on Ukraine's economic security has been a subject of active study by both domestic and international scholars. Considerable attention has been devoted to analysing trends in the growth of public debt and its implications for financial stability, particularly during crisis periods. For instance, T. Bohdan [1] examines debt policy amidst global instability, emphasizing the need to revise domestic policy priorities to avoid a debt crisis. T. Marshalok [2] focuses on analysing financial stability through the lens of domestic debt policy, highlighting the importance of long-term deficit financing strategies. Among international studies, significant contributions have been made to understanding external debt and its impact on the economic development of low- and middle-income countries. Specifically, M. Razinkova and co-authors [10] trace the evolution of external debt research through bibliometric analysis, identifying four stages of its development. K. El Mehdi and S. Noufail Outmane [12] investigate the perception of debt policy by debt management offices, pointing to the negative impact of debt on growth in emerging market economies. K. Ferreira Lima [15] analyses vulnerability to debt crises through the lens of monetary power asymmetry, advocating for the reform of the global financial architecture. These works underscore the global context in which Ukraine shapes its debt strategy, highlighting the necessity of integrating international experience to ensure economic security. However, objective and subjective reasons for the deviation of Ukraine's debt policy priorities from scientifically grounded debt management principles indicate the need for further deepening of existing research on this topic.

The purpose of the study is to assess the dominant features of debt policy within the framework of ensuring Ukraine's economic security.

Materials and methods of research. The informational basis of the study consisted of official data and publications utilized in the work, including materials from the Ministry of Finance of Ukraine, data from the state budget web portal, as well as programmatic documents on public debt management. In addition, international analytical sources were employed, including reports from international financial organizations, rating agencies, and scholarly publications listed in the bibliography. The study applied general scientific and specialized methods of inquiry, namely: analysis, synthesis, induction, deduction, systematization, scientific abstraction, as well as tabular and graphical methods. A distinct element of the methodology was the modelling of the Integrated Debt Security Indicator (ESDI), used as a tool to integrate debt, budgetary, and currency risks into a single quantitative assessment. All charts and calculations presented in the study were performed by the authors based on the specified sources and are provided in the corresponding illustrations and tables.

Research Results. Ukraine's financial policy is formed as an integrated system comprising a series of interconnected components, each contributing to the realization of

strategic objectives in the domains of budgetary, debt, tax, investment, currency, and monetary policy. Within the structure of financial policy, debt policy occupies a prominent position, as it determines the state's capacity to attract and service borrowings, impacts the level of financial stability and the country's creditworthiness. It establishes the foundation for ensuring macroeconomic equilibrium, delineates the boundaries of fiscal maneuverability, and simultaneously serves as an indicator of confidence from domestic and international investors in the state's economy.

The relevance of debt policy becomes particularly pronounced under the force majeure circumstances faced by Ukraine. In such conditions, the cessation of debt financing for the budget is objectively impossible, as it ensures the uninterrupted functioning of state institutions and the fulfillment of socio-economic obligations. At the same time, a critically important task is the optimization of debt-related risks, which entails balancing the structure of borrowings, minimizing servicing costs, and creating conditions to maintain debt sustainability in the long term. Clearly, in this context, debt policy encounters numerous challenges that necessitate its reconsideration, security-oriented transformation, and the identification of concrete long-term benchmarks for future development.

The system of a state's economic policy, encompassing its financial component, within which debt policy is distinguished, serves as a critical element in ensuring the state's economic stability and security. We fully agree that the state's debt policy should be understood as the aggregate of actions related to borrowing, servicing, and repaying public debt, as well as other transactions involving public debt and the regulation of external corporate borrowings. These actions aim to optimize borrowing conditions, ensure timely and complete fulfillment of debt obligations, reduce budget expenditures on debt servicing while maintaining an acceptable level of debt risks, and support an economically safe level of public and aggregate external debt [1].

Debt policy serves as one of the key mechanisms for regulating the balance of the state budget. Effective management of public debt not only ensures timely provision of additional financial resources for the budget but also promotes the stimulation of a market economy's development. Numerous scholarly works are dedicated to demonstrating the necessity of improving and reforming debt policy in response to new challenges and tasks. A distinct group of such challenges comprises the growing threats to economic and financial security. T. Marshalok's observation is pertinent, stating: «To prevent the deepening of the debt crisis and ensure the financial stability of the state, the government must review the priorities and instruments of domestic debt policy, focusing on long-term strategies for financing the budget deficit and enhancing the efficiency of fiscal policy» [2, p. 54].

Undoubtedly, the economic essence of debt policy indicates its inherent interconnection and dependence on budgetary policy. A key aspect of Ukraine's budgetary policy, amidst economic and political instability, is ensuring the stability of budget revenues while accounting for wartime challenges. In this context, the Cabinet of Ministers of Ukraine developed the National Revenue Strategy until 2030, which outlines the main strategic objectives within the specified tasks [3]. Among these tasks, a central role is played by ensuring macroeconomic financial stability through reducing the need for external borrowing, adapting domestic regulatory frameworks to global standards, and strengthening the trust and integrity of supervisory bodies through enhanced anti-corruption measures. Thus, on the one hand, it is necessary to realize domestic revenue potential, and on the other, to reduce the state's debt dependency.

Against the backdrop of increasing budgetary gaps, achieving this is extremely difficult. The diagram (Fig. 1) depicts the indicators of the absolute size of Ukraine's state budget deficit and public debt from 2020 to 2024.

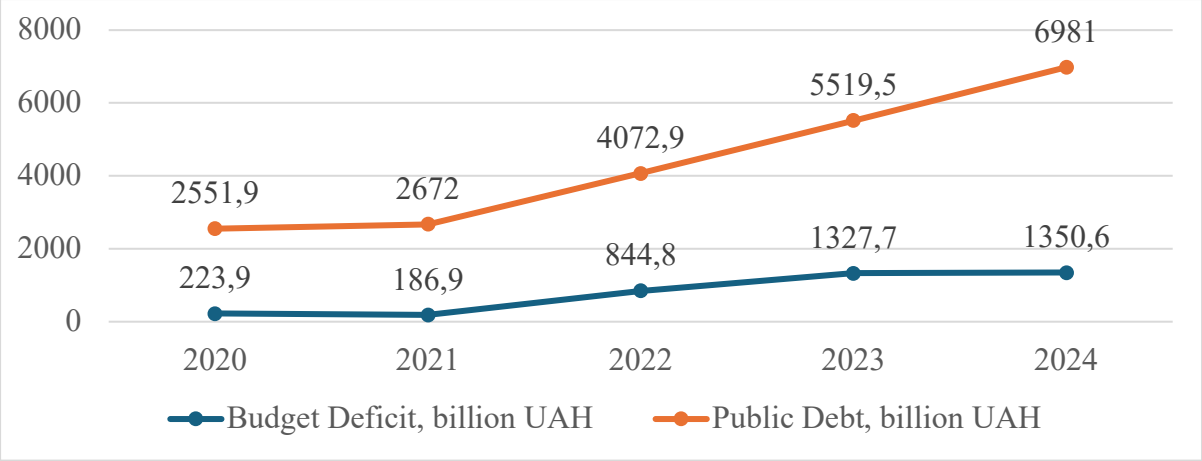


Fig. 1. – Indicators of the Absolute Size of Ukraine's State Budget Deficit and Public Debt in 2020-2024, billion UAH.

Source: Compiled by the authors based on [4], [5]

In the dynamics of 2020-2024, there is a consistent increase in both the volume of Ukraine's state budget deficit and public debt. This trend indicates that the state has exceeded its fiscal capabilities, necessitating the active use of debt financing to cover budgetary needs during the studied period.

Ukraine's debt policy developed under conditions of restrictive budgetary regulation and was accompanied by a significant increase in both the budget deficit and the volume of public debt. A decisive factor in this growth was the temporary suspension of legislative restrictions on the maximum levels of the deficit and debt obligations, which ultimately led to a deterioration in the state's debt security level. Specifically, this refers to the temporary suspension of provisions in the Budget Code of Ukraine concerning:

the prohibition of adopting a budget with a deficit exceeding 3% of GDP;

the prevention of the public debt of Ukraine exceeding 60% of GDP.

Accordingly, during the analyzed period, the state budget deficit indicators by year were: 2020 – 5.18%, 2021 – 3.63%, 2022 – 17.62%, 2023 – 20.39%, 2024 – 17.74%.

As for the percentage of public debt to GDP, it was: 2020 – 60.4%, 2021 – 49.0%, 2022 – 78.5%, 2023 – 84.4%, 2024 – 91.15%.

Based on the above, it can be argued that one of the defining features of Ukraine's debt policy in recent years has been the exceeding of fiscal capacities, a certain neglect of its own creditworthiness position (especially in external markets), and the prioritization of covering budget deficits without corresponding sources of revenue. This situation has inevitably affected Ukraine's ratings in the lists of international credit rating agencies, which are considered by creditors when assessing the country's ability to obtain new loans.

Assessments by international credit rating agencies reflect the objective deepening of Ukraine's debt problems during 2020-2024. Data from Fitch, S&P, Moody's, and R&I indicate a consistent trend of declining sovereign credit ratings. In 2023-2024, S&P downgraded Ukraine's rating while maintaining a negative outlook. Moody's lowered its assessment from Caa3 to Ca, and R&I kept the rating under review with a possible downgrade. This trend signals a deterioration of the country's debt position due to increasing risks and complications in servicing public obligations. Specifically, S&P lowered Ukraine's credit rating by one notch following a missed coupon payment on Eurobonds maturing in 2026. Despite reaching agreements with creditors on the temporary suspension of payments and the implementation of a restructuring plan, the rating agency classified this situation as a selective default [6].

The chosen risk-oriented vector of Ukraine's debt policy, against the backdrop of approaching repayment schedules for previously received loans, has led to a significant deterioration of the state's solvency, defining its immediate priority as the restructuring of «old» debts while maintaining access to capital markets. Achieving this is extremely challenging, given that no creditor would assume such high default risks. Nevertheless, the force majeure situation, which remains a global focal point, encourages foreign partners to continue financing Ukraine's economic needs. As of early September 2025, a significant portion of Ukraine's public budget debt financing consisted of loans and grants from foreign creditors (Fig. 2).

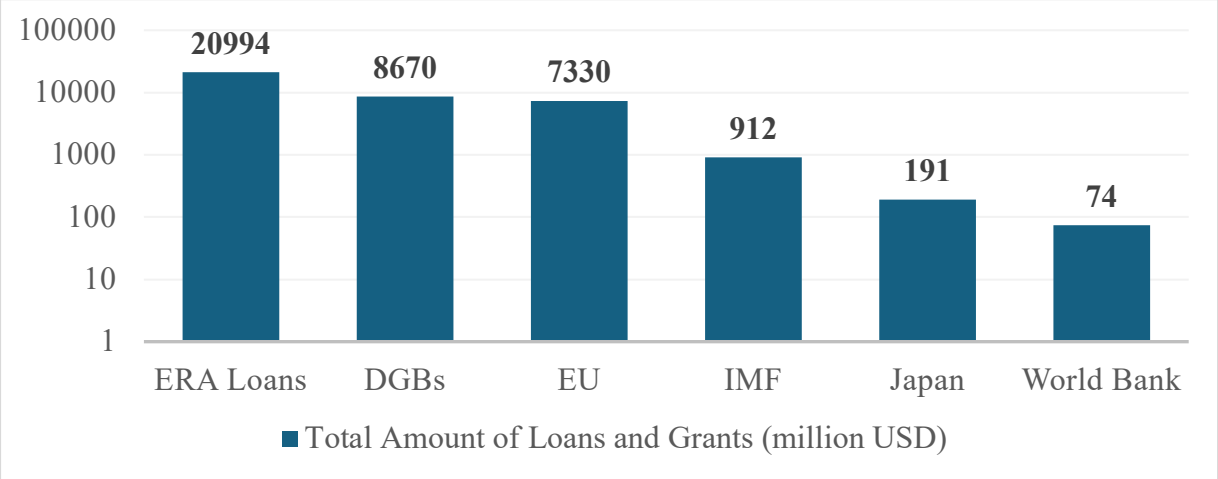


Fig. 2. – Sources of Loans for Financing Ukraine's State Budget as of September 2, 2025, million USD

Source: compiled by the authors based on [7]

As shown in the diagram, the main source of debt financing for the state budget of Ukraine as of September 2, 2025, is the ERA Loans program, amounting to approximately USD 21 billion. Significant inflows are also provided through the issuance of domestic government bonds (DGBs) – USD 8.7 billion – and loans from the European Union – USD 7.3 billion. Comparatively smaller are the credit resources from the International Monetary Fund (USD 0.9 billion), Japan (USD 0.19 billion), and the World Bank (USD 0.07 billion). This structure demonstrates Ukraine's high dependence on external official financing and highlights the need to balance debt sources to strengthen the country's financial stability and economic security.

In addition to the countries mentioned, credit assistance was also provided by others, including the United Kingdom, Germany, Norway, France, Italy, and others. As of September 2025, the total volume of debt financing amounted to USD 38.2 billion.

Despite the well-known negative implications for the country's economic security, the share of foreign currency loans in Ukraine continues to grow. Exchange rate fluctuations and sensitivity to external economic factors increase the risks of servicing public debt, making it one of the most vulnerable elements of the financial system. In the context of ensuring economic security, a priority task of debt policy is the gradual reduction of foreign currency borrowings, as they create potential debt traps and threaten the state's currency stability [8].

Despite the uniqueness of the economic and geopolitical situation in Ukraine, which carries specific «debt-related» consequences, similar trends are observed in global debt markets, as evidenced by the Global Debt Report 2025 [9]. Worldwide, economies are increasingly saturated with debt financing. Governments and corporations annually raise approximately USD 10 trillion more than in the pre-COVID period (2015-2019), exceeding

the combined GDP of Germany and Japan. This trend highlights growing challenges for emerging-market countries such as Ukraine, where high debt costs and the need to finance macro-financial stability complicate the maintenance of economic security.

Amid the gradual decline of inflation and the easing of monetary policy in 2024, interest payments continue to rise due to the refinancing of debt issued at lower rates. For emerging-market countries in particular, this generates additional risks because of high investor sensitivity to prices and market volatility, requiring Ukraine to carefully plan its debt policy to maintain stability.

Scholars worldwide are actively developing evidence-based recommendations on the security principles of debt policy, highlighting the negative impact of excessive debt on national economies. Particular attention is paid to the growth of external debt and its role in a country's economic stability, as global trends illustrate excessive accumulation of external obligations. In 2022, global public debt reached a record USD 92 trillion, compelling governments to seek effective management strategies that account for inflation, currency devaluation, and financial crisis risks. This is especially relevant for Ukraine's debt policy, which must adapt to the challenges of the global debt market to ensure economic security [10].

At the same time, international financial institutions report that current trends are often inconsistent with scientific standards. For example, in 2024, sovereign debt exceeded acceptable limits not only in Ukraine. Specifically, in the United Kingdom it reached 101.23%, in Greece – 153.6%, in Zambia – 99.48%, in Venezuela – 133.61%, and in Lebanon – 360.85% [11].

Studies indicate that debt perception is shaped more by the professional experience of managers than by internal economic research, with key influencing factors including debt cost, economic growth, primary deficit, and the quality of governance. This highlights the increasing subjectivity of decisions in the development and implementation of debt policies [12].

Ukraine's debt policy, as in many countries worldwide, demonstrates flexibility and situational responsiveness. The main guidelines for managing public debt in 2025 include: attracting long-term concessional loans, ensuring the refinancing of domestic government bonds (DGBs), reducing (minimizing) the issuance of short-term DGBs, implementing measures to increase DGB demand, initiating active market operations with DGBs, continuing transactions with external commercial public debt, smoothing repayment schedules, and extending maturities [13].

Due to its inability to adequately service public debt, Ukraine is seeking its restructuring. Similar debt policy measures have occurred previously – in 2015 and 2019. In July 2025, Ukraine reached agreements with external creditors on the restructuring of Eurobonds, which include a write-off of approximately 37% of the Eurobond debt. In June 2025, Ukraine refused to make payments on GDP warrants issued in 2015, negatively affecting its credit ratings.

In the context of increasing volumes of government borrowing in Ukraine and their implications for the economy, it is important to pay attention to quantitative indicators of this impact. For instance, the percentage structure of government bond ownership relative to GDP may indicate the prerequisites for the emergence of a financial intermediation paradox [14]. This suggests the need to improve approaches to debt policy development, taking into account security indicators.

In this context, while proposing our own approaches to improving Ukraine's debt policy, we emphasize the need for a more thorough consideration of security aspects. One example is the calculation and normative fixation of an aggregated indicator – the Integrated Debt Risk Model for Economic Security. It is designed to account for two fundamental indicators essential for maintaining public debt within manageable limits: the classical debt sustainability indicator (public debt to GDP) and the debt burden indicator on the budget (ratio of debt service

payments to budget revenues). The Integrated Debt Risk Model for Economic Security can be calculated using the following formula:

$$ESDI = w_1 \frac{D_t}{GDP_t} + w_2 \frac{I_t + P_t}{R_t} + w_3 \frac{D_{ext}}{FXR} \quad (1)$$

where:

ESDI – Economic Security of Debt Index;

D_t / GDP_t – debt-to-GDP ratio;

$(I_t + P_t) / R_t$ – debt burden on the budget (ratio of interest and principal payments to budget revenues);

D_{ext} / FXR – share of external debt relative to foreign exchange reserves;

w_1, w_2, w_3 – weights of the factors according to their significance for economic security.

This formula allows for the integration of debt policy, budgetary stability, and currency security into a single indicator suitable for analysing and comparing risks. Further research could expand it by including additional parameters. It is evident that using quantitative aggregated indicators in the formulation of debt policy can help minimize debt-related risks and prevent negative impacts on the country's overall economic security.

Ukraine's growing external debt and its active efforts to maintain access to international credit markets constitute one of the defining features of its current debt policy. This, however, heightens the country's vulnerability to debt crises, which is driven not only by domestic factors but also by the structural asymmetries of the international monetary system, particularly the uneven distribution of monetary power. To preserve the liquidity of sovereign debt markets, foreign scholars propose the introduction of a legally binding debt restructuring mechanism, which resonates with the arguments presented in this study [15].

Moreover, an important aspect of improving Ukraine's current debt policy lies in its harmonization with the overall economic development strategy, which should clearly define the priorities and objectives necessary for building a sustainable model of economic growth. In this context, the experience of Turkey appears particularly relevant. The country faced a pre-default situation caused by the rapid accumulation of external borrowings and, consequently, a substantial increase in its external public debt. Following the severe financial crisis of 2001 – when the public debt reached 74% of GDP, inflation exceeded 50%, and the banking system was on the verge of collapse – Turkey implemented a comprehensive recovery strategy [16]. A key element of this strategy was an industrial policy aimed at transitioning toward high-technology production, stimulating exports, and reducing import dependence. As a result of this economic policy, Turkey managed to repay a significant portion of its external debt (by 2007, the debt had fallen to only 37.5% of GDP) and to strengthen the efficiency of its economic model, which was characterized by an integrated approach and a balanced combination of macroprudential regulation and economic instruments.

Under the current challenges of Ukraine's growing debt dependence, the restructuring mechanism may serve as a tool for achieving strategic objectives that balance the increasing debt burden with macroeconomic stability and economic security. However, this can be accomplished only through a comprehensive approach to economic management, as confirmed by international experience.

The results of the study indicate that Ukraine's debt policy has a direct impact on the country's economic security. During 2020-2024, there was a sustained increase in public debt and budget deficits, accompanied by the exceeding of regulatory limits and a deterioration in debt sustainability. The downgrade of Ukraine's credit ratings reflects heightened debt risks and increased difficulties in servicing public obligations. The balance between the need for external borrowing and the risk of deepening debt dependency remains a matter of debate,

particularly given the significant share of foreign currency-denominated debt. Global trends confirm the worldwide nature of debt challenges; however, for Ukraine, their consequences are exacerbated by limited domestic resources. The issue of reforming Ukraine's debt policy, even when supported by scientific arguments and evidence, cannot be interpreted unambiguously and continues to be the subject of debate, especially regarding the adequacy of debt management tools and the determination of borrowing limits.

Conclusions and prospects for further research. The study demonstrated that Ukraine's debt policy is a systemic component of the state's financial policy, directly affecting economic security and financial stability. During 2020-2024, there was an increase in budget deficits and public debt, accompanied by the exceeding of established fiscal limits and a deterioration in the country's creditworthiness. The growing role of external borrowing and dependence on international financing heightened the economy's sensitivity to external shocks and currency risks. The results confirmed the need for a security-oriented transformation of debt policy, aimed at reducing debt burdens, enhancing the efficiency of public borrowing management, and gradually decreasing the share of foreign currency debt. An important area for improvement is the development of integrated indicators for assessing debt security, combining debt, budgetary, and currency components. Further research should focus on expanding the methodological toolkit for the quantitative assessment of debt risks and modelling the long-term impact of debt policy decisions on economic security.

REFERENCES:

1. Bohdan, T. P. (2013). Borhova polityka derzhavy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Debt Policy of the State under Conditions of Global Instability]. *Ekonomika Ukrainy*, 2, 4–17. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_2_2 [in Ukrainian].

2. Marshalok, T. (2025). Analysis of financial stability through the lens of Ukraine's domestic debt policy. *Inclusive Economics*, 2(08), 51–57. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-8

3. Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku: rozporiadzhennia KMU vid 27 hrudnia 2023 roku № 1218-r [National Income Strategy until 2030: CMU Resolution No. 1218-r of December 27, 2023]. https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 [in Ukrainian].

4. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [State Budget Web Portal for Citizens]. https://openbudget.gov.ua/ [in Ukrainian].

5. Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh. Ministerstvo finansiv Ukrainy [State and State-Guaranteed Debt. Ministry of Finance of Ukraine]. https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg [in Ukrainian].

6. S&P Global Ratings. (2025). Research update: Ukraine issue rating lowered to 'D'; 'SD' FC ratings and 'CCC+/C' LC ratings affirmed; LC outlook stable. https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/sourceId/13500920

7. Finansuvannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy z pochatku povnomashtabnoi viiny [Financing of Ukraine's State Budget since the Beginning of the Full-Scale War]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. 2025. https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435 [in Ukrainian].

8. Urakin, M. (2024). Kontseptualni vizii derzhavnoho rehuliuvannia borhovoi polityky [Conceptual Visions of State Regulation of Debt Policy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia,* 16. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-01 [in Ukrainian].

9. OECD. (2025). Global debt report 2025. https://www.oecd.org/en/publications/global-debt-report-2025_8ee42b13-en.html

10. Razinkova, M., Grynko, T., Nebaba, N., Botvinov, R., & Pryimachenko, D. (2024). Patterns and trends in research on external public debt management. *Public and Municipal Finance*, 13(1), 14–29. https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.02

11. General government gross debt. https://countryeconomy.com/national-debt

12. El Mehdi, C., & Noufail Outmane, S. (2025). Perceptions of public debt management offices on the impact of public debt on economic growth in low and middle-income countries. *Ekonomika,* 104(1), 70–87. https://doi.org/10.15388/Ekon.2025.104.1.4

13. Prohrama upravlinnia derzhavnym borhom na 2025 rik [Public Debt Management Program for 2025]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. https://mof.gov.ua/storage/files/Програма%20управління%20державним%20боргом%20на%202025%20рік.pdf [in Ukrainian].

14. Verhelyuk, Y., & Hantsiak, M. (2025). Diialnist bankiv Ukrainy na rynku OVDP yak chynnyk finansovo-intermediatsiinoho paradoksu [Activities of Ukrainian banks in the government bond market as a factor in the financial intermediation paradox]. *Problems of Economy*, 1, 288-295. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-288-295 [in Ukrainian]

15. Ferreira Lima, K. (2024). Monetary power and vulnerability to sovereign debt crises: Rethinking the global financial architecture. *Working Paper* No. 1068. Levy Economics Institute of Bard College, Annandale-on-Hudson, NY. https://doi.org/10.2139/ssrn.5135340

16. International Monetary Fund. (n.d.). *General government gross debt for Turkey* Federal Reserve Bank of St. Louis. https://fred.stlouisfed.org/series/GGGDTATRA188N

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богдан Т. П. Боргова політика держави в умовах глобальної нестабільності. *Економіка України*. 2013. № 2. С. 4-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_2_2

2. Marshalok T. Analysis of Financial Stability Through the Lens of Ukraine's Domestic Debt Policy. *Inclusive Economics*. 2025. № 2(08). P. 51-57. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-8

3. Національна стратегія доходів до 2030 року: розпорядження КМУ від 27 грудня 2023 року № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716

4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/

5. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg

6. Research Update: Ukraine Issue Rating Lowered To 'D'; 'SD' FC Ratings And 'CCC+/C' LC Ratings Affirmed; LC Outlook Stable. S&P Global Ratings. 2025. URL: https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/sourceId/13500920

7. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435

8. Уракін М. Концептуальні візії державного регулювання боргової політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №16. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-01

9. Global Debt Report 2025. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-debt-report-2025_8ee42b13-en.html

10. Razinkova M., Grynko T., Nebaba N., Botvinov R., Pryimachenko D. Patterns and Trends in Research on External Public Debt *Management. Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13(1). Pp. 14-29. DOI: https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.02

11. General government gross debt. URL: https://countryeconomy.com/national-debt

12. El Mehdi, C., Noufail Outmane, S. Perceptions of Public Debt Management Offices on The Impact of Public Debt on Economic Growth in Low and Middle-Income Countries. *Ekonomika*. 2025. № 104(1). Pp. 70-87. DOI: https://doi.org/10.15388/Ekon.2025.104.1.4

13. Програма управління державним боргом на 2025 рік. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Програма управління державним боргом на 2025 рік.pdf

14. Вергелюк Ю.Ю., Ганцяк М.О. Діяльність банків України на ринку ОВДП як чинник фінансово-інтермедіаційного парадоксу. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 288–295. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-288-295

15. Ferreira Lima, K. Monetary Power and Vulnerability to Sovereign Debt Crises: Rethinking the Global Financial Architecture. *Working Paper*. 2024. No. 1068. Levy Economics Institute of Bard College, Annandale-on-Hudson, NY. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5135340

16. General government gross debt for Turkey. FRED. URL: https://fred.stlouisfed.org/series/GGGDTATRA188N

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 05.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.14

УДК 332.146.2: 339.92:338.49
JELClassification: F15, H54, M14, R58

Шубалий О.
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет
https://orcid.org/0000-0002-9131-1896
shubalyi@ukr.net
Погуляйко Ю.
PhD, Луцький національний технічний університет
https://orcid.org/0000-0003-1640-2832
upogalajko@gmail.com
Лучечко Ю.
PhD, докторант кафедри економіки
Луцький національний технічний університет
https://orcid.org/0000-0001-9006-5374
nashaorbita2018@gmail.com

АНАЛІЗ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В РАМКАХ ПРОГРАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

У статті проведено аналіз проектів розвитку виробничої та соціально відповідальної інфраструктури в рамках програм європейського транскордонного співробітництва усіх прикордонних регіонів України з відповідними регіонами сусідніх країн ЄС. Наукова новизна дослідження полягає у системному підході до вивчення прикордоння як сукупності всіх прикордонних регіонів України та сусідніх країн ЄС. Методологічну основу роботи становить метод порівняльного аналізу та табличний метод, за допомогою яких досліджено результати програм «Польща–Білорусь–Україна 2014–2020», «Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна 2014–2020» та «Румунія–Україна 2014–2020». Авторами встановлено, що ключовими векторами інвестицій стали транспортна доступність, громадська безпека, охорона здоров'я та екологічна санація. Зокрема, у межах польсько-українського співробітництва акцент зміщено на модернізацію логістичних коридорів та цифровізацію систем безпеки, тоді як у співпраці з Угорщиною, Словаччиною та Румунією домінують проєкти з протиповеневого захисту, енергоефективності та спеціалізованої медичної допомоги. Доведено, що участь у програмах Interreg дозволяє реалізовувати високовартісні об'єкти, фінансово обтяжливі для місцевих бюджетів. Аналіз суб'єктного складу показав провідну роль органів державної влади, ДСНС та академічних установ у забезпеченні трансферу технологій та впровадженні європейських стандартів проєктного менеджменту. Визначено, що реалізація інфраструктурних проєктів сприяє капіталізації географічних переваг регіонів та створенню інституційного підґрунтя для функціонування спільних підприємств і кластерів. Проаналізовано стратегічні пріоритети нових програм Interreg NEXT на період до 2027 року. Виявлено трансформацію підходів: від прямого будівництва до забезпечення стійкості медичних систем, адаптації до кліматичних змін та цифровізації послуг. Зроблено висновок, що програми транскордонного співробітництва є каталізатором інституційної трансформації регіональних систем,

перетворюючи кордон із бар'єра на інструмент економічної інтеграції та соціальної згуртованості. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для стратегічного планування розвитку прикордонних територій у процесі підготовки до вступу України в ЄС.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, виробнича інфраструктура, соціально відповідальна інфраструктура, програми транскордонного співробітництва, аналіз проектів, європейська інтеграція України.

Табл. – 3, Літ. – 10

Shubalyi O.
Dr. of Economics, Professor, Head of the Department of Economics
Lutsk National Technical University, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-9131-1896
e-mail: shubalyi@ukr.net
Pohuliaiko Yu.
PhD (economics), Lutsk National Technical University
https://orcid.org/0000-0003-1640-2832
e-mail: upogalajko@gmail.com
Luchechko Yu.
PhD (economics), postdoctoral candidate at the Department of Economics
Lutsk National Technical University, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-9006-5374
e-mail: nashaorbita2018@gmail.com

ANALYSIS OF PROJECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE AND SOCIALLY RESPONSIBLE INFRASTRUCTURE WITHIN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN CROSS-BORDER COOPERATION PROGRAMS

The article analyses projects for the development of productive and socially responsible infrastructure within the framework of European cross-border cooperation programmes between all border regions of Ukraine and the corresponding regions of neighbouring EU countries. The scientific novelty of the study lies in its systematic approach to the study of the border area as a whole, comprising all border regions of Ukraine and neighbouring EU countries. The methodological basis of the work is the comparative analysis method and the tabular method, which were used to study the results of the programmes 'Poland-Belarus-Ukraine 2014-2020', 'Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine 2014-2020' and 'Romania-Ukraine 2014-2020'. The authors found that the key vectors of investment were transport accessibility, public safety, healthcare and environmental remediation. In particular, Polish-Ukrainian cooperation has focused on the modernisation of logistics corridors and the digitisation of security systems, while cooperation with Hungary, Slovakia and Romania has been dominated by projects related to flood protection, energy efficiency and specialised medical care. It has been proven that participation in Interreg programmes allows for the implementation of high-cost projects that are financially burdensome for local budgets. An analysis of the participants showed the leading role of state authorities, the State Emergency Service and academic institutions in ensuring technology transfer and the implementation of European project management standards. It has been determined that the implementation of infrastructure projects contributes to the capitalisation of the geographical advantages of regions and the creation of an institutional basis for the functioning of joint ventures and clusters. The strategic priorities of the new Interreg NEXT programmes for the period up to 2027 have been analysed. A transformation of approaches has been identified: from direct construction to ensuring the sustainability of healthcare systems, adaptation to climate change

and the digitalisation of services. It has been concluded that cross-border cooperation programmes are a catalyst for the institutional transformation of regional systems, transforming the border from a barrier into a tool for economic integration and social cohesion. The results of the study can be used by local authorities for strategic planning of the development of border areas in the process of preparing Ukraine for EU accession.

Keywords: cross-border cooperation, production infrastructure, socially responsible infrastructure, cross-border cooperation programmes, project analysis, European integration of Ukraine.

Tabl. – 3, Ref. – 10

Постановка проблеми. Реалізація інфраструктурних проектів у межах програм європейського транскордонного співробітництва в умовах повномасштабної війни виступає базовою детермінантою подолання структурних диспропорцій економіки прикордонних регіонів України та підвищення їхньої конкурентоспроможності порівняно з сусідніми регіонами кран Європейського Союзу. Відповідно, актуальним завданням наразі є формування сучасної прикордонної виробничої та соціально відповідальної інфраструктури, яка дозволить перевести декларативне співробітництво у площину реальної економічної інтеграції, створюючи інституційне підґрунтя для функціонування спільних підприємств та транскордонних кластерних ініціатив. Адже розбудова логістичних вузлів, науково-технологічних парків та енергетичних мереж дозволить отримати мультиплікативний ефект, стимулюючи залучення додаткових прямих іноземних інвестицій та активізацію трансферу технологій між суб'єктами господарювання суміжних країн ЄС. З іншого боку, інвестування в об'єкти соціальної інфраструктури на засадах соціальної відповідальності слід розглядати не тільки з позицій збереження людського капіталу у прикордонних з ЄС регіонах України, а й формування сприятливого соціальний клімату, що сприятиме поверненню біженців після завершення повномасштабної війни. Тому перед плануванням нових проєктів та ініціатив важливо провести детальний аналіз попередньо реалізованих проектів розвитку виробничої та соціально відповідальної інфраструктури в рамках програм європейського транскордонного співробітництва України з сусідніми країнами ЄС.

Аналіз досліджень і публікацій. Серед останніх наукових досліджень, які стосуються вивчення стану та перспектив реалізації інфраструктурних проектів транскордонного співробітництва прикордонних з ЄС регіонів України можна виділити праці Волкової Н. [1], Гальо Я. М. та Реслер М. В. [2], Ерфан Є. А. та Заяць М. Т. [3], Олдак Л., Гунько Л. та Шевкун, А. [5] та ін. Також можна виділити ряд узагальнюючих праць за підсумками реалізованих проектів. Зокрема, про тіньовий сектор в економіці прикордонних територій [9] та капіталізацію ефектів від проектів, реалізованих на польсько-українському кордоні протягом 2014-2020 років [10], науково-технічну діяльність у сфері транскордонного співробітництва [4]. Крім того, деталізовану інформацію про зміст реалізованих інфраструктурних проектів, умови нового конкурсу представлено на офіційних інтернет сторінках програм «Польща-Україна» [7], «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна» [6], «Румунія-Україна» [8].

Метою статті є проведення аналізу проектів розвитку виробничої та соціально відповідальної інфраструктури в рамках програм європейського транскордонного співробітництва усіх прикордонних регіонів України з відповідними регіонами сусідніх країн ЄС.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наразі прийнято багато нормативно-правових актів, які регулюють транскордонне співробітництво, опубліковано багато наукових праць та аналітичних оглядів виділено, де розглядаються переважно проблеми та особливості транскордонного співробітництва між групами

прикордонних регіонів України на прикордонних регіонів краї ЄС, які мають спільний кордон, наприклад, польсько-українське прикордоння, румунсько-українське прикордоння та ін. Тоді як мало досліджень, які розглядають прикордоння у сукупності усіх прикордонних регіонів та відповідно усіх прикордонних регіонів сусідніх країн ЄС.

Методика дослідження. Дослідження базується на використанні методу порівняльного аналізу з використанням табличного методу для вивчення особливостей та досвіду реалізації великих інфраструктурних проектів, реалізованих в рамках програм транскордонного співробітництва Європейського Інструменту Сусідства і Партнерства (ЄІСП) за участі українських партнерів. Дослідження передбачало формування на основі офіційних джерел аналітичних таблиць з основними результатами реалізації великих проектів розвитку виробничої і соціально відповідальної інфраструктури за участі українських партнерів, реалізованих в рамках таких програм транскордонного співробітництва: «Польща–Білорусь–Україна (PL-BL-UA) 2014-2020», «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (HUSKROUA) 2014-2020», «Румунія–Україна (Romania-Ukraine) 2014-2020». А надалі передбачено проведення аналізу особливостей та порівняння пріоритетів реалізації відповідних проектів залежно від груп регіонів, які взяли участь у програмах ЄС Interreg.

Виклад основного матеріалу. Реалізація інфраструктурних проектів у межах програм Interreg виступає практичним механізмом реалізації концепції смарт-спеціалізації, сприяючи вирівнюванню технологічного рівня та соціальних стандартів між державами-членами ЄС та сусідніми країнами-партнерами. Підтримка виробничої інфраструктури через фонди ЄС дозволяє інтегрувати малий та середній бізнес у глобальні виробничі мережі, стимулюючи створення нових робочих місць та підвищуючи податкоспроможність місцевих бюджетів. Вважливою перевагою участі прикордонних регіонів у програмах Interreg є можливість отримання до 90% фінансових ресурсів на фінансування реалізації важливих, так званих великих, проектів розвитку виробничої та соціально відповідальної інфраструктури, що дозволяє прикордонним регіонам ефективніше капіталізувати свої унікальні географічні та ресурсні переваги в межах спільного європейського ринку. Для цілей подальшого вивчення пріоритетів регіонального розвитку на рівні прикордонних до країн ЄС регіонів важливого значення набуває проведення аналізу уже реалізованих великих інфраструктурних проектів.

На першому етапі детальніше проаналізовано великі інфраструктурні проекти, реалізовані рамках Програми транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна (PL-BL-UA) 2014-2020» за участі українських партнерів (Табл. 1).

Проведений аналіз дозволяє констатувати високий ступінь залученості українських партнерів до модернізації прикордонної інфраструктури. Реалізація проєктів відбувалася за трьома ключовими напрямами: транспортна доступність, громадська безпека та охорона здоров'я. Найбільша кількість проєктів (3 з 6) зосереджена в секторі «Транспорт», що спрямовано на розширення регіональних доріг (№ 885, № 812) та реконструкцію мостів для покращення логістичного сполучення між Україною та Польщею. Значна увага приділяється медичній безпеці (будівництво туберкульозної лікарні на Закарпатті) та екологічній санації Шацького національного природного парку, що класифікуються під спільним пріоритетом «Охорона здоров'я». Окремим напрямом виступає створення системи швидкого реагування у Львові, що свідчить про цифровізацію та модернізацію правоохоронної сфери.

Загальна сума інвестицій в реалізації проаналізованих проєктів становить 37,92 млн євро, з яких частка співфінансування з боку Європейського інструменту сусідства (ЄІС) складає 33,78 млн євро. Середній рівень грантової підтримки досягнув приблизно 89% від загального бюджету, що підкреслює високу роль міжнародних донорських коштів у реалізації капітальних інфраструктурних об'єктів.

Таблиця 1 – Аналіз великих інфраструктурних проектів, реалізованих в рамках Програми транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна (PL-BL-UA) 2014-2020» за участі українських партнерів

Назва проекту	Пріоритет	Головний бенефіціар	Бенефіціар з України	Загальний бюджет, млн. євро	Співфінансування з ЄІС, млн. євро	Роки реалізації
Розширення/реконструкція регіональної дороги № 885 Перемишль – Германовіце – Державний кордон на км 3+642 – 10+257	Транспорт	Підкарпатське Регіональне Управління Доріг	Львівська ОДА	7,485	6,737	2018 - 2021
Покращення доступу до прикордонного регіону шляхом реконструкції воєводської дороги № 698, що включає відновлення мосту над річкою Точна в Лосіцах	Транспорт	Мазовецьке воєводство	Волинська ОДА	5,094	4,584	2018 - 2021
Розширення воєводської дороги № 812 на ділянці Королювка-Влодава	Транспорт	Люблінське Воєводство	Волинська ОДА	6,486	5,494	2018 - 2020
Створення системи швидкого реагування на злочини і події у Львові	Безпека	Головне управління Національної поліції у Львівській області		6,0	5,4	2018 - 2023
Зменшення ризику епідемії туберкульозу на прикордонних територіях України і Польщі шляхом будівництва туберкульозної лікарні на 100 ліжок в Закарпатській області та впровадження інноваційних методів моніторингу, профілактики і лікування туберкульозу"	Охорона здоров'я	Департамент охорони здоров'я Закарпатської ОДА	КНП «Обласний клінічний фтизіопульмонологічний лікувально-діагностичний центр» Закарпатської ОДА	6,4	5,76	2019 - 2023
Покращення екологічної ситуації у Шацькому національному природному парку шляхом каналізування населених пунктів навколо озера Світязь	Охорона здоров'я	Ковельська районна державна адміністрація	Гміна Влодава Люблінське воєводство	6,45	5,805	2018 - 2022
Загальна сума				37,915	33,78	

Джерело: складено авторами на основі джерела [7].

Участь української сторони представлена переважно органами державної влади та спеціалізованими установами західних областей. Волинська область демонструє активність у дорожньому будівництві та екологічній сфері (каналізування навколо озера

Світязь). Тоді як Львівська область фокусується на транспортній інфраструктурі та впровадженні інноваційних систем безпеки (система швидкого реагування на злочини). Зі свого боку, Закарпатська область реалізувала стратегічно важливий об'єкт у медичній сфері – будівництво туберкульозної лікарні вартістю 6,4 млн євро. Найбільш вартісним проєктом стала реконструкція регіональної дороги № 885 (7,49 млн євро), що реалізовувався у партнерстві з Львівською ОДА.

Основними бенефіціарами з української сторони виступають органи державної влади (Львівська та Волинська ОДА), правоохоронні органи (ГУ Нацполіції у Львівській області) та спеціалізовані медичні заклади. Проєкти охоплюють ключові прикордонні області України – Львівську, Волинську та Закарпатську. Також бачимо, що головними бенефіціарами у більшості транспортних проєктів є польські воєводства (Підкарпатське, Мазовецьке, Люблінське), що демонструє інтегрований підхід до управління інфраструктурою. Більшість проєктів було розпочато у 2018–2019 роках, а їх завершення вже у 2022-2023 роках вказує на тривалий інвестиційний цикл, характерний для великого будівництва. Окремої уваги заслуговує гуманітарна складова: проєкти з охорони здоров'я та екології (зокрема захист екосистеми Шацького національного природного парку) мають на меті не лише розбудову мереж, а й запобігання транскордонним епідеміологічним та екологічним загрозам. Видно, що Програма демонструє стратегічний фокус на розбудові логістичних коридорів та зміцненні соціально-екологічної безпеки, забезпечуючи високу долю фінансування за рахунок коштів ЄІС.

Для наступних етапів транскордонної співпраці в межах нової програми Interreg NEXT «Польща–Україна 2021–2027» визначено п'ять стратегічних пріоритетів.

1. Довкілля (Environment) – є одним із найбільш фінансово містких і спрямований на екологічну стійкість регіону через сприяння адаптації до змін клімату, розвитку водного господарства, біорізноманіття.

2. Здоров'я (Health), де фокус переміщується з простого будівництва на якість та доступність послуг для забезпечення стійкості медичних систем, розвитку сімейної медицини, психологічної реабілітація.

3. Туризм (Tourism). Метою є перетворення культурної спадщини на двигун економічного зростання за рахунок сприяння розвитку сталого туризму і культурної спадщини.

4. Співпраця (Cooperation) – реалізується переважно через Фонд малих проєктів через механізм підтримки локальних ініціатив громадських організацій, культурного обміну, спортивних заходів та молодіжної співпраці, обмін досвідом між муніципалітетами щодо управління, цифровізації послуг та безпеки громад.

5. Доступність (Accessibility) – ключовий напрям для покращення логістичного сполучення через сприяння інтермодальної мобільності, доступу до мережі TEN-T тощо.

Загалом нова Програма охоплює Волинську, Львівську, Закарпатську, Рівненську, Тернопільську та Івано-Франківську області з боку України та 4 прикордонні воєводства Польщі.

На наступному етапі проведено детальніший аналіз основних інфраструктурних проектів, реалізованих в рамках Програми «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (HUSKROUA) 2014-2020» за участі українських партнерів (Табл. 2).

Як видно з таблиці спектр проєктної діяльності охоплює вісім ключових напрямів, серед яких домінують охорона здоров'я, безпека, екологія та культура/туризм. Найбільш фінансово містким напрямом є забезпечення транскордонної безпеки та запобігання повеням у межиріччі Тиса-Тур, що поєднує пріоритети безпеки та екології. Крім того, значна увага приділяється гуманітарному сектору, зокрема охороні здоров'я, через проєкти з обміну знаннями про малоінвазивну хірургію, боротьбу з туберкульозом та догляд за пацієнтами високого ризику.

Загальний бюджет представленого пулу проєктів становить 10,84 млн євро, з яких 9,37 млн євро (приблизно 86,4%) забезпечено за рахунок співфінансування з боку Європейського інструменту сусідства. Найбільшим за обсягом фінансування проєктом є ініціатива «Зміцнення транскордонної безпеки для запобігання повеням...» із бюджетом 4,12 млн євро. Маломасштабні, але стратегічно важливі проєкти, такі як створення енергетично сталих університетів або інтегрованих туристичних маршрутів, мають бюджети в межах 0,32–0,40 млн євро, що свідчить про диференційований підхід до фінансування.

Якщо звернути увагу на суб'єктний склад та роль українських партнерів, то видно, що українські інституції виступають як Головними бенефіціарами (наприклад, БУВР р. Тиса, ІФНТУНГ, ТАІФ), так і стратегічними партнерами у транскордонних консорціумах. Географія партнерства з української сторони охоплює переважно Закарпатську, Івано-Франківську та Чернівецьку області. Серед учасників спостерігається широке представництво різних типів організацій: від державних структур (ДСНС, Служба автомобільних доріг) до академічних установ та громадських організацій (ГО «Екосфера», Туристична асоціація Івано-Франківщини).

Аналіз динаміки реалізації розглянутих проектів за часовими рамами показує, що основний цикл імплементації проєктів припав на період 2019-2023 років, що свідчить про середньострокове планування інфраструктурних та освітніх змін. Проєкти у сфері медицини та безпеки (наприклад, раннє попередження про надзвичайні ситуації) демонструють активну фазу реалізації у 2021-2023 роках, що підкреслює їх актуальність для сталого розвитку регіону.

Для наступних етапів Програми Interreg NEXT «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2021-2027» пріоритетні напрями для Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей, а також сусідніх регіонів країн-членів ЄС, структуровані за трьома основними стратегічними пріоритетами:

1. Стійкий та зелений прикордонний регіон (Resilient and Green Border Region). Цей пріоритет спрямований на екологічну безпеку та адаптацію до кліматичних змін через сприяння реалізації спільних заходів щодо зменшення впливу змін клімату та антропогенних загроз, а також збереження біорізноманіття та зменшення забруднення: Захист природи, розвиток зеленої інфраструктури (зокрема в містах) та заходи зі зменшення всіх форм забруднення.

2. Здоровий і привабливий прикордонний регіон (Healthy and Attractive Border Region). Тут фокус спрямований на соціальну інклюзію та розвиток людського капіталу. Зокрема, сприятимуть реалізації проектів, які передбачають рівний доступ до медичної допомоги, а також розвиток культури і сталого туризму через посилення ролі культурної спадщини та туризму як драйверів економічного розвитку, соціальних інновацій та згуртованості громад.

3. Регіон співпраці (Cooperating Border Region). Цей напрям зосереджений на покращенні інституційної взаємодії за рахунок сприяння ефективному державному управлінню та безпеці, адже окремий акцент зроблено на створення безпечнішої Європи через спільні ініціативи у правоохоронній та безпековій сферах.

Відповідно, загальний бюджет цієї програми на період до 2027 року становить понад 73 млн. євро.

На наступному етапі проаналізовано реалізовані великі інфраструктурні проекти за Програмою транскордонного співробітництва «Румунія–Україна (Romania-Ukraine) 2014-2020» (Табл. 3).

Таблиця 2 – Аналіз основних інфраструктурних проектів, реалізованих в рамках Програми «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (HUSKROUA) 2014-2020» за участі українських партнерів

Повна назва проекту	Пріоритет	Головний бенефіціар	Бенефіціар з України	Всього бюджет, млн. євро	Співфінансування з ЄІС, млн. євро	Роки реалізації
Зміцнення транскордонної безпеки для запобігання повеням у межиріччі Тиса-Тур	Безпека / Екологія	БУВР р. Тиса (UA)	Виноградівське МУВГ; ГО «Екосфера»	4,12	3,71	2019 – 2023
Транскордонна мережа енергетично сталих університетів	Енергоефективність	ІФНТУНГ (UA)	-	0,32	0,29	2019 – 2022
52 враження карпатського способу життя: переосмислення традиційних культур праці	Культура / Туризм	ТАІФ (UA)	Туристична асоціація Івано-Франк. області	0,58	0,51	2020 – 2023
Культурне сполучення – культурна мобільність у прикордонній зоні	Культурна спадщина	Музей Сату-Маре (RO)	Закарпат. музей народ. архіт та побуту	0,56	0,51	2019 – 2021
Сучасна прикордонна інфраструктура – успішний Карпатський регіон	Транспорт	Асоціація «IARDI» (UA)	Служба автомобільних доріг у Закарпат. обл.	1,0	0,9	2020 – 2023
Карпатські лісові школи – співробітництво для охорони природи та еко-освіти	Екологічна освіта	Туристична асоціація Івано-Франк. області	Долинська РДА; Вигодська селищна рада	0,67	0,6	2019 – 2022
Підвищення екологічної обізнаності через збереження кажанів у прикордонні	Охорона природи	Асоціація E-Consult (RO)	Інститут еколого-релігійних студій	0,46	0,41	2020 – 2022
Транскордонний обмін знаннями про методи малоінвазивної хірургії	Охорона здоров'я	Центральна лікарня Боршод (HU)	Закарпатська обл. лікарня ім. А. Новака	0,46	0,42	2021 – 2023
Для туберкульозу немає кордонів	Охорона здоров'я	Обласна дитяча лікар., м.Мукачево	-	0,85	0,38	2021 – 2023
Транскордонне співробітництво для догляду за пацієнтами з високим ризиком	Охорона здоров'я	Лікарня Св. Даміана (HU)	Ужгородська районна клінічна лікарня	0,91	0,82	2021 – 2023
Раннє попередження та спільна готовність до НС на кордоні	Безпека	Комуна Тарна-Маре (RO)	ДСНС у Закарпат. обл.; ІЦ «Новум»	0,51	0,46	2021 – 2023
Інтегрований транскордонний туристичний маршрут	Культура / Туризм	Місто Сірет (RO)	Чернівецька міська рада	0,4	0,36	2019 – 2022
Загальна сума				10,84	9,37	

Джерело: складено авторами на основі джерела [6].

Таблиця 3 – Аналіз великих інфраструктурних проектів, реалізованих в рамках Програми транскордонного співробітництва «Румунія–Україна (Romania-Ukraine) 2014-2020» за участі українських партнерів

Повна назва проекту	Пріоритет	Головний бенефіціар	Бенефіціар з України	Загальний бюджет, млн євро	Співфінансування ЄІС, млн євро	Роки реалізації
Покращення рівня безпеки населення у транскордонному регіоні через спільне навчання та співпрацю в управлінні надзвичайними ситуаціями – BRIDGE	Безпека та охорона	Повітова рада Сучави (RO)	Управління ДСНС у Чернівецькій та Івано-Франківській областях	8,20	7,40	2019 – 2023
Транскордонна мережа для надання послуг з лікування та діагностики ВІЛ/СНІД у регіоні Сату-Маре – Івано-Франківськ	Охорона здоров'я	Лікарня інфекційних захворювань Сату-Маре (RO)	Івано-Франківський обласний центр СНІДу	2,20	1,98	2020 – 2023
Персоналізована медицина – нові підходи до діагностики та лікування раку в регіоні Сучава – Чернівці	Охорона здоров'я	Університет «Штефан чел Маре» (RO)	Чернівецький обласний онкологічний диспансер	1,60	1,44	2021 – 2023
Спільна спадщина: збереження та промоція культури в прикордонному регіоні Румунії та України	Місцева культура	Мерія міста Ботошань (RO)	Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради	1,05	0,95	2020 – 2022
Розвиток інфраструктури туризму та культури в Сату-Маре та Тячеві	Культура та спадщина	Муніципалітет Сату-Маре (RO)	Тячівська міська рада (Закарпатська обл.)	0,88	0,79	2019 – 2022
Транскордонна співпраця у сфері енергоефективності громадських будівель – GREEN LIGHT	Енергетика та екологія	Повітова рада Марамуреш (RO)	Ужгородська міська рада	0,95	0,85	2020 – 2023
Спільне реагування на ризики природних та техногенних катастроф у транскордонній зоні (SAFE AREA)	Запобігання катастрофам	Повітова інспекція з НС Сучава (RO)	Головне управління ДСНС в Івано-Франківській області	1,10	0,99	2021 – 2023
Згальна сума				15,98	14,40	

Джерело: складено авторами на основі джерела [8].

Бачимо, що ключовим вектором співпраці за цієї Програмою виступає безпека та запобігання катастрофам, що підтверджується реалізацією найбільш масштабного проєкту програми – BRIDGE, спрямованого на спільне навчання та управління надзвичайними ситуаціями. Важливим елементом є охорона здоров'я, представлена

спеціалізованими ініціативами з діагностики та лікування ВІЛ/СНІД у регіоні Сату-Маре – Івано-Франківськ, а також впровадженням персоналізованих підходів до терапії онкологічних захворювань у регіоні Сучава – Чернівці. Напрям енергетики та екології реалізується через проєкт GREEN LIGHT, орієнтований на підвищення енергоефективності громадських будівель, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Збереження місцевої культури та спільної спадщини забезпечується через інфраструктурні проєкти розвитку туризму в Тячеві та промоцію культурних цінностей у прикордонних регіонах.

Сумарний бюджет проаналізованих проєктів складає 15,98 млн євро, з яких левова частка – 14,4 млн євро (приблизно 90,1%) – забезпечена за рахунок грантового співфінансування з боку Європейського інструменту сусідства (ЄІС). Також спостерігається значна концентрація ресурсів у секторі безпеки: бюджет одного лише проєкту BRIDGE становить 8,2 млн євро, що перевищує 50% від загального обсягу інвестицій у представленому переліку. Тоді як інші інфраструктурні проєкти мають збалансоване фінансування в межах 0,88-2,2 млн євро, що дозволяє рівномірно розвивати соціальну та культурну сфери.

Українські партнери представлені переважно виконавчими комітетами міських рад (Івано-Франківськ, Ужгород, Чернівці, Тячів) та профільними державними структурами, такими як ДСНС в Івано-Франківській та Чернівецькій областях. Роль Головних бенефіціарів у більшості випадків виконують румунські інституції (Повітові ради Сучави, Марамурешу, Мерія Ботошань), що свідчить про активну роль румунської сторони в ініціюванні та менеджменті спільних заходів. Географічний фокус програми чітко окреслений транскордонними парами: Сучава – Чернівці, Сату-Маре – Івано-Франківськ та Марамуреш – Закарпаття.

Загалом Проєкти характеризуються тривалим інвестиційним циклом, більшість із яких стартували у 2019-2021 роках із плановим завершенням у 2022-2023 роках. Сталість результатів забезпечується через створення довгострокових мереж (наприклад, для надання медичних послуг) та розвиток спільної інфраструктури, що функціонуватиме після завершення фази активного фінансування.

Для наступного етапу співпраці в межах програми Interreg NEXT Румунія–Україна 2021-2027 стратегічні пріоритети для Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецької та Одеської областей зосереджені на трьох ключових напрямах, що отримали фінансування у розмірі 54 млн євро:

1. Екологічний фокус та кліматична стійкість (Environment). Цей пріоритет дуже важливий для збереження природного потенціалу Карпат та придунайських територій через спрямованість на адаптацію до зміни клімату, захист біорізноманіття та чисту енергію.

2. Соціальний розвиток та охорона здоров'я (Social Development). Даний напрям орієнтований на підвищення якості життя та інклюзивність послуг через сприяння забезпеченню медичної безпеки, освіти та навчання, розвитку культурної спадщини та сталого туризму.

3. Транскордонне управління та безпека (Border Cooperation). Вказаний пріоритет спрямований на покращення інституційної взаємодії та безпеки кордонів за рахунок вдосконалення управління кордонами та реалізації спільних заходів правоохоронних органів та служб цивільного захисту для реагування на спільні загрози.

Отже, можна констатувати, що вимоги програм Interreg щодо інклюзивності та екологічності проектів змушують бенефіціарів впроваджувати найвищі європейські стандарти соціальної відповідальності, що безпосередньо корелює з якістю людського розвитку та індексом щастя мешканців прикордоння. Завдяки фінансуванню Interreg стає можливою реалізація високовартісних інфраструктурних проектів (пунктів

пропуску, мостів, енергомереж), які мають важливе значення для транскордонної логістики, проте є фінансово обтяжливими для окремих представників органів місцевого самоврядування, особливо сільських територіальних громад.

Висновки. Участь українських партнерів у таких програмах Interreg сприяє адаптації вітчизняних стандартів проектного менеджменту до регламентів ЄС, що є необхідним кроком на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі. Перевагою є те, що проекти Interreg вимагають дзеркального або комплементарного розвитку інфраструктури по обидва боки кордону, що забезпечує збалансований вплив на розвиток прикордонних територіальних громад.

Зокрема, Програма PL-BL-UA 2014-2020 стала дієвим інструментом залучення європейських інвестицій у розвиток прикордонних територій України, забезпечивши синергію між покращенням транспортної мобільності, зміцненням екологічної безпеки та модернізацією соціально відповідальної інфраструктури. Аналіз інфраструктурних проектів, реалізованих в рамках Програми «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (HUSKROUA) 2014-2020» свідчить про високу інтегрованість українських партнерів у європейський інфраструктурний простір, де пріоритет надається екологічній безпеці та модернізації соціальної сфери при високій частці фінансової підтримки з боку ЄС. Програма «Румунія–Україна 2014-2020» продемонструвала високу ефективність у сфері цивільного захисту та охорони здоров'я, забезпечивши значні капітальні вкладення у безпекову інфраструктуру західних регіонів України.

Таким чином, програми Interreg NEXT виступають не просто джерелом фінансових ресурсів, а каталізатором глибокої інституційної трансформації регіональних систем, де виробнича та соціальна інфраструктура стає фундаментом для стійкого транскордонного розвитку. Комплексна розбудова інфраструктури посилює адаптивну здатність прикордонних територій до зовнішніх шоків, трансформуючи кордон із бар'єрного чинника в інструмент інтенсифікації міжрегіональних зв'язків та джерело додаткових конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень значною мірою можуть бути пов'язані з проведенням деталізованого порівняльного аналізу реалізації транскордонних проектів уже за програми Interreg NEXT та вивчення їх ефективності для прикордонних регіонів залучених країн порівняно з попереднім етапом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова, Н. (2023). Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*, (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52

2. Гальо, Я. М., Реслер М. В. (2022). Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС - випробування війною. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*, №, 2(33). С.244-266. http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9468

3. Ерфан, Є. А., Заяць М. Т. (2022). Реалізація транскордонного співробітництва в розрізі інституційних механізмів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Вип. 41. С. 37–41. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-7

4. Науково-технічна діяльність у сфері транскордонного співробітництва. Перспективи розвитку, імплементація кращих європейських практик : монографія [електронний ресурс] / Ірина Баланчук, Сергій Ігнацевич, Олена Михальченкова, Наталія Горностай, Зоя Шарлович. – Київ – Ломжа : УкрІНТЕІ-MANS w Łomży. Видавництво: MANS w Łomży, 2025. – 230 с.

5. Олдак, Л., Гунько, Л., & Шевкун, А. (2023). Державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні. *Ефективність державного управління,* (66), 127–137. https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233467

6. Програма транскордонного співробітництва «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (HUSKROUA) 2014-2020». https://huskroua-cbc.eu/projects/financed-projects-database

7. Програма транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна (PL-BL-UA) 2014-2020». https://www.pbu2020.eu/ua/projects2020

8. Програми транскордонного співробітництва «Румунія–Україна (Romania-Ukraine) 2014-2020». https://ro-ua.net/ua/home-2014-2020-ua

9. Розвиток транскордонного співробітництва: тіньовий сектор в економіці прикордонних територій: науково-аналітична доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2018. – 65 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

10. Buller, L. (2024). Capitalization of the effects of projects implemented on the Polish-Ukrainian border in the EU Financial Perspective 2014–2020 (I, p. 196). Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie. https://pbu2020.eu/pl/librarynews/107#book/

REFERENCES

1. Volkova, N. (2023). Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy z krainamy YeS v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Cross-border cooperation between Ukraine and EU countries in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52

2. Halio, Ya. M., & Resler, M. V. (2022). Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy z krainamy YeS - vyprobuvannia viinoiu [Cross-border cooperation between Ukraine and EU countries - the test of war]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Osvita i nauka»*, *2*(33), 244–266. http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9468

3. Erfan, Ye. A., & Zaiats, M. T. (2022). Realizatsiia transkordonnoho spivrobitnytstva v rozrizi instytutsiinykh mekhanizmiv [Implementation of cross-border cooperation in terms of institutional mechanisms]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, *41*, 37–41. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-7

4. Balanchuk, I., Ihnatsevych, S., Mykhalchenkova, O., Hornostai, N., & Sharlovych, Z. (2025). *Naukovo-tekhnichna diialnist u sferi transkordonnoho spivrobitnytstva. Perspektyvy rozvytku, implementatsiia krashchykh yevropeiskykh praktyk: monohrafiia* [Scientific and technical activity in the field of cross-border cooperation. Development prospects, implementation of the best European practices: monograph]. MANS w Łomży.

5. Oldak, L., Hunko, L., & Shevkun, A. (2023). Derzhavne rehuliuvannia transkordonnoho spivrobitnytstva na rehionalnomu rivni [State regulation of cross-border cooperation at the regional level]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, *66*, 127–137. https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233467

6. Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Cross-Border Cooperation Programme 2014-2020 (HUSKROUA). (n.d.). *Financed projects database*. https://huskroua-cbc.eu/projects/financed-projects-database

7. Poland-Belarus-Ukraine Cross-Border Cooperation Programme 2014-2020 (PL-BL-UA). (n.d.). *Projects*. https://www.pbu2020.eu/ua/projects2020

8. Romania-Ukraine Cross-Border Cooperation Programme 2014-2020. (n.d.). *Projects*. https://ro-ua.net/ua/home-2014-2020-ua

9. M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine. (2018). *Rozvytok transkordonnoho spivrobitnytstva: Tinovyi sektor v ekonomitsi prykordonnykh terytorii: naukovo-analitychna dopovid* [Development of cross-border cooperation: The shadow sector in the economy of border territories: scientific and analytical report]. (Series "Problems of Regional Development").

10. Buller, L. (2024). *Capitalization of the effects of projects implemented on the Polish-Ukrainian border in the EU Financial Perspective 2014–2020*. Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie. https://pbu2020.eu/pl/librarynews/107#book/

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 20.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.15

УДК 330.3:004.7
JELClassification: O33, O47, O15, F63

Юрчишен Д. В.
аспірант кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: 0009-0005-9609-5116
iurchyshen.d@gmail.com
Юрчишена Л.В.
доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів і банківської справи,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID : https://orcid.org/0000-0002-5904-0758
E-mail: l.Yurchishena@donnu.edu.ua

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено взаємозв'язок між цифровізацією та економічним розвитком країн у національному та міжнародному вимірах. Показано, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником модернізації економіки, впливаючи на продуктивність, структуру ринків, доступ до публічних послуг і формування людського потенціалу. На основі показників індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) проаналізовано особливості цифрового розвитку України та країн – членів Європейського Союзу. Розкрито відмінності у темпах цифрової трансформації між державами Центральної та Східної Європи та цифровими лідерами ЄС. Доведено, що впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище, публічне управління та систему освіти створює потенціал для підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та зростання доходів населення. Здійснено комплексну оцінку соціально-економічних результатів цифровізації за показником індексу людського розвитку (HDI). Визначено, що країни з вищими значеннями DESI, як правило, характеризуються і вищим рівнем HDI, що свідчить про наявність стійкого взаємозв'язку між цифровою зрілістю економіки та якістю людського потенціалу. Разом з тим для України визначено низку обмежень, пов'язаних із нерівномірністю цифрового розвитку, інфраструктурними диспропорціями та впливом макроекономічних чинників, що стримують повну реалізацію потенціалу цифрової трансформації. Зроблено висновок про необхідність комплексної державної політики, спрямованої на розвиток цифрових навичок населення, посилення інклюзивності цифрового середовища, розширення електронних державних послуг і стимулювання цифровізації бізнес-процесів як передумови стійкого економічного зростання.

Ключові слова: цифрова трансформація, індекс людського розвитку (HDI), індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), економічний розвиток, людський капітал.

Рис. 4, Табл. 1, Літ. 17.

Yurchyshen D.,
PhD student at the Department of Management and Behavioral Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID ID: 0009-0005-9609-5116
iurchyshen.d@gmail.com
Yurchyshena L.V.
Doctor of Economics, Head of the Department of Finance and Banking,
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5904-0758
E-mail: l.Yurchishena@donnu.edu.ua

EVALUATING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ECONOMIC DEVELOPMENT: NATIONAL AND INTERNATIONAL ASPECTS

The article examines the relationship between digitalization and the economic development of countries in both national and international dimensions. It is shown that digital transformation acts as a key driver of economic modernization by influencing productivity, market structures, access to public services, and the formation of human capital. Based on the Digital Economy and Society Index (DESI), the study analyses the specific features of digital development in Ukraine and the Member States of the European Union. Differences in the pace of digital transformation between the countries of Central and Eastern Europe and the digital leaders of the EU are identified. The findings demonstrate that the introduction of digital technologies into the business environment, public administration and education systems creates significant potential for increasing labour productivity, innovation activity and household income.

To provide a comprehensive assessment of the socio-economic outcomes of digitalization, the Human Development Index (HDI) is applied. The analysis shows that countries with higher DESI values generally also exhibit higher HDI levels, which confirms the existence of a stable relationship between digital maturity and the quality of human potential. At the same time, for Ukraine a number of constraints are identified, including uneven digital development, infrastructural disparities and macroeconomic challenges, which limit the full realization of the benefits of digital transformation. The study concludes that a comprehensive state policy aimed at developing digital skills, increasing the inclusiveness of the digital environment, expanding electronic public services and stimulating the digitalization of business processes is essential for ensuring sustainable economic growth.

Keywords: digital transformation, Human Development Index (HDI), Digital Economy and Society Index (DESI), economic development, human capital.

Постановка проблеми. Цифровізація є одним із ключових драйверів трансформації економік у світі, впливаючи на продуктивність, структур ринків, доступ до публічних послуг і забезпечуючи конкурентоспроможність держав. У міжнародному науковому дискурсі ця тематика демонструє стале зростання уваги охоплюючи широкий спектр підходів – від макроекономічного оцінювання до секторних, регіональних, бізнес кейсів та технологічних рішень. Водночас наявність різних термінів та індикаторів, як-от «digitalization», «digital economy», «digital transformation» ускладнює їх розуміння та доречність застосування в наукових дослідженнях. Аналітичні матеріали Світового банку визначають, що цифрові технології впливають на підвищення продуктивності праці, якісні показники економічного розвитку, однак ефекти від цифровізації залежать від вихідних умов: розвиненість інфраструктури, відкритість даних, людські компетентності, інституційна спроможність, цифрова грамотність населення та інші

чинники. Україна наразі активно впроваджує сучасні цифрові рішення на різних рівнях, зокрема в період війни цифрова трансформація держави та суспільства пришвидшилась через розвиток цифрових державних сервісів і масштабування е-послуг. Важливим питанням залишається як це впливає на економічний ефект і забезпечує економічне зростання, адже більшість науковців описують тенденції цифровізації, не відокремлюючи внесок різних компонентів цифрової трансформації. Відповідно дане наукове дослідження спрямоване на оцінку зв'язку між цифровою трансформацією і економічним розвитком у вітчизняному і міжнародному аспектах, виявлення та систематизацію чинників, що обумовлюють їх вплив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації активно досліджується в науковій спільноті, при цьому фокус наукових пошуків є багатовекторним і охоплює різні рівні економічного аналізу. Аналіз наукової бази Scopus свідчить, що українські науковці посідають третє місці по обсягах досліджень з питань впливу цифровізації на економічний розвиток країни [1]. Водночас, міжнародні наукові публікації формують платформу наукових ідей.

Значний внесок у дослідження ефектів цифровізації здійснили Suhendra I., Istikomah N., Anwar C. J., Supriadi A. та ін. [2], як проаналізували вплив цифрової економіки на економічне зростання провінцій Індонезії. Автори обґрунтовують роль інфраструктурних інвестицій і цифрових сервісів як ключових драйверів економічного зростання, зазначаючи, що відповідно до теорій розвитку та зростання саме цифровізація формує мультиплікативні ефекти у різних сферах економіки. Зв'язок цифровізації зі сталим розвитком досліджують Zghidi N., Trabelsi R. [3], які доводять наявність позитивного економічного ефекту та можливі екологічні «trade-offs». Водночас зазначають, що цифровізація, в тому числі мобільні підписки, доступ до цифрових сервісів, користувачі Інтернету, доступ до швидкісного Інтернету суттєво впливають на розвиток людського потенціалу. Це зумовлює тісний взаємозв'язок між цифровою трансформацією і розвитком інфраструктури.

Вплив цифровізації на економічне зростання Європейського Союзу емпірично підтверджено у праці Fernandez-Portillo A., Almodovar-Gonzalez M., Hernandez-Mogollon R. [4]. Водночас Chen X., Shao J. [5] наголошують, що цифровізація впливає на якість економічного зростання на мікро- і мезорівнях, зокрема через зростання факторної продуктивності в обробній промисловості. Автори підкреслюють, що ці процеси супроводжуються витратами на інновації та дослідження, які виступають проміжним чинником формування нових технологічних рішень і переходу до якісно нового рівня промислового розвитку.

У звіті Світового банку [6] представлено світовий ландшафт розвитку штучного інтелекту (ШІ) та обґрунтовано, що його впровадження у різні сфери суспільного життя має неоднозначний вплив на країни з різним рівнем доходів. Важливим є впровадження інновацій у сфері штучного інтелекту, підкреслено важливість концепції «чотирьох Cs»: connectivity (зв'язок, зокрема енергетична і цифрова інфраструктури), compute (обчислювальні технології), context (дані) і competency (компетентності). Таке поєднання є передумовою впровадження інновацій на основі використання інклюзивних екосистем штучного інтелекту.

Водночас Huseynov A. [7] доводить, що цифровізація може посилювати нерівність країн з різним рівнем економічного розвитку, зокрема через відмінності в доступі до цифрових технологій, рівнях доходів і територіальному розвитку.

Системний огляд процесів цифрової трансформації представлено у праці Feliciano-Cestero M.M. та ін. [8], де визначено її вплив на мікро-, мезо- і макрорівнях, зокрема через вплив на рівні підприємств людських та нелюдських компонентів. Обґрунтовано комплекс фактори, що сприяють цифровізації бізнесу. Ganic M. [9]

зазначає, що цифровізація здатна стимулювати економічне зростання, однак сила цього ефекту може бути відмінним залежно від рівня розвитку економіки та наявної інфраструктури.

У вітчизняних дослідженнях Філіпенко О. М., Синицина Г. А. [10] узагальнюють тренди цифрової трансформації економіки України, оцінюють її вплив на бізнес, визначають ризики і принципи цифровізації. Ханова О., Матюшенко І., Шталь Т., Григорова-Беренда Л. [11] визначають цифровізацію як фактор економічного розвитку, здійснюють кластерний аналіз країн за рівнем цифровізації та ідентифікують рушійні сили цифрової трансформації.

Узагальнюючи результати наукових досліджень, можна констатувати, що домінуючий консенсус пов'язаний з економічним розвитком, зростанням або продуктивністю. Водночас наявність цифрового розриву та нерівності в можливостях цифрової трансформації між країнами з різним рівнем доходів зумовлює потребу подальшого обгрунтування впливу чинників цифровізації на економічний розвиток із урахуванням як міжнародного, так і вітчизняного контексту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є оцінка ролі цифровізації в економічному розвитку країн на основі аналізу ключових показників цифрової трансформації у вітчизняному і міжнародному аспектах.

Виклад основного матеріалу. У цьому контексті доцільно розглянути ключові тенденції розвитку цифрових технологій у глобальному вимірі. За офіційними даними Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU) [12] приблизно 74,0 % населення світу (близько 6,0 млрд людей) користуються Інтернетом у 2025 р., тобто за останні п'ять років, починаючи з 2020 р. відбулося зростання на 14 %, тобто 1,3 млрд людей підключилися до Інтернету (рис. 1). Одним із ключових чинників зростання кількості користувачів Інтернету стала пандемія COVID-19, що зумовила масовий перехід на дистанційні форми роботи, навчання і споживання послуг, унаслідок чого цифрові технології були визначені як дієвий інструмент економічної адаптації як на рівні держави, так і бізнес-середовища.



Рисунок 1 – Особи, які користуються Інтернетом у світі
**Побудовано авторами за офіційними даними [12]*

Водночас, близько 2,2 млрд людей світу або 26,0 % залишаються офлайн, це в більшій мірі стосується населення у країнах з низьким та середнім рівнем доходів, що свідчить про наявність цифрового розриву. Така нерівність обмежує можливості цих країн щодо використання цифрових технологій як чинника економічного зростання та підвищення продуктивності, а також обмежує соціальну включеність населення. Крім кількісного зростання важливим є якість доступу, швидкість з'єднання і стабільність мереж, що є передумовою для розвитку цифрових сервісів та електронної комерції.

Починаючи з 2014 р. цифровий прогрес держав відстежується Європейською Комісією за допомогою Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) [13]. Це складений індекс, що включає чотири виміри: людський капітал, зв'язок, підключення до Інтернету, інтеграція цифрових технологій та цифрові державні послуги. В Україні DESI впроваджено на законодавчому рівні з 2023 року, і перелік показників для його розрахунку затверджений Кабінетом Міністрів [14]. Водночас, Держстат України наразі не публікує готового зведеного числового значення DESI (як загального індексу) у відкритому вигляді на сторінці набору даних, але оприлюднює компоненти і окремі показники, які формують індекс. DESI в Україні впроваджується поетапно, у зв'язку з цим Державна служба статистики України оприлюднює окремі показники та підкомпоненти індексу нерівномірно за роками, що зумовлює наявність пропусків у часових рядах [15].

Таблиця 1 – Показники індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) в Україні за окремими компонентами у 2020–2025 рр.

Компонент	Показник*	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Людський капітал							
1) наявність навичок користувача Інтернету	1.1.1. Базові цифрові навички, %	…	…	...	...	...	...
	1.1.2. Вищі цифрові навички, %	…	…	...	...	...	...
	1.1.3. Навички створення цифрового контенту, %	…	…	...	...	...	...
2) наявність розширених навичок та розвитку	1.2.1. ІКТ-спеціалісти (15–74 р.), %	2,0	2,1	…	…	…	…
	1.2.2. Жінки серед ІКТ-спеціалістів, %	17,5	20,1	…	…	…	…
	1.2.3. Підприємства з ІКТ-навчанням, %	…	…	6,5	…	…	…
	1.2.4. Випускники ІТ-спеціальностей, %	…	…	...	...	...	...
2. Підключення до Інтернету							
2.1.3. Фіксований ШСД ≥1 Гбіт/с, %	2.1.1. Домогосподарства з фіксованим ШСД, %	82,8	82,1	...	...	...	...
	2.1.2. Фіксований ШСД ≥100 Мбіт/с, %	...	...	...	...	...	...
	2.1.3. Фіксований ШСД ≥1 Гбіт/с, %	...	...	...	...	...	...
2) покриття фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету	2.2.1. Покриття швидкісним ШСД, %	...	...	...	...	...	...
	2.2.2. Покриття надвисокої пропускної здатності, %	...	...	...	...	...	...
3) мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету	2.3.1. Гармонізований спектр 5G, %	...	...	...	...	...	...
	2.3.2. Населені пункти з 5G, %	...	...	...	...	...	...
	2.3.2. Населені пункти з 5G, %	...	...	...	...	...	...
3. Інтеграція цифрових технологій							
1) цифрова інтенсивність	3.1.1. Підприємства з ERP, %	...	...	5,9	...	15,2	16,7

1	2	3	4	5	6	7	8
2) цифрові технології для бізнесу	3.2.2. Підприємства з соцмедіа, %	...	...	5,9	...	15,2	16,7
	3.2.2. Підприємства з соцмедіа, %	…	…	29,1	…	30,0	29,3
	3.2.3. Підприємства з Big Data, %	12,7	…	8,2	…	21,4	17,6
	3.2.4. Підприємства з хмарними сервісами, %	…	10,2	9,8	…	13,7	15,9
	3.2.5. Підприємства з ШІ, %	…	…	5,4	…	5,2	4,6
	3.2.6. Електронні рахунки-фактури, %	39,8	…	…	36,1	…	…
3) електронна комерція	3.3.1. Підприємства з е-торгівлею, %	4,6	4,7	5,6	6,4	8,2	…
	3.3.2. Частка е-продажів, %	3,2	3,3	5,9	2,6	3,8	…
	3.3.3. Е-торгівля з іноземними клієнтами, %	…	…	…	…	1,2	…
4. Цифрові державні послуги							
4.1. Електронний уряд	4.1.1. Користувачі е-врядування, %	…	…	…	…	…	…
	4.1.2. Попередньо заповнені е-форми, балів	…	…	…	…	48,8	…
	4.1.3. Цифрові послуги для громадян, балів	…	…	…	…	62,5	…
	4.1.4. Цифрові послуги для бізнесу, балів	…	…	…	…	70,9	…
	4.1.5. Відкриті дані, % макс. бала	…	…	…	…	74,4	…

**повна назва показників DESI на сайті Держстат [13]*

Аналіз показників індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) в Україні свідчить про нерівномірний характер цифрової трансформації за окремими компонентами та підкомпонентами. Поетапне формування DESI зумовлює фрагментарність даних у часовому розрізі та унеможливлює розрахунок зведеного значення індексу. Водночас наявні показники дозволяють здійснити структурний аналіз ключових напрямів цифрового розвитку.

У межах компонента «Людський капітал» спостерігається обмежена доступність статистичних даних щодо цифрових навичок населення. Водночас показники, що характеризують розширені цифрові навички, свідчать про поступове зростання ролі ІКТ-сектору. Частка ІКТ-спеціалістів у віковій групі 15–74 роки у 2020–2021 рр. залишалася стабільною на рівні близько 2 %, що відображає обмежену ємність цього сегмента ринку праці. Водночас зростання частки жінок серед ІКТ-спеціалістів у 2021 р. порівняно з 2020 р. свідчить про поступове підвищення гендерної інклюзивності цифрового сектору. Окремі дані щодо навчання працівників у сфері ІКТ вказують на обмежене, але наявне залучення підприємств до розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Компонент «Підключення до Інтернету» характеризується відносно високим рівнем поширення базового фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету серед домогосподарств, що у 2020–2021 рр. перевищував 80 %. Це свідчить про сформовану інфраструктурну основу для цифрових процесів. Водночас відсутність системних даних щодо швидкісних параметрів доступу, покриття надвисокої пропускної здатності та розвитку мереж 5G обмежує можливості комплексної оцінки якості цифрової інфраструктури. Таким чином, наявні дані відображають лише базовий рівень доступності Інтернету без можливості аналізу технологічної глибини цифрового підключення.

Найбільш інформативним з погляду динаміки є компонент «Інтеграція цифрових технологій». Дані свідчать про зростання цифрової інтенсивності бізнесу, зокрема щодо використання ERP-систем, хмарних сервісів та електронної комерції. Частка підприємств, що застосовують ERP-рішення, демонструє чітку тенденцію до зростання у 2022–2025 рр., що може свідчити про поступове впровадження цифрових інструментів управління. Позитивна динаміка також спостерігається у сфері використання хмарних обчислень, хоча рівень застосування технологій штучного інтелекту залишається відносно низьким та нестабільним. Показники електронної комерції демонструють поступове зростання частки підприємств, залучених до онлайн-торгівлі, що свідчить про адаптацію бізнесу до цифрових каналів збуту.

Компонент «Цифрові державні послуги» представлений обмеженим набором показників, проте наявні дані за 2024 рік вказують на відносно високі оцінки розвитку електронного урядування, зокрема щодо цифрових послуг для бізнесу, громадян та відкритих даних. Це дозволяє зробити висновок про випереджальний розвиток окремих напрямів цифровізації державного сектору порівняно з іншими складовими DESI.

Загалом аналіз показників DESI для України засвідчує фрагментарний, але поступальний характер цифрової трансформації. Наявність пропусків у статистичних рядах відображає не відсутність цифрових процесів, а етапність впровадження методології DESI в національну статистичну систему.

Порівняння рівня цифрової економіки та суспільства здійснено на прикладі країн Центральної та Східної Європи, які мають подібні соціально-економічні передумови розвитку, а також окремих держав – лідерів Європейського Союзу, що слугують еталоном цифрової трансформації (рис. 2).

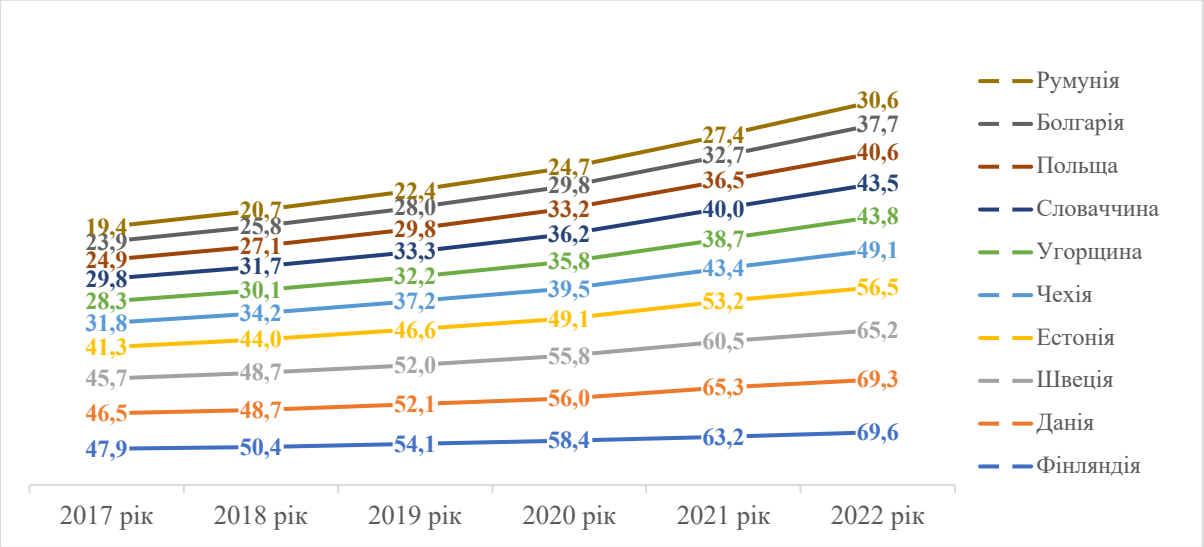


Рисунок 2 – Показники індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) для країн-членів Європейського Союзу

**Побудовано авторами за офіційними даними [16]*

Аналіз динаміки значень індексу DESI за період 2017–2022 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання рівня цифрового розвитку в усіх досліджуваних країнах, однак темпи та масштаби цього зростання істотно відрізняються між окремими групами держав.

Серед країн Центральної та Східної Європи найбільш помітне поступове зростання значень DESI демонструють Польща, Чехія та Словаччина. Зокрема, Чехія протягом аналізованого періоду послідовно скорочувала відставання від середнього рівня ЄС, що може свідчити про ефективну інтеграцію цифрових технологій у бізнес-

середовище та державне управління. Польща та Словаччина характеризуються стабільним, але більш помірним зростанням індексу, що відображає поступовий характер цифрової модернізації економіки.

Румунія та Болгарія, незважаючи на позитивну динаміку показників, залишаються серед країн із найнижчими значеннями DESI у досліджуваній групі. Це вказує на наявність структурних обмежень, зокрема у сфері цифрових навичок населення та інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств, що стримує швидкість цифрової трансформації.

Водночас країни – лідери Європейського Союзу, зокрема Фінляндія, Данія, Швеція та Естонія, демонструють значно вищі рівні індексу DESI протягом усього періоду аналізу. Фінляндія та Данія стабільно посідають провідні позиції, що відображає високий рівень розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок населення та ефективність електронних державних послуг. Естонія, хоча й має нижчі абсолютні значення порівняно з країнами Північної Європи, вирізняється високими темпами зростання, що підтверджує результативність державної політики у сфері цифрового врядування.

Таким чином, між країнами Центральної та Східної Європи та державами – цифровими лідерами ЄС зберігається суттєвий розрив у рівні цифрової економіки та суспільства. Водночас позитивна динаміка індексу DESI у всіх досліджуваних країнах свідчить про поступове зменшення цифрового розриву, що створює передумови для подальшої конвергенції цифрового розвитку в європейському просторі.

Вплив основних компонентів цифровізації на економічний розвиток представлено на рис. 3.



Рисунок 3 – Вплив основних компонентів цифровізації на економічний розвиток

Для комплексної оцінки впливу цифровізації на економічний розвиток доцільним є залучення Індексу людського розвитку (HDI), який відображає якість людського капіталу через показники тривалості життя, рівня освіти та доходів населення [17; 18]. На відміну від DESI, який характеризує рівень цифрової зрілості економіки та суспільства, HDI дозволяє оцінити соціально-економічні показники розвитку країни, зокрема людський капітал як ключовий фактор економічного зростання (рис. 4).

Динаміка HDI у 2019–2023 рр. свідчить про стійке лідерство країн Північної Європи, насамперед Фінляндії, Данії та Швеції, значення індексу яких перевищує 0,95. Країни зберігають високий рівень якості життя, освітніх можливостей та доходів населення, що свідчить про сформовану та стійку модель соціально-економічного розвитку. Естонія та Чехія демонструють дещо нижчі, проте стабільно високі значення HDI у межах 0,90–0,92 упродовж досліджуваного періоду. Це вказує на успішну інтеграцію інструментів цифрової економіки у систему освіти, ринок праці та державне управління, що забезпечує поступове підвищення якості людського капіталу.

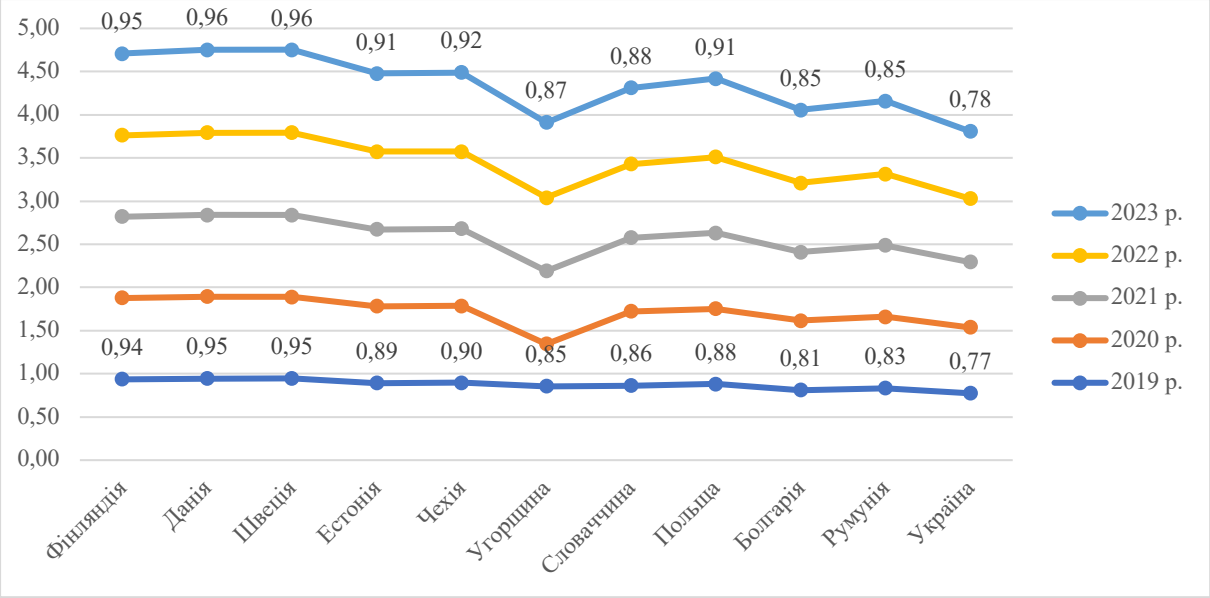


Рисунок 4 – Індексу людського розвитку для країн-членів Європейського Союзу
*Побудовано авторами за даними [17]

Водночас країни Центральної та Східної Європи – Угорщина, Словаччина та Польща – характеризуються значеннями HDI у межах 0,85–0,89 із тенденцією до плавного зростання або стабілізації після тимчасових коливань у 2020–2021 рр. Це може відображати як уповільнений вплив цифрової трансформації на соціально-економічні результати, так і структурні відмінності на ринку праці.

Болгарія та Румунія займають нижчі позиції у досліджуваному рейтингу, хоча також демонструють поступову позитивну динаміку. Значення HDI у межах 0,80–0,83 свідчать про наявність системних викликів, пов'язаних із рівнем доходів та доступом до якісної освіти, попри прогрес у сфері цифровізації. Найнижчі позиції у групі посідає Україна, де HDI у 2019–2023 рр. перебував у діапазоні 0,77–0,78. Це зумовлено поєднанням макроекономічної нестабільності, демографічних втрат і обмеженої результативності трансформаційних процесів, зокрема у сфері розбудови людського капіталу. Загалом динаміка HDI у досліджуваних країнах підтверджує наявність тісного взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості економіки та якістю людського потенціалу.

Висновки. Цифровізація безпосередньо впливає на складові HDI, адже розвиток цифрових навичок населення та доступ до інформаційно-комунікаційних технологій сприяють підвищенню якості освіти та можливостей для освіти протягом життя. Цифрові державні послуги та електронне врядування підвищують доступність соціальних і медичних послуг, що опосередковано впливає на покращення показників здоров'я та якості життя. Водночас інтеграція цифрових технологій у бізнес-середовище створює умови для зростання продуктивності праці і збільшення доходів населення, посилюючи інноваційну активність підприємств та конкурентоспроможність економіки.

Країни з високим рівнем цифрової зрілості, насамперед держави Північної Європи та Балтії, характеризуються високими значеннями HDI. Це свідчить про існування сталого взаємозв'язку між цифровізацією, розвитком людського потенціалу та економічним зростанням. Для країн Центральної та Східної Європи простежується поступова конвергенція із цифровими лідерами, однак темпи трансформації залишаються нижчими через структурні обмеження на ринку праці та в системі освіти.

У контексті України цифровізація насамперед проявляється у динамічному розвитку електронних державних послуг та поступовому поширенні цифрових

технологій у підприємницькому секторі. Водночас обмеженість людського капіталу, диспропорції у доступі до цифрової інфраструктури та макроекономічні виклики зумовлюють те, що позитивні ефекти цифровізації поки не повною мірою трансформуються у зростання показників HDI та довгострокові економічні результати. Це свідчить про необхідність посилення інвестицій у освіту, цифрові компетентності та інклюзивність цифрового середовища.

Отже, цифровізація виступає ключовим драйвером соціально-економічного розвитку, який поєднує технологічні інновації з підвищенням якості людського потенціалу. Використання DESI та HDI як взаємодоповнювальних індикаторів дозволяє комплексно оцінювати результати цифрової трансформації. Для України пріоритетними напрямами подальшої політики мають стати розвиток цифрових навичок населення, розширення доступу до високошвидкісного Інтернету, стимулювання цифровізації бізнес-процесів та зміцнення електронного врядування як фундаменту стійкого економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Scopus. URL: https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=ddc3d94a1cb26b6ea26c2d6a40f1e070&sot=a&sdt=a&sl=53&s=TITLE-ABS-KEY%28DIGITALIZATION+ON+ECONOMIC+DEVELOPMENT%29&origin=resultslist&count=50&analyzeResults=Analyze+results

2. Suhendra I., Istikomah N., Anwar C. J., Supriadi A., Wakhid A. A., Purwanda E., Salim A. Influence of the digital economy on economic growth: empirical study of a region in Indonesia. *Cogent Economics & Finance*. 2025. Vol. 13 (1). DOI: https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2457477

3. Zghidi N., Trabelsi R. Impact of Digitalization on Sustainable Development: A Comparative Analysis of Developed and Developing Economies. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18(7). Pp. 359. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18070359

4. Fernandez-Portillo A., Almodovar-Gonzalez M., Hernandez-Mogollon R. Impact of ICT development on economic growth. A study of OECD European union countries. *Technology in Society.* 2020. Vol. 63. DOI: https://doi.org/101420.

5. Chen X., Shao J. The Digital Economy and Total Factor Productivity of the Manufacturing Industry: From the Perspective of Subdivided Manufacturing Sectors. *Sustainability.* 2025. Vol.17(7). Pp. 3127. DOI: https://doi.org/10.3390/su17073127

6. Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations?utm_source=chatgpt.com

7. Huseynov A., Balsalobre-Lorente D., Hamidova L., Samedova E. Challenges and opportunities of digital economydevelopment: Case of Azerbaijan. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23(2). Pp. 265–276. DOI: doi:10.21511/ppm.23(2).2025.18 *(PDF) Challenges and opportunities of digital economy development: Case of Azerbaijan*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/390692723_Challenges_and_opportunities_of_digital_economy_development_Case_of_Azerbaijan [accessed Dec 21 2025].

8. Feliciano-Cestero M. M., Ameen N., Kotabe M., Paul J., Signoret M. Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of business research*. 2023. Vol. 157. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546

9. Ganic M. Digitalization-growth nexus: some empirical evidence from four regions with a muslim majority. *PressAcademia Procedia*. 2024. Vol. 18(1). Pp. 84–85.

10. Филипенко О. М., Синицина Г. А. Основні тренди та перспективи цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 43–50. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50

11. Ханова О., Матюшенко Я., Шталь Т., Рудич А.,& Григорова-Беренда Л. Цифровізація як фактор економічного розвитку країн, що розвиваються. *Економіка розвитку*. 2025. Vol. 24(3). Pp. 8–24. DOI: https://doi.org/10.63341/econ/3.2025.08

12. Statistics: ITU. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx

13. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

14. Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Розпорядження Кабінету міністрів України від 5 вересня 2023 р. № 774-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/774-2023-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

15. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI): Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/node/5652

16. Annual aggregate digital economy and society index (DESI) scores for European Union member states from 2017 to 2022. Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/1372137/eu-digitalization-desi-member-states/

17. Human Development Index (HDI) by Country 2025. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/hdi-by-country

18. Юрчишена Л. В. Фінансова стійкість університетів: теорія, методологія та оцінка: монографія. Вінниця, 2025. 390 с.

REFERENCES

1. Scopus: https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=ddc3d94a1cb26b6ea26c2d6a40f1e070&sot=a&sdt=a&sl=53&s=TITLE-ABS-KEY%28DIGITALIZATION+ON+ECONOMIC+DEVELOPMENT%29&origin=resultslist&count=50&analyzeResults=Analyze+results

2. Suhendra, I., Istikomah, N., Anwar, C. J., Supriadi, A., Wakhid, A. A., Purwanda, E., & Salim, A. (2025). Influence of the digital economy on economic growth: empirical study of a region in Indonesia. *Cogent Economics & Finance*, *13*(1). DOI: https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2457477

3. Zghidi, N., & Trabelsi, R. (2025). Impact of Digitalization on Sustainable Development: A Comparative Analysis of Developed and Developing Economies. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(7), 359. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18070359

4. Fernandez-Portillo, A., Almodovar-Gonzalez, M., & Hernandez-Mogollon, R. (2020). Impact of ICT development on economic growth. A study of OECD European union countries. *Technology in Society*, *63*, 101420.

5. Chen, X., & Shao, J. (2025). The Digital Economy and Total Factor Productivity of the Manufacturing Industry: From the Perspective of Subdivided Manufacturing Sectors. *Sustainability*, *17*(7), 3127. DOI: https://doi.org/10.3390/su17073127

6. Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations?utm_source=chatgpt.com

7. Huseynov, A., Balsalobre-Lorente, D., Hamidova, L. & Samedova, E. (2025). Challenges and opportunities of digital economydevelopment: Case of Azerbaijan. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 265-276. DOI: 10.21511/ppm.23(2).2025.18 *(PDF) Challenges and opportunities of digital economy development: Case of Azerbaijan*. Available from:

https://www.researchgate.net/publication/390692723_Challenges_and_opportunities_of_digital_economy_development_Case_of_Azerbaijan.

8. Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of business research*, *157*, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546

9. Ganic, M. (2024). Digitalization-growth nexus: some empirical evidence from four regions with a muslim majority. *PressAcademia Procedia*, *18*(1), 84-85.

10. Филипенко, О. М., Синицина, Г. А. (2023.). Основні тренди та перспективи цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 3, 43–50. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50

11. Ханова О., Матюшенко Я., Шталь Т., Рудич А.,& Григорова-Беренда Л.(2025). Цифровізація як фактор економічного розвитку країн, що розвиваються. *Економіка розвитку*, 24(3), 8–24. DOI: 10.63341/econ/3.2025.08

12. Statistics: ITU. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx

13. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

14. Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Розпорядження Кабінету міністрів України від 5 вересня 2023 р. № 774-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/774-2023-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

15. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI): Держстат. URL: URL: https://stat.gov.ua/uk/node/5652

16. Annual aggregate digital economy and society index (DESI) scores for European Union member states from 2017 to 2022. Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/1372137/eu-digitalization-desi-member-states/

17. Human Development Index (HDI) by Country 2025. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/hdi-by-country

18. Yurchyshena, L. V. (2025). *Фінансова стійкість університетів: теорія, методологія та оцінка: монографія* [Financial stability of universities: Theory, methodology and evaluation: A monograph]. Vinnytsia. 390.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025
Стаття прийнята до друку після рецензування 08.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.16

УДК 657
JELClassification: M11, M13, O33

Томчук В. В.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
ORCID ID: 0000-0001-8575-4618
v.tomchuk@donnu.edu.ua

ДИДЖИТАЛ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ: РОЛЬ ERP-СИСТЕМ

У статті досліджено роль ERP-систем у формуванні диджитал механізму управління компанією в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, що покращує умови проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту, сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств. Потужним комплексом, що об'єднує в собі одночасно функції обліку, управління, контролю й аналізу та реалізує найкращі світові практики ведення сучасного бізнесу стали ERP-системи, які дозволяють топ-менеджменту підприємства приймати більш обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення. Обґрунтовано, що впровадження ERP-систем забезпечує інтеграцію інформаційних потоків у межах єдиного цифрового середовища, підвищення прозорості управлінських рішень, оперативність обробки та аналітичної інтерпретації даних, а також посилення внутрішнього контролю. Проаналізовано основні функціональні можливості ERP-систем як інструменту координації фінансових, облікових, виробничих і управлінських процесів. Доведено, що використання ERP-рішень сприяє оптимізації ресурсного забезпечення, мінімізації ризиків та адаптації діяльності компанії до вимог цифрової економіки.

Ключові слова: диджитал механізм управління, цифрове управління, ERP-система, цифрова трансформація, автоматизація управління, бізнес-процеси, цифрові технології в управлінні.

Рис. – 2, Таб. – 2, Літ. – 7.

V. Tomchuk,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department of Accounting, Analysis and Audit,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID ID: 0000-0001-8575-4618
v.tomchuk@donnu.edu.ua

DIGITAL COMPANY MANAGEMENT: THE ROLE OF ERP SYSTEMS

The article examines the role of ERP systems in the formation of a digital management mechanism of a company under conditions of business process digital transformation, which improves the framework for internal and external audit and enhances the investment attractiveness of enterprises. ERP systems have evolved into a powerful integrated complex combining accounting, management, control, and analytical functions while implementing best global practices of modern business operations, enabling top management to make more substantiated and timely managerial decisions. It is substantiated that the implementation of ERP systems ensures the integration of information flows within a unified digital environment,

increases transparency of managerial decision-making, enhances the efficiency of data processing and analytical interpretation, and strengthens internal control. The main functional capabilities of ERP systems are analyzed as a tool for coordinating financial, accounting, production, and managerial processes. It is proven that the use of ERP solutions contributes to resource optimization, risk minimization, and adaptation of company activities to the requirements of the digital economy.

Keywords: Digital management mechanism, digital management, ERP system, digital transformation, management automation, business processes, digital technologies in management.

Fig. -2, tabl. -2, ref. - 7

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління компаніями. В умовах зростання обсягів інформації та ускладнення бізнес-процесів особливої актуальності набуває формування диджитал механізму управління, який забезпечує своєчасне отримання, обробку та аналіз управлінської інформації. Одним із ключових інструментів реалізації такого механізму є ERP-системи, що інтегрують функціональні підсистеми підприємства в єдиний інформаційний простір. ERP-системи фактично стали світовими стандартами, які описують функції всередині трьох основних процесів розширеного економічного відтворення: придбання, виробництва і реалізації та інтегрують завдання обліку, управління, контролю й аналізу одночасно. Саме тому дослідження ролі ERP-систем у системі диджитал-управління компанією є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі ERP-систем в управлінні компанією із використанням диджитал-технологій здійснювали такі вітчизняні науковці, як І. О. Буряк, Т.В. Марусей, Л.М. Гаєвська, К.В. Ілляшенко, Д.В. Катрич, Л.П. Оксамитна, Т. А. Писаревська, Ю.М. Попівняк, Р.І. Пряха та інші. Разом із тим, зважаючи на стрімку еволюцію цифрових технологій, трансформацію бізнес-моделей та зростання вимог до аналітичності й оперативності управлінських рішень, проблематика формування ефективного диджитал механізму управління компанією на основі ERP-систем залишається актуальною та потребує подальших накуових досліджень.

Мета дослідження – обґрунтування ролі ERP-систем у формуванні диджитал механізму управління компанією та визначення їх впливу на ефективність управлінських рішень в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найважливіших цілей впровадження ERP-системи, або комплексної автоматизації підприємства, є диджиталізація відразу декількох видів обліку. З одного боку, ERP-система повинна задовольняти потреби кожного підрозділу в обліку і плануванні, робити зручнішою працю відповідної групи людей. З іншого боку, система має залишатися єдиною, мінімізувати дублювання й повторне введення інформації. Тому всі господарські операції мають реєструватися в системі один раз – з максимально повною інформацією, а їхня інтерпретація, оцінка даних і відображення у звітності - може варіюватися для різних видів обліку.

Словник APICS (American Production and Inventory Control Society) надає два значення терміну «ERP-система» (Enterprise Resource Planning – Управління ресурсами підприємства):

1. ERP-система – це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупок і обліку у процесі виконання клієнтських замовлень.

2. ERP-система (у більш загальному контексті) – це методологія ефективного планування і управління всіма ресурсами підприємства, які необхідні для здійснення продажів, виробництва, закупок та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг [1].

Система ERP забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, який зможе обслужити специфічні потреби окремих підрозділів. Для цього ERP-система використовує багато різних програмних і апаратних компонентів – модулів, які поділяються на декілька типів (рис. 1).

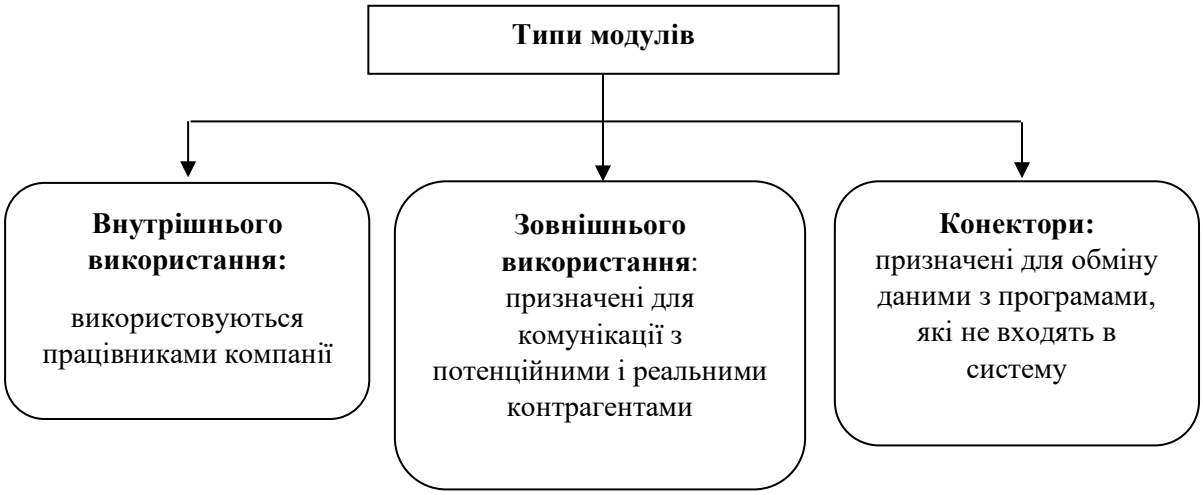


Рисунок 1 – Типи модулів та їх основне призначення
Джерело: узагальнено автором на основі [2]

У процесі дослідження виявлено, що до структури типової (класичної) ERP-системи, як правило, входять наступні модулі: MRP (від англ. manufactures resource planning – планування ресурсів виробництва); CRM (від англ. customers relationship management – управління взаємовідносинами з клієнтами); SCM (від англ. supply chain management – управління процесами постачання); HRM (від англ. human resource management – управління людськими ресурсами); FRM (від англ. financial resource management – управління фінансовими ресурсами); ECM (від англ. Enterprise content management – управління корпоративним контентом).

Схематично інтегрованість модулів у єдиний інформаційний простір типової ERP-системи представлено на рисунку 2.

Основна відмінність ERP від інших інформаційних технологій обробки даних полягає в тому, що ERP з самого початку створюється в вигляді конструктора що містить платформу і модулі, які забезпечують максимум можливостей. Тобто, з часом підприємству не потрібно буде змінювати програмний продукт, достатньо буде визвати спеціалістів, які допоможуть підібрати та підключити готові модульні рішення. Існує велика кількість різновидів модульних рішень для різних сфер бізнесу і особливостей роботи. Всі вони удосконалюються в міру розвитку технологічного прогресу та вимог процесу цифровізації.

Основними характеристиками ERP-систем, за якими їх можна вирізнити з поміж інших програмних рішень є: багатофункціональність, багатовекторність, надійність, глибока аналітична здатність, і звісно модульність.

Оцінювання ефективності впровадження ERP-системи доцільно здійснювати на основі комплексного аналізу фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Про успішність цифрової трансформації управлінських процесів свідчить

підвищення показників ліквідності внаслідок раціоналізації структури активів і зменшення частки дебіторської заборгованості в оборотному капіталі; зростання інтенсивності обігу ресурсів, що проявляється у прискоренні оборотності як сукупного капіталу, так і його окремих елементів; а також оптимізація обсягів залучених оборотних коштів через забезпечення стабільності та ритмічності виробничо-господарської діяльності. Вважаємо, що впровадження ERP-системи може вважатися ефективним за умови формування прозорої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, скорочення операційного циклу, підвищення платоспроможності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості. Таким чином, результативність ERP-рішення проявляється не лише у технічній автоматизації процесів, а й у досягненні системного економічного ефекту.

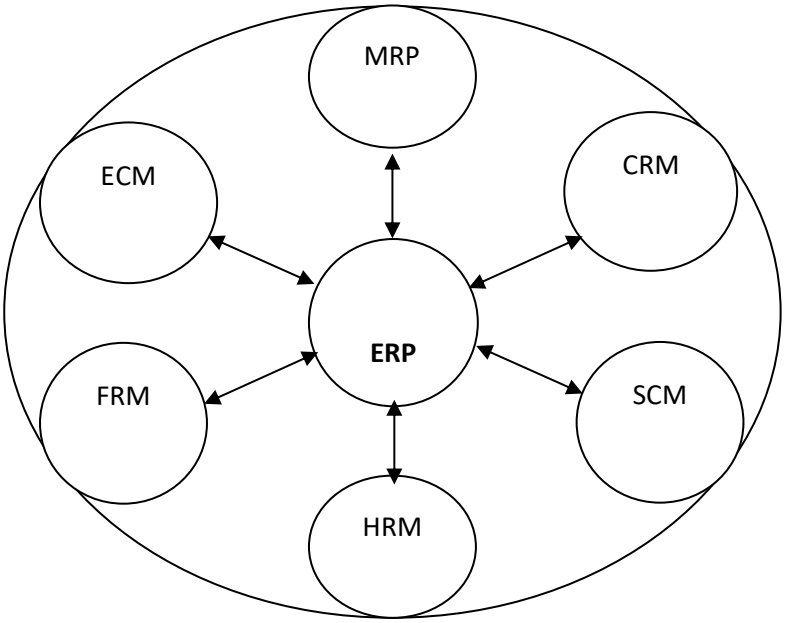


Рисунок 2 – Інтеграція інформаційного середовища в типовій ERP-системі
Джерело: складено автором

Імплементацію програмного забезпечення з диджиталізації бухгалтерського обліку доцільно вважати результативною за умови досягнення системних позитивних змін у функціонуванні облікової системи підприємства, що проявляються у:

- ✓ упорядкуванні бухгалтерського обліку;
- ✓ збільшенні кількості інформації, що одержується з бухгалтерського обліку;
- ✓ зниженні кількості бухгалтерських помилок;
- ✓ підвищенні оперативності бухгалтерського обліку;
- ✓ підвищенні економічності бухгалтерського обліку.

Тобто, критерії результативності для кожного підприємства будуть різними та залежать від цілей впровадження і мети якої воно хоче досягнути. Таким чином, ефективність диджиталізації бухгалтерського обліку слід оцінювати комплексно — з урахуванням організаційних, технологічних та економічних результатів її впливу на систему управління підприємством.

Відповідно до результатів дослідження світової практики впровадження ERP-систем, представлених у звіті *The 2025 ERP Report* компанії Panorama Consulting Group, 73 % опитаних представників підприємств оцінили реалізацію проєкту як успішну. Водночас лише у 50 % випадків йшлося про повністю завершені проєкти на момент

проведення опитування. Крім того, у 42 % впроваджень зафіксовано перевищення запланованого бюджету, а у 25 % — перевищення встановлених термінів реалізації [3].

Вартість проекту буде змінюватися залежно від ресурсних затрат на перегляд існуючих бізнес-процесів компанії та розробку їх нової моделі, налаштування системи відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства, навчання працівників.

Проте після впровадження системи за рахунок ефективного використання ресурсів скорочуються загальні витрати. На практиці успішне впровадження системи в середньому скорочує складські запаси підприємства на 23%, підвищує продуктивність праці на 20%, збільшує кількість замовлень на 18% [3].

У процесі дослідження сформовано перелік типових помилок, що можуть вплинути на позитивний результат та розробили перелік конкретних дій їх уникнення (таблиця 1).

Таблиця 1 – Потенційні помилки при впровадженні ERP-систем та шляхи їх уникнення

Потенційні помилки при впровадженні ERP-систем	Рекомендації щодо їх уникнення
1	2
1. Не правильний вибір системи	Необхідно ретельно проаналізувати можливості ERP-систем представлених на ринку за наступними критеріями: інтеграція з іншими програмними забезпеченнями, відповідність специфіці діяльності компанії; чи охопить автоматизація необхідні структурні підрозділи компанії. Важливим моментом є врахування перспектив діяльності компанії – від цього залежить який функціонал знадобиться компанії найближчих 5-7 років.
2. Не правильний вибір постачальника системи	Враховуючи виклики цифровізації, окрім пропонованого переліку послуг компанії та досвіду діяльності варто враховувати чи є актуальними для постачальника тенденції розвитку штучного інтелекту.
3. Відсутність особи (групи осіб) всередині підприємства, відповідальної за комунікацію з постачальником ERP-системи. Тобто, аналітики не отримають повну та оперативну інформацію про пріоритетність задач.	Найкращим рішенням буде призначити компетентну особу, відповідальну за комунікацію з вендором. Додатковою перевагою стане те, що така особа стане більш лояльною до змін системи, дізнається про її специфіку ще до моменту експлуатації та навчатиме інших працівників.
4. Недостатність тестування системи	Пропонуємо передчасно оговорити з постачальником особливості тестування та терміни, що дасть змогу перевірити наявність робочого стану усіх функцій, зафіксувати помилки та виправити їх до початку повноцінного запуску системи.

Продовження таблиці 1

1	2
5. Погано організований процес навчання працівників	Пропонуємо мотивувати працівників до залучення в процес написання Інструкції по експлуатації нової сисеми спільно з постачальником.
6. Відсутність підтримки після введення системи в експлуатацію	Пропонуємо укласти з постачальником договір супроводження із зазначенням критичності проблеми та максимальних термінів на їх вирішення.

Джерело: розроблено автором

Будь-яка заміна системи є складним процесом, на кожному етапі якого можуть виникати різноманітні проблеми та труднощі. Зменшити ймовірність їх виникнення допоможе ретельний аналіз, якісне планування і вибір найменш ризикової стратегії впровадження. Варто концентруватись не тільки на технічних аспектах впровадження системи, а ще й на людських ресурсах та бізнес-процесах. Іншими словами, критичними чинниками що визначають успішну реалізацію ERP-систем є: підтримка персоналу, зобов'язання керівництва на навчання та освіту, управління проектами, чітке бачення та цілі системи ERP, обережне управління змінами та міжвідомчі комунікації.

Нами розроблено перелік тверджень, які вказують на необхідність впровадження системи ERP на підприємстві:

1. Дефіцит оперативної інформації та неможливість вчасного прийняття рішень.
2. Рутинні операції займають більшість робочого часу працівників.
3. Комунікація між працівниками є неефективною та складною.
4. Підприємство використовує велику кількість різновекторних програм з ціллю автоматизації процесів, інтеграція яких сповільнює введення та подальшу обробку даних.
5. На отримання даних типу руху грошових коштів та складських залишків задіяно декілька працівників та витрачається багато часу.
6. Недоступність інформації за межами підприємства.
7. Складна комунікація з контрагентами причиною якої є недостатня аналітика та неструктурованість даних.

Таким чином, якщо більшість тверджень стосуються підприємства вважаємо за необхідне розпочати планування по впровадженню ERP-системи.

Щорічно ринок ERP-систем має тенденцію до розширення: з'являються нові та оновлюються існуючі як галузеві рішення, так і універсальні ERP-системи. Тож проаналізуємо ситуацію на ринку ERP-систем.

На основі інформації від Panorama consulting Group серед основних гравців на світовому ринку сучасних ERP-систем слід відзначити такі компанії як: SAP SE, Oracle, Microsoft – титани ринку та Infor. Всі вони мають досвідчених дистриб'юторів, величезні рекламні бюджети і отримують вигоду від популярності своїх торгових марок на ринку ERP. У таблиці 2 представлено системи даних компаній, які найчастіше купуються для впровадження великими та середніми підприємствами [8].

Розглянемо основні характеристики SAP R/3. Система розрахована на спільне інформаційне забезпечення декількох підприємств, що входять у склад концерну або холдингу і складається із набору прикладних модулів, які направлені на різні процеси в компанії, а саме:

Таблиця 2 – Деякі системи ERP найбільших компаній-розробників

Назва системи	Компанія-розробник
SAP R/3, SAP Business One	SAP SE – німецька корпорація
Oracle Business Suite	Oracle – американська корпорація
Microsoft Dynamics	Microsoft – багатонаціональна корпорація
SyteLine ERP, BAAN	Infor – багатонаціональна корпорація

Джерело: систематизовано автором

Фінанси FI (фінансовий облік) – відповідає за відстеження потоків фінансових даних в рамках всієї організації, створення організаційної структури, повноцінне ведення фінансового обліку (починаючи зі створення плану рахунків, закінчуючи формуванням необхідної фінансової звітності).

Контролінг CO – сприяє координації, моніторингу та оптимізації всіх процесів в організації. Він керує потоком бізнесу в організації, допомагає при аналізі фактичних даних із запланованими даними і в плануванні бізнесу-стратегії. Основними об'єктами управління в модулі є доходи та витрати. Тобто, можна вести облік за видами витрат; аналізувати міжвідомчі бізнес-процеси, рентабельність [4].

Управління основними засобами AM – призначений для обліку основних засобів і управління ними. Ключові елементи модуля: технічне управління основними засобами, техобслуговування і ремонт обладнання, контролінг інвестицій і продаж активів, заміна основних засобів і амортизація, управління інвестиціями.

Управління проектами PS – призначений для моніторингу проектів, що мають довгострокову основу і високий рівень складності. За його допомогою здійснюється планування і управління. Ключові об'єкти даного прикладного модуля: контроль фінансових засобів і ресурсів, контроль якості, управління часовими даними, інформаційна система управління проектами.

Управління виробництвом PP – використовується для організації планування та управління виробництвом продукції, довгострокового планування, розробки виробничої програми. Ключові елементи модуля: специфікації (BOM), технологічні карти, робочі центри (місця), планування збуту (SOP), виробниче планування (MPS), планування потреби в матеріалах (MRP), управління виробництвом (SFC), виробничі замовлення, калькуляція затрат на виріб, облік затрат за процесами, серійне виробництво, планування безперервного виробництва [5].

Управління матеріальними потоками MM - підтримує бізнес-процеси, що пов’язані із рухом матеріалів через інші модулі, такі як логістику, управління ланцюгами поставок, продаж і постачання, управління складом, виробництво і планування.

Збут SD – орієнтована на автоматизацію повсякденних операцій на різних етапах опрацювання замовлення. Модуль SD забезпечує: налаштування організаційної структури; присвоєння організаційних одиниць; визначення компонент ціноутворення.

Управління якістю QM – складається із інформаційної системи і системи управління якістю. Дозволяє планувати та впроваджувати процедури контролю і забезпечення якості. Функція модулю пов’язана із процесами постачання та виробництва. Ключові елементи: перевірка якості, планування якості, інформаційна система контролю якості (QMIS).

Технічне обслуговування та ремонт обладнання PM – допомагає автоматизувати процеси технологічного обслуговування та ремонту обладнання в компанії. Модуль TOPO дозволяє виконувати наступні операції: ведення історії ремонту та технологічного обслуговування обладнання; планування графіку ремонту, складу ремонтних робіт, затрат на ремонт; контроль за фактичним виконанням ремонту.

Управління персоналом HR – інтегрована система, основними завданнями якої є виконання функції планування, аналітики і оперативного управління персоналом. Даний модуль також направлений на формування і розвиток кадрового потенціалу.

Управління інформаційними потоками WF (Workflow Item) – дозволяє пов'язати усі модулі із врахуванням загальних правил та процедур. Основними компонентами модуля управління інформаційними потоками є електронна пошта, система, що дозволяє управляти документами, а також універсальний класифікатор. Одиниця потоку операцій (Workflow Item) є результатом ініціації диспетчером потоку операцій окремої дії, що і запускає процес. Дані і документи, що потрапляють в систему будуть певним чином оброблені на кожному етапі із врахуванням визначеної логіки [6].

SAP Business One представляє наступний набір рішень, необхідних для автоматизації управління сучасним підприємством: оптимізація бізнес-процесів, прийняття правильних рішень і скорочення витрат. Основні можливості SAP Business One: власне, управління ресурсами підприємства; управління відносинами з клієнтами; управління електронним бізнесом. До особливостей даного продукту можна віднести: вбудований аналіз прибутковості окремих операцій і результатів роботи з бізнес партнерами в цілому; гнучка управлінська звітність, тобто динамічні звіти з можливістю отримання розшифрування і деталізації по кожному рядку; система оповіщення та контролю бізнес-процесів, побудована від процесу, а не від бази даних; інтеграція з Microsoft Office.

Інтерфейс системи SAP Business One є досить зрозумілим, що сприяє швидкому доступу до потрібних даних в режимі online, гарантуючи високий рівень якості та точності прийнятих управлінських рішень. Використовуючи єдине джерело даних про клієнтів, компанії можуть застосовувати інструменти управлінського контролю для підвищення ефективності та прозорості процесу продажів [7].

Загалом, вище описані рішення SAP ERP направлені на покращення результативності управління бізнес-процесами, підвищення прозорості та збільшення рейтингу підприємства, а також для більш глибокого розуміння інтегрованих бізнес процесів. Варто відзначити, що всі модулі SAP ERP включені в початкову ціну.

Таким чином, використання ERP-систем відіграє визначальну роль у формуванні диджитал механізму управління компанією. Їхнє застосування забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищення прозорості управління та обґрунтованість управлінських рішень. Використання ERP-систем створює умови для підвищення конкурентоспроможності компанії та її адаптації до викликів цифрової трансформації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, стрімкий розвиток цифрових технологій та постійне розширення функціональних можливостей програмних продуктів, з одного боку, і посилення конкурентного тиску, необхідність забезпечення максимальної результативності управління бізнес-процесами, вплив кризових явищ на економіку та зростання невизначеності зовнішнього середовища — з іншого, обумовлюють потребу в трансформації управлінських підходів вітчизняних підприємств. За таких умов актуалізується впровадження сучасних автоматизованих систем та використання інноваційних інструментів і методів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Практичне застосування програмних продуктів в основу яких покладені ERP-системи, дають можливість чітко відстежувати, проводити постійний аналіз та контроль витрат із достатнім рівнем їх деталізації у необхідних звітних формах за запитом, охоплюючи усі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. APICS (American Production and Inventory Control Society). URL: http://www.apics.org/
2. Що таке ERP система. URL: https://habr.com/ru/company/trinion/blog/3-33018/
3. Panorama consulting Group. URL: https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/?utm_source=chatgpt.com
4. SAP - ERP Introduction. URL: https://www.tutorialspoint.com/sap/sap_introduction.htm
5. SAP R/3 (SAP ERP) – Програмна система планування корпоративних ресурсів. URL: http://bourabai.kz/cm/sap_erp.htm
6. Бабурнич Н. Автоматизація обліку бізнес-процесів у торгівлі: проблеми, етапи здійснення та огляд програмних рішень. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 7 - 12.
7. Офіційний сайт компанії SAP. URL: https://sap.com

REFERENCES

1. APICS (American Production and Inventory Control Society). URL: http://www.apics.org/
2. Official site of the company Grade ERP system. URL: https://lnk.ua/B4OavzPVG
3. Official site of the company Panorama consulting Group. URL: https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/?utm_source=chatgpt.com
4. SAP - ERP Introduction. URL: https://www.tutorialspoint.com/sap/sap_introduction.htm
5. Official site of the company IT-enterprise. URL: https://lnk.ua/k4kK20X4L
6. Baburnych, N. (2024). *Avtomatyzatsiia obliku biznes-protsesiv u torhivli: problemy, etapy zdiisnennia ta ohliad prohramnykh rishen* [Automation of accounting of business processes in trade: Problems, stages of implementation and review of software solutions]. *Transformatsiina ekonomika*, 2(07), 7–12.
7. Official site of the company SAP. URL: https://sap.com

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 21.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.17

УДК 378.4:005.8:339.9
JELClassification: I23, O32, F63, M10

Рєпіна І. М.
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-9141-0117
inna.riepina@kneu.edu.ua

МІЖНАРОДНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ МЕРЕЖІ ТА УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджено роль міжнародних дослідницьких мереж і управління науковими проєктами в системі інтернаціоналізації вищої освіти. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації економіки знань і посилення міжуніверситетської конкуренції міжнародні дослідницькі мережі формують канали циркуляції знань і ресурсів, тоді як ефективне управління науковими проєктами забезпечує їх організаційну реалізацію та стійкість результатів. Метою статті є обґрунтування міжнародних дослідницьких мереж і управління науковими проєктами як взаємопов'язаних інструментів інтернаціоналізації системи вищої освіти та визначення їх впливу на трансфер знань і формування конкурентних переваг університетів.

У результаті дослідження встановлено, що участь університетів у міжнародних дослідницьких мережах сприяє підвищенню якості наукових досліджень, зростанню міжнародної публікаційної активності та посиленню інституційної спроможності закладів вищої освіти. Доведено, що інституціоналізація управління науковими проєктами, зокрема через створення проєктних і грантових офісів, забезпечує перехід від фрагментарної участі у міжнародних ініціативах до стратегічно орієнтованої моделі міжнародної діяльності університетів.

У статті запропоновано авторську класифікацію проєктних офісів закладів вищої освіти за рівнем інституціоналізації, функціональним наповненням та роллю в управлінні міжнародною науковою діяльністю, що дозволяє обґрунтувати їх вплив на ефективність трансферу знань, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність університетів. Результати дослідження можуть бути використані в практиці стратегічного управління міжнародною діяльністю закладів вищої освіти, при формуванні проєктних і грантових офісів, а також у процесі розроблення політик інтернаціоналізації та післявоєнного відновлення системи вищої освіти України.

Ключові слова: інтернаціоналізація, система вищої освіти, міжнародні дослідницькі мережі, управління науковими проєктами, освітнє та наукове середовище, проєктні офіси, трансфер знань, конкурентоспроможність університетів.

Табл. 2, Рис. 2, Літ. 23

Inna Riepina
Dr. of Science (in Economics), Professor,
Head of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9141-0117
inna.riepina@kneu.edu.ua

INTERNATIONAL RESEARCH NETWORKS AND RESEARCH PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INTERNATIONALISATION

In the context of the global knowledge economy and increasing competition among universities, the internationalisation of higher education has become a strategic priority for higher education systems worldwide. International research networks and participation in transnational research programmes are increasingly recognised as key mechanisms for integrating universities into the global academic and research landscape. At the same time, the growing scale and complexity of international research cooperation place higher demands on the institutional capacity of universities, particularly with regard to research project management.

This article examines the role of international research networks and research project management as interrelated instruments of higher education internationalisation. The purpose of the study is to substantiate the contribution of international research networks and research project management to knowledge transfer and the formation of competitive advantages of universities in the global higher education area.

The findings of the study show that the effective exploitation of international research networks largely depends on the institutionalisation of research project management within universities. Fragmented and individual-based project activities limit the sustainability of international cooperation, whereas the establishment of dedicated project and grant offices facilitates a strategic and systematic approach to international research engagement. Such offices play a coordinating role between international research networks and internal university governance structures, ensuring compliance with donor requirements, efficient resource management and continuity of project results.

A key contribution of the article is the development of an author's classification of project offices in higher education institutions, based on the level of institutionalisation, functional scope and their role in managing international research activities. This classification provides an analytical framework for selecting appropriate organisational models of project offices depending on the degree of internationalisation and strategic objectives of universities. It also highlights the role of project offices in supporting knowledge transfer, intellectual property management and innovation-oriented activities.

The results of the study can be used in the practice of strategic management of international activities in higher education institutions, in the design and development of project and grant offices, and in the formulation of internationalisation policies at both institutional and national levels.

Keywords: internationalisation, higher education system, international research networks, research project management, educational and research environment, project offices, knowledge transfer, university competitiveness.

Fig.2. Tabl.2.Ref.23

Постановка проблеми. Інтернаціоналізація системи вищої освіти в умовах глобалізації наукових досліджень перетворюється з факультативного напряму розвитку університетів на один із ключових чинників їх довгострокової конкурентоспроможності. Сучасні заклади вищої освіти дедалі більше функціонують як елементи глобального науково-освітнього простору, в якому наукова репутація, доступ до міжнародних ресурсів і здатність до участі в транснаціональних дослідницьких проєктах визначають їх позиції у світовій ієрархії.

Особливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні дослідницькі мережі, що формуються в межах таких програм, як Horizon Europe, Erasmus+ та COST. Ці

інструменти не лише забезпечують фінансову підтримку досліджень і академічної мобільності, але й сприяють інтеграції університетів у Європейський дослідницький простір, розвитку міждисциплінарної співпраці, формуванню спільних лабораторій і центрів досконалості.

Водночас участь у міжнародних дослідницьких мережах висуває принципово нові вимоги до управління науковими проєктами у закладах вищої освіти. Успішна реалізація міжнародних проєктів потребує не лише високого рівня наукової експертизи, а й розвиненої системи проєктного менеджменту, що охоплює фінансове планування, управління ризиками, дотримання етичних і правових норм, захист прав інтелектуальної власності та ефективну комунікацію з міжнародними партнерами. У цьому контексті проєктний менеджмент дедалі частіше розглядається як стратегічна функція університету, а не як допоміжна адміністративна діяльність.

Актуальність проблеми посилюється тим, що для значної частини університетів, зокрема в країнах з перехідною економікою та в умовах післякризового відновлення, міжнародна проєктна діяльність залишається фрагментарною та персоналізованою. Участь у міжнародних програмах часто залежить від ініціатив окремих науковців, тоді як інституційні механізми підтримки, системи трансферу знань і професійні проєктні офіси перебувають на стадії формування. Це знижує спроможність університетів повною мірою використовувати потенціал міжнародних дослідницьких мереж для підвищення власної конкурентоспроможності.

Окремої уваги потребує питання трансферу знань, який у межах міжнародних дослідницьких проєктів виходить за рамки традиційної академічної публікаційної активності. Міжнародні консорціуми створюють умови для поєднання фундаментальних і прикладних досліджень, комерціалізації результатів наукової діяльності, поширення інноваційних практик та формування стійких зв'язків між університетами, бізнесом і державними інституціями. У цьому сенсі міжнародні дослідницькі мережі виступають каталізатором не лише наукового, а й соціально-економічного розвитку.

Таким чином, постає наукова проблема комплексного осмислення ролі міжнародних дослідницьких мереж і системи управління науковими проєктами як взаємопов'язаних інструментів інтернаціоналізації вищої освіти. Недостатньо дослідженим залишається питання їх впливу на трансфер знань і формування конкурентних переваг університетів у глобальному освітньо-науковому просторі, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтернаціоналізації вищої освіти є предметом активних наукових дискусій у контексті глобалізації економіки знань, формування міжнародного освітньо-наукового простору та посилення конкуренції між університетами на глобальному рівні. У сучасних дослідженнях інтернаціоналізація розглядається як багатовимірний процес, що охоплює академічну мобільність, транснаціональні освітні програми, спільні наукові дослідження, мережеву взаємодію університетів і інтеграцію до міжнародних дослідницьких та інноваційних екосистем.

Значна частина наукових праць акцентує увагу на ролі міжнародних дослідницьких мереж як ключового механізму інтеграції університетів у глобальну наукову спільноту. Дослідники підкреслюють, що участь у таких мережах забезпечує доступ до фінансових ресурсів, сучасної дослідницької інфраструктури та міждисциплінарних наукових колаборацій, а також сприяє підвищенню якості досліджень і публікаційної активності. У цьому контексті особливе місце посідають європейські рамкові та освітні програми, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та COST, які

формують сталі транснаціональні консорціуми та підтримують розвиток наукових мереж нового покоління [1, 2, 3].

У працях, присвячених управлінню вищою освітою, міжнародні дослідницькі мережі розглядаються не лише як форма академічної співпраці, а як інституційний ресурс стратегічного розвитку університетів. Автори наголошують, що системна участь у міжнародних програмах позитивно впливає на репутаційний капітал закладів вищої освіти, їх позиції у міжнародних рейтингах, привабливість для іноземних студентів і дослідників. Водночас підкреслюється нерівномірність залучення університетів до міжнародних мереж, що зумовлена відмінностями у фінансовій спроможності, управлінських практиках та рівні інституційної підтримки наукової діяльності.

Важливий контекст розвитку інтернаціоналізації вищої освіти в Україні розкрито в аналітичному препринті Інститут вищої освіти НАПН України за редакцією Таланова Ж. В., присвяченому аналізу провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів у контексті євроінтеграції, воєнного стану та післявоєнного відновлення України [4]. У цій роботі наголошується, що міжнародна співпраця, участь у європейських освітньо-наукових мережах і проєктах виступають критично важливими чинниками інституційної стійкості університетів, їх адаптації до кризових умов і збереження якості освітньої та наукової діяльності. Таким чином, інтернаціоналізація трактується не лише як інструмент розвитку, а і як механізм відновлення та підвищення резильєнтності системи вищої освіти.

Окремий напрям досліджень присвячено управлінню науковими проєктами у закладах вищої освіти. У науковій літературі простежується еволюція підходів від розуміння проєктного менеджменту як допоміжної адміністративної функції до його трактування як стратегічного інструменту розвитку університетів. Дослідники наголошують, що ефективна участь у міжнародних дослідницьких програмах потребує спеціалізованих організаційних структур, зокрема проєктних і грантових офісів, а також формування професійних компетентностей у сфері фінансового менеджменту, управління ризиками, прав інтелектуальної власності та міжнародної комунікації.

Водночас у наукових публікаціях зазначається, що для багатьох університетів характерною є фрагментарність системи управління науковими проєктами. Проєктна діяльність часто ґрунтується на індивідуальних ініціативах науковців і не супроводжується належною інституційною підтримкою, що обмежує можливості сталого залучення до міжнародних програм і знижує ефективність реалізації проєктів. Ця проблема є особливо актуальною для університетів країн з перехідною економікою, а також для українських ЗВО в умовах трансформаційних викликів воєнного та післявоєнного періодів.

Суттєве місце в сучасних дослідженнях займає проблематика трансферу знань, який розглядається як ключовий результат міжнародної дослідницької співпраці. Науковці підкреслюють, що участь університетів у міжнародних проєктах сприяє не лише поширенню наукових результатів, а й їх комерціалізації, розвитку інноваційної діяльності та поглибленню взаємодії з бізнесом і державними інституціями. У цьому контексті міжнародні дослідницькі мережі створюють інституційні умови для поєднання фундаментальних і прикладних досліджень, що посилює роль університетів як центрів генерації та трансферу знань.

Паралельно в літературі відзначається недостатня систематизація підходів до створення та розвитку проєктних офісів. У працях Корецька Н. І., Петренко Т. О. та Ракоцило О. М. запропоновано різні моделі етапності формування проєктних офісів — від поетапного впровадження організаційних механізмів до укрупнених алгоритмів інституціоналізації проєктної діяльності [5, 6, 7]. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління проєктною діяльністю зробили також Сумець О. М. та

Алькема В. Г., які розглядають проєктні офіси як складову управлінських технологій і інструмент стратегічного розвитку організацій [8].

Специфіка створення проєктних офісів у закладах вищої освіти детально проаналізована в роботі Тимченко Д. О., де обґрунтовано доцільність поетапного та адаптивного формування таких структур з урахуванням складності освітньо-наукових систем, ресурсних обмежень і необхідності інтеграції проєктних офісів у систему управління розвитком університетів [9].

Узагальнення результатів наведених досліджень свідчить, що попри значну кількість наукових праць, у літературі недостатньо уваги приділено комплексному аналізу взаємозв'язку між міжнародними дослідницькими мережами, системою управління науковими проєктами, механізмами трансферу знань та конкурентоспроможністю університетів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування ролі міжнародних дослідницьких мереж і проєктного менеджменту як взаємодоповнювальних інструментів інтернаціоналізації та стійкого розвитку закладів вищої освіти.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі міжнародних дослідницьких мереж та управління науковими проєктами як взаємопов'язаних інструментів інтернаціоналізації системи вищої освіти, а також у визначенні їх впливу на трансфер знань і формування конкурентних переваг закладів вищої освіти в глобальному освітньо-науковому просторі. Методологічною основою дослідження є системний та інституційний підходи, що дозволили розглядати міжнародні дослідницькі мережі й управління науковими проєктами як взаємопов'язані інструменти інтернаціоналізації закладів вищої освіти; системний підхід застосовано для аналізу інтернаціоналізації університетів як комплексного процесу, що охоплює наукову, освітню, управлінську та інноваційну складові, а інституційний — для дослідження ролі організаційних механізмів участі ЗВО в міжнародних програмах і дослідницьких мережах. У межах дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез теоретичних підходів до інтернаціоналізації вищої освіти, управління науковими проєктами й трансферу знань, порівняльний аналіз інструментів міжнародної співпраці з оцінюванням їх впливу на розвиток університетів та структурно-функціональний підхід для визначення ролі міжнародних дослідницьких мереж у підвищенні конкурентоспроможності ЗВО; емпіричну базу сформували відкриті аналітичні матеріали міжнародних програм, стратегічні документи ЗВО та узагальнений досвід функціонування проєктних і грантових офісів європейських університетів, а застосування елементів контент-аналізу забезпечило прикладну спрямованість дослідження й обґрунтування ролі зазначених інструментів у підвищенні інституційної спроможності та конкурентоспроможності університетів.

Виклад основного матеріалу. У сучасному освітньо-науковому просторі міжнародні дослідницькі мережі виступають одним із ключових інструментів інтернаціоналізації закладів вищої освіти та їх інтеграції у глобальну систему виробництва знань. В умовах переходу до економіки знань, посилення міждисциплінарності та зростання масштабності наукових завдань університети дедалі рідше здатні досягати значущих наукових результатів у межах національно замкнених або інституційно ізольованих дослідницьких систем. Саме мережеві форми співпраці забезпечують концентрацію інтелектуальних, фінансових та інфраструктурних ресурсів, необхідних для реалізації комплексних і довгострокових наукових проєктів.

На відміну від традиційних форматів академічної взаємодії, що здебільшого ґрунтуються на двосторонніх угодах або персональних наукових контактах, міжнародні дослідницькі мережі формують сталі, інституціоналізовані зв'язки між університетами, науковими центрами, бізнесом і публічними інституціями. Такий формат співпраці

дозволяє перейти від епізодичної кооперації до стратегічного партнерства, орієнтованого на спільне формування дослідницьких порядків денних, розвиток спільної дослідницької інфраструктури та накопичення колективного наукового капіталу.

Важливу роль у становленні та відтворенні міжнародних дослідницьких мереж відіграють європейські програмні інструменти, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та COST [1, 2, 3]. Їхній інструментарій спрямований не лише на фінансування окремих дослідницьких ініціатив, а й на створення міждисциплінарних консорціумів, розвиток спільної наукової інфраструктури, формування людського капіталу та підтримку академічної мобільності. У цьому сенсі такі програми виконують функцію інституційних платформ, що забезпечують довгострокову стійкість і масштабування міжнародних дослідницьких мереж.

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду свідчить, що участь університетів у глобальних, регіональних і національних університетських мережах є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та інституційної спроможності. До глобальних мереж належать, зокрема, International Alliance of Research Universities (IARU) та International Research Universities Network (IRUN), які об’єднують провідні дослідницькі університети світу й орієнтовані на розвиток наукової досконалості та формування глобальних дослідницьких порядків денних. Членство в таких мережах, як правило, має селективний характер і слугує індикатором високої наукової репутації університету [10, 11].

Регіональні, насамперед європейські, університетські мережі зосереджуються на поглибленні інтеграції університетів у межах спільного освітньо-наукового простору. До них належать, зокрема, League of European Research Universities (LERU), European University Association (EUA), Coimbra Group та Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA) [12, 13, 14, 15]. Такі мережі сприяють гармонізації освітніх програм, розвитку академічної мобільності, спільному використанню дослідницької інфраструктури та реалізації колективних проєктів у межах європейських ініціатив, формуючи спільну європейську ідентичність університетів.

Національні університетські мережі, у свою чергу, виконують функцію консолідації університетів у межах окремих країн, координації освітньої та наукової політики, а також підвищення ефективності використання національних ресурсів. Вони часто виступають посередницькою ланкою між університетами та державними інституціями, сприяючи впровадженню структурних реформ і поширенню кращих управлінських практик.

У аналітичних матеріалах Інституту вищої освіти НАПН України наголошується, що поєднання участі університетів у мережах різного рівня має кумулятивний ефект [4]. Така багаторівнева інтеграція дозволяє одночасно зміцнювати міжнародну репутацію університетів, розвивати їх внутрішню інституційну спроможність та підвищувати стійкість до зовнішніх викликів. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли міжнародні університетські мережі виступають каналами збереження наукового потенціалу, інтеграції українських закладів вищої освіти до європейського простору та залучення ресурсів для відновлення й розвитку.

Таким чином, участь у міжнародних дослідницьких та університетських мережах доцільно розглядати не лише як форму академічної співпраці, а як стратегічний інструмент управління розвитком університетів, що поєднує інтернаціоналізацію, підвищення якості освіти і науки та зміцнення інституційної резильєнтності в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що участь закладів вищої освіти у міжнародних дослідницьких та університетських мережах істотно ускладнює організаційні та управлінські вимоги до їх функціонування. Багаторівневі мережеві взаємодії, реалізація спільних проєктів у межах міжнародних консорціумів, дотримання стандартів донорів і координація великої кількості стейкхолдерів потребують від університетів не лише високого наукового потенціалу, а й розвиненої інституційної спроможності до управління проєктною діяльністю.

Саме в цьому контексті міжнародні дослідницькі мережі виступають каталізатором інституціоналізації проєктного менеджменту у закладах вищої освіти, оскільки ефективна участь у таких мережах є неможливою без наявності спеціалізованих організаційних структур, здатних забезпечити повний цикл управління науковими та освітніми проєктами — від підготовки заявок і фінансового адміністрування до моніторингу виконання та поширення результатів.

Зростання масштабів і складності міжнародної проєктної діяльності зумовлює перехід від фрагментарних, персоналізованих форм управління до інституціоналізованих моделей підтримки, ключовим елементом яких стають проєктні та грантові офіси університетів. Вони виконують функцію організаційного «містка» між міжнародними дослідницькими мережами та внутрішньою системою управління університету, забезпечуючи конвертацію мережевої співпраці у стійкі наукові, освітні та інноваційні результати.

У зв’язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на дослідженні ролі проєктних офісів як інституційного механізму реалізації потенціалу міжнародних дослідницьких мереж і ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти [16, 17].

Зростання ролі міжнародних дослідницьких програм актуалізує проблему ефективного управління науковими проєктами у закладах вищої освіти, оскільки сучасні форми міжнародної наукової співпраці дедалі більше ґрунтуються на проєктно-орієнтованих підходах. Участь у міжнародних консорціумах вимагає від університетів не лише високого рівня наукової експертизи, а й розвиненої управлінської спроможності, що виходить за межі традиційної академічної автономії окремих науковців і потребує інституційної координації на рівні університету.

У цьому контексті проєктний менеджмент у закладах вищої освіти дедалі більше трансформується у стратегічну функцію, спрямовану на забезпечення системної участі університетів у міжнародних дослідницьких програмах. Така функція охоплює планування та портфельне управління проєктною діяльністю, фінансове адміністрування відповідно до вимог донорів, управління ризиками, дотримання правових і етичних стандартів, координацію міжнародних партнерств, а також забезпечення сталості результатів після завершення фінансування. Таким чином, проєктний менеджмент виступає механізмом конвертації наукового потенціалу університету у конкретні міжнародні проєкти та вимірювані результати.

Формування спеціалізованих проєктних і грантових офісів дозволяє університетам інституціоналізувати управління міжнародною проєктною діяльністю та зменшити залежність від індивідуальних ініціатив окремих дослідників. Такі структури забезпечують методичну, організаційну та адміністративну підтримку на всіх етапах проєктного циклу — від ідентифікації можливостей фінансування та підготовки заявок до моніторингу виконання проєктів і поширення результатів. У результаті підвищується якість проєктних пропозицій, зменшуються інституційні ризики та зростає ймовірність повторної участі університетів у міжнародних конкурсах.



Рисунок 1 - Модель дослідницького університету в парадигмі відкритої науки

Недостатній рівень розвитку проєктного менеджменту призводить до фрагментарної участі університетів у міжнародних програмах, нерівномірного розподілу проєктного навантаження між науковцями та втрати потенційних можливостей залучення фінансових і нематеріальних ресурсів. Водночас університети, що інвестують у професіоналізацію управління науковими проєктами, демонструють вищу здатність до масштабування міжнародної співпраці, формування сталих дослідницьких мереж і накопичення інституційного досвіду участі у міжнародних консорціумах. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню їх позицій у глобальному освітньо-науковому просторі.

Проєктний менеджмент забезпечує зв’язок між стратегічними цілями університету, участю в міжнародних програмах та сталими результатами наукової діяльності.

Таблиця 1 - Ключові функції проєктного менеджменту у закладах вищої освіти

Функція	Зміст
Стратегічна	Узгодження проєктної діяльності з цілями розвитку університету
Організаційна	Координація проєктних команд і міжнародних партнерств
Фінансова	Бюджетування, фінансовий контроль, звітність
Правова	Дотримання вимог донорів, управління контрактами та ІВ
Аналітична	Моніторинг виконання, оцінювання результатів
Комунікаційна	Взаємодія з партнерами, донорами, стейкхолдерами

Упродовж останніх років у закладах вищої освіти України спостерігається поступове формування інституційних механізмів підтримки міжнародної проєктної діяльності, ключовим елементом яких є створення проєктних і грантових офісів. Їх поява зумовлена зростанням участі університетів у міжнародних програмах та ускладненням вимог до підготовки, реалізації й адміністрування наукових проєктів, що потребує спеціалізованих управлінських компетентностей.

Показовим є досвід Національний університет «Львівська політехніка», де функціонує централізований проєктний офіс, орієнтований на системну підтримку участі університету в міжнародних дослідницьких програмах [18]. Діяльність офісу охоплює консультування науковців на етапі формування проєктних ідей, координацію підготовки заявок, адміністративний супровід реалізації проєктів та розвиток партнерських мереж. Такий підхід дозволив університету перейти від епізодичної участі у міжнародних конкурсах до виконання ролі координатора окремих проєктів у межах європейських програм, що свідчить про зростання інституційної управлінської спроможності.

Іншим прикладом є Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, у структурі якого створено спеціалізований проєктний офіс (UNITA Project Office) для забезпечення участі університету в діяльності міжнародного університетського альянсу [19]. У цьому випадку проєктний офіс виконує функції координації міжнародної співпраці, планування спільних ініціатив, підтримки мобільності та узгодження внутрішніх процедур із вимогами міжнародних партнерів. Така модель свідчить про розширення ролі проєктних офісів від підтримки окремих грантів до стратегічного управління міжнародною інтеграцією університету.

Водночас практика функціонування проєктних офісів в Україні демонструє й нормативно-інституційний підхід до організації проєктної діяльності. Зокрема, у низці університетів (у тому числі «Вищий навчальний заклад Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі”») діяльність проєктних і грантових офісів закріплена у внутрішніх положеннях та регламентах, що визначають їх функції, повноваження та відповідальність [20]. Формалізація проєктного менеджменту на рівні нормативних документів сприяє зменшенню залежності від індивідуальних ініціатив науковців та забезпечує сталість участі університетів у міжнародних програмах.

Узагальнення практик діяльності проєктних офісів у ЗВО України дозволяє зробити висновок, що університети, які інституціоналізували управління науковими проєктами, демонструють вищу здатність до масштабування міжнародної співпраці, формування стабільних дослідницьких мереж і накопичення організаційного досвіду участі в міжнародних консорціумах. Натомість відсутність або формальний характер таких структур обмежує можливості університетів у залученні зовнішніх ресурсів і знижує ефективність інтернаціоналізації.

Практика створення проектних і грантових офісів у ЗВО України підтверджує, що:

- університети, які формалізують ці структури (через положення чи накази), мають вищу системність у підготовці міжнародних заявок;
- централізовані офіси дозволяють підвищити якість адміністративного супроводу, що позитивно впливає на успішність участі у конкурсах ЄС);
- участь у масштабних міжнародних програмах (наприклад, WIDERA) пов’язана саме з наявністю спеціалізованого проєктного менеджменту.

Узагальнення теоретичних підходів і практик функціонування проєктних та грантових офісів у закладах вищої освіти свідчить про відсутність уніфікованої моделі їх організації та функціонування. Проєктні офіси істотно відрізняються за рівнем інституціоналізації, функціональним наповненням, ступенем інтеграції у систему

управління університетом і впливом на стратегічні рішення у сфері міжнародної наукової діяльності.

Така різноманітність зумовлена відмінностями у масштабах участі університетів у міжнародних дослідницьких програмах, ресурсних можливостях, управлінській зрілості та стратегічних пріоритетах інтернаціоналізації. Відповідно, постає необхідність систематизації наявних підходів до організації проєктних офісів у закладах вищої освіти з урахуванням їх ролі в управлінні міжнародною науковою діяльністю та трансфері знань.

З цією метою у таблиці 2 запропоновано узагальнену авторську класифікацію проєктних офісів (PMO) у закладах вищої освіти України, сформовану за рівнем управлінського впливу, функціональною спрямованістю та доцільністю поширення в умовах інтернаціоналізації вищої освіти.

Таблиця 2 - Узагальнена класифікація проєктних офісів (PMO) у ЗВО України

Група проєктного офісу	Тип проєктного офісу	Ключові функції	Рівень управлінського впливу	Доцільність поширення в ЗВО України
Інформаційно-підтримуючі	Інформаційний	Збір і поширення інформації, звітність, моніторинг	Низький	Висока *(базовий рівень для більшості ЗВО)*
	Адміністративний	Документообіг, супровід заявок, координація строків	Низький–середній	Висока
Методологічно-координаційні	Методологічний	Стандарти управління, шаблони, внутрішні регламенти	Середній	Висока
	Координаційний	Контроль виконання, узгодження проєктів, зменшення ризиків	Середній	Середня
Ресурсно-аналітичні	Ресурсний	Управління людськими й фінансовими ресурсами	Середній	Середня
	Аналітичний	Оцінювання ефективності, impact-аналіз	Середній	Середня
Стратегічно-орієнтовані	Програмний	Управління програмами та портфелями проєктів	Високий	Обмежена *(провідні університети)*
	Стратегічний	Узгодження проєктів зі стратегією розвитку ЗВО	Високий	Обмежена
Мережеві та гібридні	Віртуальний	Координація розподілених і міжнародних проєктів	Змінний	Зростаюча
	Гібридний	Поєднання кількох типів залежно від завдань	Змінний	Висока *(адаптивна модель)*

* розроблено автором на основі [9, 16, 17, 18, 19, 20]

Запропонована класифікація дозволяє розглядати проєктні офіси не як уніфіковану структуру, а як інституційно гнучкий механізм, що може адаптуватися до масштабів, ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів закладів вищої освіти.

Для більшості університетів України найбільш доцільним є поетапне формування проєктного офісу — від інформаційно-підтримуючих і адміністративних моделей до методологічно-координаційних. Перехід до стратегічних і програмних моделей є можливим лише за умови накопичення досвіду участі в міжнародних проєктах і наявності відповідної управлінської спроможності.

Особливе значення для українських ЗВО мають гібридні та віртуальні моделі проєктних офісів, які дозволяють поєднувати централізоване управління з мережевою взаємодією між факультетами, кафедрами та міжнародними партнерами. Такі моделі є ресурсно ефективними та відповідають сучасним тенденціям інтернаціоналізації вищої освіти.

Міжнародні дослідницькі мережі створюють сприятливе середовище для розвитку трансферу знань, який у сучасних умовах виходить за межі традиційної академічної комунікації. Якщо раніше основним результатом наукової діяльності вважалася публікаційна активність, то в умовах глобальної конкуренції університетів дедалі більшого значення набуває здатність перетворювати результати досліджень на економічно та соціально значущі продукти, технології та послуги. На рис.2 схематично відображено взаємодію міжнародних дослідницьких мереж, управління науковими проєктами та механізмів трансферу знань у системі інтернаціоналізації вищої освіти.



Рисунок 2 - Взаємодія міжнародних дослідницьких мереж, управління науковими проєктами та механізмів трансферу знань у системі інтернаціоналізації вищої освіти

Запропонована схема ілюструє інтеграційну роль управління науковими проєктами у поєднанні міжнародних дослідницьких мереж із механізмами трансферу знань, що забезпечує системний вплив на інтернаціоналізацію та конкурентоспроможність університетів.

У межах міжнародних проєктів, зокрема реалізованих за підтримки Horizon Europe та Erasmus+, знання циркулюють між університетами, бізнесом і державними інституціями, формуючи багаторівневу систему взаємодії. Така циркуляція забезпечує поєднання фундаментальних і прикладних досліджень, інтеграцію різних наукових шкіл і прискорення процесів комерціалізації результатів досліджень. Водночас мережевий формат співпраці сприяє поширенню передових управлінських практик і стандартів організації інноваційної діяльності.

Спільні лабораторії, центри досконалості та міжсекторні консорціуми виступають інституційною основою трансферу знань. Вони забезпечують доступ до дослідницької інфраструктури, обмін людським капіталом та координацію міждисциплінарних команд. У такому середовищі трансфер знань набуває системного характеру, перетворюючись на інтегровану функцію університету.

Водночас ефективність трансферу знань значною мірою залежить від внутрішніх управлінських механізмів університету. Ключову роль відіграє наявність структур з управління інтелектуальною власністю, офісів комерціалізації, центрів підтримки стартапів і спін-офф компаній, а також стратегій взаємодії з бізнесом і публічними стейкхолдерами. Без відповідної інституційної підтримки міжнародна участь може обмежуватися лише академічними результатами, не трансформуючись у довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, міжнародні дослідницькі мережі виступають каталізатором інноваційного розвитку університетів, посилюючи їх роль як активних учасників економіки знань. Вони забезпечують не лише генерацію нових знань, а й формування механізмів їх трансферу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність університетів на глобальному рівні [21].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що міжнародні дослідницькі мережі, управління науковими проєктами та механізми трансферу знань формують взаємопов'язану систему інтернаціоналізації закладів вищої освіти, ефективність якої визначається не окремими елементами, а їх узгодженою дією.

По-перше, міжнародні дослідницькі мережі виступають інституційною основою формування каналів циркуляції знань у глобальному освітньо-науковому просторі. Вони забезпечують багатосторонній обмін науковими результатами, методологіями та дослідницькими практиками між університетами, бізнесом і державними інституціями. Така циркуляція знань сприяє інтеграції університетів у глобальні дослідницькі порядки денні та зменшує структурні асиметрії доступу до ресурсів, особливо для університетів країн з перехідною економікою.

По-друге, проєктний менеджмент виконує функцію організаційного механізму реалізації потенціалу міжнародних мереж. Саме через інституціоналізовані практики управління науковими проєктами — проєктні та грантові офіси, портфельне управління, фінансове адміністрування, моніторинг і оцінювання результатів — забезпечується перехід від мережевої взаємодії до конкретних дослідницьких і інноваційних результатів. Без розвиненого проєктного менеджменту участь університетів у міжнародних мережах залишається фрагментарною та залежною від індивідуальних ініціатив.

По-третє, механізми управління інтелектуальною власністю та комерціалізації результатів досліджень виконують функцію конвертації знань у стійкі конкурентні переваги університетів. Наявність офісів трансферу технологій, політик щодо інтелектуальної власності, підтримки стартапів і спін-оффів дозволяє трансформувати наукові результати міжнародних проєктів у інноваційні продукти, послуги та підприємницькі ініціативи. У цьому контексті трансфер знань стає не побічним ефектом міжнародної співпраці, а її стратегічно значущим результатом.

Узагальнюючим результатом взаємодії зазначених елементів є зростання інноваційної та фінансової стійкості університетів. Системна участь у міжнародних дослідницьких мережах, підкріплена професійним проєктним менеджментом і ефективними механізмами комерціалізації, сприяє диверсифікації джерел фінансування, підвищенню репутаційного капіталу та зміцненню позицій університетів у глобальному освітньо-науковому просторі [21, 22, 23]. Таким чином, міжнародні дослідницькі мережі слід розглядати не лише як інструмент академічної співпраці, а як ключовий чинник стратегічного розвитку та конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Участь у міжнародних дослідницьких мережах і реалізація міжнародних наукових проєктів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність університетів у глобальному освітньо-науковому просторі. Такий вплив проявляється через підвищення наукової репутації, зміцнення позицій у міжнародних рейтингах, зростання

привабливості для іноземних студентів і дослідників, а також диверсифікацію джерел фінансування.

Міжнародна проєктна діяльність сприяє формуванню стійких конкурентних переваг університетів завдяки накопиченню унікального дослідницького досвіду, розвитку управлінських компетентностей і розширенню мережі міжнародних партнерств. У цьому контексті управління науковими проєктами та трансфер знань виступають ключовими механізмами конвертації міжнародної співпраці у довгострокову інституційну конкурентоспроможність.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що міжнародні дослідницькі мережі є одним із ключових інструментів інтернаціоналізації закладів вищої освіти в умовах глобалізації економіки знань і посилення міжуніверситетської конкуренції. Мережеві форми співпраці забезпечують інтеграцію університетів у глобальний освітньо-науковий простір, розширюють доступ до фінансових, інтелектуальних та інфраструктурних ресурсів і створюють умови для реалізації масштабних міждисциплінарних дослідницьких проєктів.

Встановлено, що участь університетів у міжнародних програмах і мережах, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та COST, сприяє підвищенню якості наукових досліджень, зростанню міжнародної публікаційної активності, посиленню репутаційного капіталу та інтеграції до глобальних дослідницьких порядків денних. Поєднання участі в глобальних, регіональних і національних університетських мережах формує кумулятивний ефект, який підвищує інституційну спроможність і стійкість закладів вищої освіти, що є особливо актуальним для університетів України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Доведено, що ефективна участь у міжнародних дослідницьких мережах неможлива без розвитку інституційних механізмів управління науковими проєктами. У цьому контексті проєктні та грантові офіси виступають ключовим елементом системи управління міжнародною діяльністю університетів, забезпечуючи координацію проєктної роботи, дотримання вимог донорів, управління ресурсами, ризиками та результатами проєктів.

Обґрунтовано, що інституціоналізація проєктного менеджменту в закладах вищої освіти сприяє переходу від фрагментарної участі у міжнародних програмах до стратегічно орієнтованої моделі міжнародної співпраці. Проєктні офіси виконують функцію організаційного посередника між міжнародними дослідницькими мережами та внутрішньою системою управління університету, забезпечуючи конвертацію мережевої взаємодії у стійкі наукові, освітні та інноваційні результати.

Визначено, що міжнародні дослідницькі мережі у поєднанні з ефективним управлінням науковими проєктами створюють сприятливі умови для розвитку трансферу знань, комерціалізації результатів досліджень, формування стартапів і спін-оффів, а також поглиблення взаємодії університетів з бізнесом і публічними інституціями. Це, у свою чергу, посилює роль університетів як активних учасників економіки знань і чинників інноваційного розвитку.

Загалом міжнародні дослідницькі мережі та управління науковими проєктами доцільно розглядати як взаємодоповнювальні інструменти інтернаціоналізації системи вищої освіти, що забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг закладів вищої освіти та їх інтеграцію у глобальний освітньо-науковий простір.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з поглибленим аналізом інституційних моделей управління міжнародною проєктною діяльністю закладів вищої освіти з урахуванням їх організаційної специфіки, ресурсної спроможності та рівня інтеграції до міжнародних дослідницьких мереж. Актуальним напрямом є емпіричне оцінювання впливу проєктних і грантових офісів на результативність участі

університетів у програмах Horizon Europe, Erasmus+ та COST, зокрема через показники залучення фінансування, наукової продуктивності та трансферу знань. Окремої уваги потребує дослідження механізмів інтеграції управління науковими проєктами з політиками інтелектуальної власності, інноваційної діяльності та післявоєнного відновлення університетів України, а також порівняльний аналіз практик функціонування проєктних офісів у європейських і українських закладах вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Horizon Europe Programme. (n.d.). https://horizon-europe.org.ua/en/about-he/he-programme/
2. Erasmus+. (n.d.). https://erasmusplus.org.ua/
3. COST – European Cooperation in Science and Technology. (n.d.). https://www.cost.eu/
4. Borodienko, O., Vitrenko, Yu., Vorona, V., Debych, M., Palamarchuk, O., Sliusarenko, O., & Talanova, Zh. (2022). *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення України* (Preprint). Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine. https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/diyalnist-univ_2022-148p.pdf
5. Корецька, Н. І. (2010). Проєктний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. *Управління проектами та розвиток виробництва*, *(4)*, 156–162.
6. Петренко, Т. О. (2024). Алгоритм створення проєктного офісу. https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120
7. Ракоцило, О. М. (2012). Організація проєктного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, *(4)*, 82–88.
8. Сумець, О. М., & Алькема, В. Г. (2025). Алгоритм створення проєктного офісу організації. *Успіхи і досягнення у науці*, *(1)*(11), 707–719. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-707-719
9. Тимченко, Д. О. (2020). Сучасні підходи до управління проєктами створення проєктних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*, *(42)*, 29–36. https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/6_0.pdf
10. International Alliance of Research Universities. (n.d.). https://iaruni.org/
11. International Research Universities Network. (n.d.). https://www.unirank.org/nl/org/international-research-universities-network/
12. League of European Research Universities. (n.d.). https://www.leru.org/
13. European University Association. (n.d.). https://www.eua.eu/
14. Coimbra Group. (n.d.). https://www.coimbra-group.eu/
15. UNICA – Network of Universities from the Capitals of Europe. (n.d.). https://www.unica-network.eu/
16. Pratt, M. (n.d.). *What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success*. CIO. https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-managementoffice-pmo-and-do-you-need-one.html
17. Вінничук, Н. (n.d.). *Проєктний офіс: яким він має бути?* U-LEAD with Europe. https://u-lead.org.ua/news/402/
18. Проєктний офіс Національного університету «Львівська політехніка». (n.d.). https://lpnu.ua/proiektnyi-ofis/pro-ofis
19. UNITA Project Office. (n.d.). https://www.chnu.edu.ua/mizhnarodna-diialnist/mizhnarodni-proiekty/unita-project-office/
20. Проєктна діяльність Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». (n.d.). https://puet.edu.ua/proiektna-diyalnist/

21. Бородіна, О. А. (2021). Інтеграція в європейський освітньо-науковий простір як фактор модернізації економіки України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, *1*(87), 10–14. https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.2
22. Міністерство освіти і науки України. (2018). *Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA)*. http://bitly.ws/PpyS
23. Локшина, О. І. (2022). Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. *Український педагогічний журнал*, *(4)*, 5–17. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17

REFERENCES

1. Horizon Europe Programme. (n.d.). https://horizon-europe.org.ua/en/about-he/he-programme/
2. Erasmus+. (n.d.). https://erasmusplus.org.ua/
3. COST – European Cooperation in Science and Technology. (n.d.). https://www.cost.eu/
4. Borodienko, O., Vitrenko, Yu., Vorona, V., Debych, M., Palamarchuk, O., Sliusarenko, O., & Talanova, Zh. (2022). Analiz providnoho vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu shchodo zabezpechennia efektyvnosti osvitnoi diialnosti v universytetakh v konteksti yevrointehratsii ta v umovakh voiennoho stanu i pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy (Preprint). Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine. https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/diyalnist-univ_2022-148p.pdf
5. Koretska, N. I. (2010). Proiektnyi ofis yak instrument vyboru, planuvannia ta kontroliu upravlinskykh rishen. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva, (4), 156–162.
6. Petrenko, T. O. (2024). Alhorytm stvorennia proiektnoho ofisu. https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120
7. Rakotsylo, O. M. (2012). Orhanizatsiia proiektnoho ofisu v orhanakh publichnoi vlady. Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia, (4), 82–88.
8. Sumets, O. M., & Alkema, V. H. (2025). Alhorytm stvorennia proiektnoho ofisu orhanizatsii. Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, (1)(11), 707–719. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-707-719
9. Tymchenko, D. O. (2020). Suchasni pidkhody do upravlinnia proiektamy stvorennia proiektnykh ofisiv u zakladakh vyshchoi osvity. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, (42), 29–36. https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/6_0.pdf
10. International Alliance of Research Universities. (n.d.). https://iaruni.org/
11. International Research Universities Network. (n.d.). https://www.unirank.org/nl/org/international-research-universities-network/
12. League of European Research Universities. (n.d.). https://www.leru.org/
13. European University Association. (n.d.). https://www.eua.eu/
14. Coimbra Group. (n.d.). https://www.coimbra-group.eu/
15. UNICA – Network of Universities from the Capitals of Europe. (n.d.). https://www.unica-network.eu/
16. Pratt, M. (n.d.). What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success. CIO. https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-managementoffice-pmo-and-do-you-need-one.html
17. Vinnychuk, N. (n.d.). Proiektnyi ofis: yakym vin maie buty? U-LEAD with Europe. https://u-lead.org.ua/news/402/
18. Proiektnyi ofis Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». (n.d.). https://lpnu.ua/proiektnyi-ofis/pro-ofis
19. UNITA Project Office. (n.d.). https://www.chnu.edu.ua/mizhnarodna-diialnist/mizhnarodni-proiekty/unita-project-office/

20. Proiektna diialnist Vyshchoho navchalnoho zakladu Ukoopspilky «Poltavskyi universytet ekonomiky i torhivli». (n.d.). https://puet.edu.ua/proiektna-diyalnist/
21. Borodina, O. A. (2021). Intehratsiia v yevropeiskyi osvitno-naukovyi prostir yak faktor modernizatsii ekonomiky Ukrainy. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 1(87), 10–14. https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.2
22. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2018). Dorozhnia karta intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho doslidnytskoho prostoru (ERA-UA). http://bitly.ws/PpyS
23. Lokshyna, O. I. (2022). Stratehiia yevropeiskoho spivrobitnytstva u haluzi osvity i navchannia u 2021–2030 rr. yak yevrointehratsiinyi oriientyr dlia ukrainskoi osvity. Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, (4), 5–17. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.18

УДК 339.9:504.06:341.176(4):502.131.1(477)
JELClassification: F02, F15, F55, Q54, Q58, P28

Рябчин О.М.
кандидат економічних наук, докторант
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
e-mail: o.riabchyn@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4611-6274

АРХІТЕКТУРА КЛІМАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ЄС: УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено архітектуру кліматичного врядування ЄС як багаторівневу систему стратегічного планування, регуляторних інструментів, вуглецевого ціноутворення, стимулів декарбонізації та механізмів сталого фінансування. Проаналізовано еволюцію кліматичної політики від цілі «20-20-20» до Європейського зеленого курсу та пакета «Fit for 55», а також роль системи торгівлі викидами, CBAM, таксономії ЄС і стандартів корпоративної звітності. Обґрунтовано, що кліматична політика ЄС трансформувалася у нову модель економічного управління, інтегровану з бюджетними та інвестиційними інструментами. Визначено ключові вимоги до гармонізації українського законодавства з acquis ЄС, інтеграції до механізмів вуглецевого регулювання та адаптації фінансового сектору до стандартів sustainable finance. Наголошено на необхідності формування в Україні цілісної системи кліматичного врядування та розробки національної дорожньої карти зеленої трансформації в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: кліматичне врядування, Європейський Союз, сталий розвиток, сталі фінанси, зелені фінанси, декарбонізація, енергетична політика, Європейський зелений курс, відновлювані джерела енергії.

Рис. – 1, Табл. – 5, Літ – 68.

Riabchyn Oleksii
PhD, Vasyl’ Stus Donetsk National University,
E-mail: o.riabchyn@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4611-6274

EU CLIMATE GOVERNANCE ARCHITECTURE: LESSONS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

The article examines the architecture of EU climate governance as a multi-level system that integrates strategic planning, regulatory instruments, carbon pricing mechanisms, decarbonization incentives, and sustainable finance frameworks. It analyzes the evolution of EU climate policy from the “20-20-20” targets to the European Green Deal and the “Fit for 55” package, highlighting the role of the EU Emissions Trading System, CBAM, the EU Taxonomy, and corporate sustainability reporting standards. The study substantiates that EU climate policy has transformed into a new model of economic governance embedded in budgetary and investment instruments. Key requirements for harmonizing Ukrainian legislation with the EU acquis, integrating into carbon regulation mechanisms, and adapting the financial sector to sustainable finance standards are identified. The paper emphasizes the

need for Ukraine to develop a comprehensive climate governance system and a national roadmap for green transformation in the context of post-war recovery and EU integration.

Keywords: climate governance, European Union, sustainable development, sustainable finance, green finance, decarbonization, energy policy, European Green Deal, renewable energy sources.

Постановка проблеми. Мета України щодо повноцінного інтегрування до ЄС передбачає дотримання його кліматичного регулювання. Для України в рамках повоєнного відновлення важливо розуміти, не лише який шлях пройшов ЄС у розвитку своєї кліматичної політики починаючи з 2000 року, що означає стати частиною найбільш кліматично амбітного союзу країн, а і дотримання вимог, критеріїв та впровадження зелених індикаторів, визначених європейським кліматичним регулюванням і відкриватиме доступ до фондів ЄС, що сприятиме залученню європейських інвестицій на відновлення. Важливість розуміння цієї специфіки визначає, по-перше, європейський зелений курс як економічну парадигму для зеленої трансформації української економіки; по-друге, кліматичні політики ЄС як пріоритет залучення коштів фінансового сектору та приватних компаній ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами та практикою сталого розвитку займалися такі зарубіжні дослідники: А.А. Лейзерович, Р.В. Кейтс, Т.М. Парріс, А. Хьюз. Проблемам кліматичної нейтральності, європейського зеленого курс, концепції відновлення економіки України присвячені програмні документи Уряду України, ЄС, ООН, міжурядових та неурядових (громадських) організацій.

Питання кліматичної нейтральності та кліматичного лідерства розглядаються у працях А. Качі (Kachi A.), С. Мулдійк (Mooldijk S.) та К. Варнеке (C.Warnecke), у звітах Команди Climate Neutral Now у рамках Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату (UNFCCC), Групи ООН з управління навколишнім середовищем (EMG), Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (IPCC), Європейської обсерваторії кліматичної нейтральності (ECNO), Європейської Комісії, Європейського Парламенту тощо.

Еволюція кліматичної політики в ЄС присвячені аналітичні публікації та звіти Європейської комісії та Європейського агентства з довкілля (EEA). Аналіз джерел свідчить, що кліматична архітектура ЄС є не лише екологічною політикою, а новою моделлю глобального економічного управління. Для України це означає необхідність гармонізації законодавства з acquis ЄС; інтеграції до механізмів вуглецевого ціноутворення; адаптації фінансового сектору до стандартів sustainable finance; участі у програмах інноваційного та кліматичного фінансування.

Формулювання цілей статті. Метою роботи полягає у комплексному аналізі архітектури кліматичного врядування Європейського Союзу, визначенні її ключових інституційних, правових та фінансових компонентів, а також обґрунтуванні можливостей адаптації відповідних механізмів і інструментів у процесі євроінтеграції та післявоєнного відновлення України з урахуванням національного контексту та стратегічних пріоритетів зеленої трансформації.

Виклад основного матеріалу. Хоча загалом питання зміни клімату відноситься до забруднення довкілля, останнє зазвичай розглядають окремо через низку причин. Так, забруднення довкілля має місцевий характер та є шкідливим для здоров’я населення, яке проживає у цій місцевості чи регіоні. Проблему із забрудненням часто можна вирішити за допомогою фільтрів, очисних споруд, виведенням певних компонентів з виробництва. Зменшення забруднення зазвичай не вимагає докорінних змін у виробничих процесах.

Зміни клімату спричиняються викидами у повітря ПГ, які мають глобальний вплив на підвищення температури незалежно від того, де вони були здійснені географічно.

Характер викидів є кроссекторальним, оскільки ключові сектори економіки (енергетика, промисловість, сільське господарство) призводять до них.

Такі відмінності відображаються в розподілі повноважень в урядах та компаніях. Так, спостерігається тенденція розмежування компетентностей з врегулювання питань довкілля і клімату між міністерствами. Як правило, міністерства, що відповідають за формування та реалізацію кліматичної, екологічної та ширше енергетичної політик і є відповідальними за комплексну трансформацію, і все частіше клімат об'єднують з енергетикою, економікою, промисловістю.

У сфери відповідальності за кліматичну політику відносяться напрями з розвитку технологій з декарбонізації, зелених фінансів, встановлення ціни на вуглець, стимулів для ВДЕ, загальноекономічні цілі зі скорочення викидів. У сферу захисту довкілля входить захист води, повітря, ґрунтів, лісів та інших екосистеми біорізноманіття; циркулярна економіка, управління відходами та небезпечними речовинами, радіоактивність. Навряд чи можна стверджувати, що якийсь підхід розподілу цих сфер в уряді є єдино вірним, однак спостерігається тенденція до їхнього відокремлення.

Комплекс кліматичних політик та інструментів в ЄС є широким з точки зору охоплення секторів та відносно зрілим. Як для пришвидшення євроінтеграційних процесів, так і для залучення фінансування на повоєнне відновлення, уряду України необхідно не лише імплементувати окремі директиви ЄС, а й зрозуміти загальну картину та взаємопов'язаність елементів у ній.

Ключовими компонентами архітектури кліматичного врядування ЄС є:

- *Планування декарбонізації.* ЄС встановлює загальноєвропейські кліматичні цілі – кліматична нейтральність Союзу та зниження викидів на 55% до 2030 р. закріплені у кліматичному законі ЄС від 2021 р. На рівні ЄС також встановлюються секторальні цілі. Водночас у держав-членів переважно є свобода у визначенні шляхів досягнення таких цілей, які найкраще відповідають їхньому національному контексту. Після встановлення цілей держави-члени мають розробити стратегічні документи для їхнього досягнення: Національні плани з енергетики та клімату (NECP), які є стратегічними документами з описом політик та шляхів досягнення цілей, встановлених на рівні ЄС, та національні довгострокові стратегії, які мають узгоджуватись з NECP.

- *Інструменти примусу та вуглецеве ціноутворення* – як окремий елемент можна виділити інструменти примусу, тобто політики, що зобов'язують економічних агентів скорочувати викиди ПГ. Ключовою політикою, що змушує промисловість скорочувати викиди або платити за них, є європейська система торгівлі викидами, яка діє в ЄС з 2005 року. З 2026 система буде розповсюджуватись і на експортерів вуглецеємних товарів в ЄС у вигляді механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM). Іншим прикладом є стандарти для автомобілів чи заборона автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння. Інструменти примусу можуть прийматись окремо на рівні держав-членів на їхній розсуд – наприклад, в деяких країнах-членах також діє вуглецевий податок.

- *Стимули декарбонізації* – на противагу інструментам примусу ЄС також приймає регулювання для заохочення розвитку зелених секторів. Прикладом є пільги та субсидії, спрощення дозвільних та інших адміністративних процедур для ВДЕ, сприяння регуляторним «пісочницям» для зелених технологій, запровадження обов'язкових вимог щодо врахування сталості у державних закупівлях та ін. Інструменти стимулювання можуть прийматись окремо на рівні держав-членів на їхній розсуд – наприклад, зелені тарифи на електроенергію.

- *Кліматичне врядування* – система управління питанням зміни клімату на рівні уряду, у т.ч. розподіл повноважень між державними інституціями та урядова координація. Кліматичне врядування включає формування політик, їхню реалізацію та системну координацію. Важливим питанням врядування є моніторинг та звітування –

держави-члени повинні відслідковувати прогрес щодо досягнення цілей кліматичного регулювання ЄС та звітувати по ньому. Ці дані потрібні, зокрема, для того, щоб ЄС міг виконувати свої зобов'язання зі звітування в рамках Паризької угоди.

Загалом ЄС відслідковує, щоб система кліматичного врядування узгоджувалась з цілями Паризької угоди. Зобов'язання ЄС, взяті в рамках Паризької угоди, розглядаються ним не відокремлено від інших політик, а їхнє виконання є визначальними для кліматичних політик ЄС, адже ціль кліматичної нейтральності закріплена в законі та ЄС планує скорочення викидів парникових газів так, щоб забезпечити необхідну траєкторію скорочення викидів.

Україні варто не лише відслідковувати розвиток ЄЗК, імплементувати його окремі елементи та планувати впровадження інших, а проаналізувати весь комплекс кліматичного врядування та розробити систему показників, яка б відповідала національному контексту.

На міжнародній арені Європейський Союз вважається лідером у сфері боротьби зі змінами клімату адже його політики з декарбонізації були одними з перших у світі. Метою поточного блоку є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, що узгоджується з ціллю Паризької угоди по стримуванні зростання температури у світі у межах +1,5-2,0°C.

Ціль «20-20-20». З 2009 року і до появи сучасного Європейського зеленого курсу, основою кліматичної політики ЄС був «Пакет з енергетики та клімату 2020» [1], який встановлював ціль «20-20-20» та передбачав скорочення викидів ПГ на 20% по відношенню до 1990 року, генерацію 20% енергії з ВДЕ та підвищення рівня енергоефективності на ті ж 20%.

Основними інструментами для досягнення цих цілей були:

а) система торгівлі викидами (СТВ), яка була запроваджена у 2005 році й застосовується до енергетичного, промислового та авіаційного секторів економіки;

б) національні цілі для інших секторів, які не увійшли до СТВ (інші типи промисловості, будівель та транспортний сектор, сільське господарство);

в) національні цілі з ВДЕ;

г) різні програми з фінансування розвитку ВДЕ та інших передових вуглецево нейтральних технологій (наприклад, Horizon 2020).

Незважаючи на те, що ціни на дозволи на викиди у СТВ, яка є головним інструментом декарбонізаційної політики ЄС, до 2018 році були доволі низькими (до 20€/т) [2], а сама система до 2013 року взагалі слабко виконувала свою функцію, блоку вдалось досягнути цілі «20-20-20» [3] та навіть перевиконати її в частині викидів ПГ. Так, загальне скорочення викидів становило 24% у 2019 році [4](скорочення було ще більшим у 2020 році – 34% [5], втім воно не є показовим через епідемію коронавірусу та спад економічної активності внаслідок неї). Водночас у згаданих вище секторах, що входять до СТВ, викиди ПГ до 2020 року впали на 43% по відношенню до 2005 року [6].

Європейський зелений курс. Через десять років після цілі «20-20-20», у 2019 році новий уряд Президентки Єврокомісії Урсули фон дер Ляєн прийняв ЄЗК, який на сьогодні є не просто основою кліматичної політики ЄС, а й економічною стратегією блоку. У рамках ЄЗК ЄС планує досягти кліматичної нейтральності до 2050 року та знизити викиди ПГ на 55% до 2030 року (замість запланованих раніше 40%). Для надання цим цілям обов'язковості для країн-членів ЄС, вони були також окремо зафіксовані у Кліматичному законі ЄС [7].

У 2024 році, оцінка прогресу реалізації цілей Паризької угоди, передбачає додатковий перегляд цілей ЄЗК. Передбачається, що ЄС встановить проміжну ціль зі скорочення викидів на 2040 рік [8], яка відповідатиме отриманим результатам.

У 2021 році, в рамках ЄЗК, Єврокомісія запропонувала додатковий пакет законодавчих ініціатив – пакет «Fit for 55» [9], що закріпив більш широкий спектр цілей з питань клімату й енергетики для країн-членів ЄС, а саме:

- досягнення частки ВДЕ в загальному споживанні енергії не менше 42,5% до 2030 року, водночас ЄС буде прагнути до частки 45% (досягнуто згоди між Радою та Парламентом [10]);
- у березні 2023 р. було затверджено, що викиди від секторів СТВ мають скоротитись на 62% до 2030 р. по відношенню до 2005 р.[11] Також з 2024 до СТВ буде входити сектор морських перевезень, а з 2027 р. буде створено другу СТВ для секторів транспорту та будівель;
- виведення безкоштовних дозволів на викиди в рамках СТВ протягом 2026-2034 років та поступове запровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) [12], тобто збору для імпортерів вуглецеємних товарів в ЄС, як альтернативного інструмента захисту конкурентоспроможності промисловості ЄС та уникнення витоку вуглецю (carbon leakage);
- щодо енергоефективності: скорочення споживання енергії до 2030 року на 11,7%, що в середньому означає 1,49% скорочення на рік (попередньо погоджено Єврокомісією [13]) та забезпечення енергетичної реновації 2% будівель на рік (узгоджено ЄС [14]);
- прийняття нових стандартів для нових великовантажних автомобілів, а саме скорочення викидів від їх використання на 45% з 2030 року та 90% з 2040 року (пропозиція на розгляді [15]
- нові стандарти щодо викидів CO_2 від автомобілів [16]– нові автомобілі повинні мати на 55% нижчі викиди, а фургони повинні мати викиди на 50% нижче з 2030 р. (базовий рік – 2021), автомобілі та фургони повинні мати нуль викидів CO_2 після 2035 р. (текст погоджено Парламентом та Радою ЄС [17]);
- обробка не менше 25% сільськогосподарських угідь ЄС органічними методами до 2030 року [18], а також скорочення використання добрив на 20% та хімічних пестицидів на 50%;
- упровадження принципів циркулярності в секторі промисловості [19].

У відповідь на воєнну агресію росії проти України і, як наслідок, енергетичну кризу, Єврокомісія доповнила своє кліматичне регулювання планом RePowerEU [20], який ставить за мету повністю позбутись залежності ЄС від російського газу до 2027 року та базується на трьох основних елементах: енергозбереженні, ВДЕ й диверсифікації постачання природного газу. На противагу побоюванням певних стейкхолдерів, що викиди ПГ через таке рішення можуть зрости внаслідок заміни природного газу вугіллям, ЄС обрав шлях повної відмови від викопного палива росії через:

- створення центральної агенції, відповідальної за координацію закупівель природного газу;
- покращення екологічних практик;
- посилення рамок та цілей ЄЗК, амбіцій пакету «Fit for 55» та похідних від них стратегій, планів і проєктів.

До прикладу, прийнята у 2022 році Стратегія з сонячної енергетики передбачає нарощування потужностей СЕС з 136 ГВт у 2020 році до 600 ГВт у 2030 році [21]. Серед шляхів досягнення цієї мети – обов'язкове встановлення сонячних панелей на дахах певних будівель, спрощення адміністративних процедур з отримання дозволів та створення Сонячного індустріального альянсу.

Також ЄС оголосив про плани створити Європейський водневий банк [22], який має запрацювати до кінця 2023 р. Виробники зеленого водню зможуть отримати фіксовану ціну на строк до 10 років. Перший аукціон запланований на осінь 2023 року на суму 800 млн євро [23] та буде відкритим лише для внутрішніх виробників ЄС.

Єврокомісія також оцінює доцільність запровадження аналогічного механізму підтримки з виплатою зеленого преміуму для імпортерів у ЄС.

Також у березні 2023 року Єврокомісія анонсувала розгляд проєкту «Акта з критичної сировини» [24], який покликаний зменшити залежність ЄС від імпорту сировини, 95% [25], якої постачає Китай, необхідної для виробництва чистих технологій (сонячних панелей, теплових насосів, електромобілів, чипів). Проєктом встановлюються такі цілі для критичної сировини до 2030 року:

- видобувати мінімум 10%.
- обробляти мінімум 40% та
- переробляти *(англ. recycling)* мінімум 15% річного споживання ЄС.

Водночас не більше 65% річного споживання кожної стратегічної сировини не може імпортуватись до ЄС однією країною. Акт також спростить дозвільні процедури для проєктів з видобутку чи виробництва відповідної сировини в ЄС, встановивши максимальні строки для отримання такого дозволу від державних інституцій.

Зрештою, у березні 2023 року Єврокомісія презентувала пропозицію [26] довгоочікуваних реформ ринку електроенергії, що покликані зменшити залежність країн-членів ЄС від природного газу, створити більше стимулів для розвитку ВДЕ та допомогти промисловості декарбонізуватись. Натомість ЄК так і не наважилась змінити механізм формування ціни на ринку, за яким ціни часто були завищені, оскільки пікове навантаження забезпечувалось завдяки генерації на викопних паливах. Втім ЄК були запропоновані такі заходи для покращення ситуації на ринку:

- заохочення укладання довгострокових контрактів купівлі-продажу електроенергії (PPA) через державні гарантії;
- забезпечення державної підтримки нової генерації з ВДЕ та іншої генерації не з викопних палив через двосторонні контракти на різницю;
- надання можливості споживачам інвестувати у сонячні та вітрові парки, а також продавати надлишкову сонячну електроенергію від власних панелей своїм сусідам.

Щоб зрівняти умови кліматичного регулювання для внутрішніх виробників та імпортерів в ЄС і заохотити розвиток вуглецевого ціноутворення в інших країнах, Єврокомісія прийняла механізм вуглецевого коригування імпорту [27] (CBAM) – додатковий збір, який повинні будуть сплачувати імпортери визначеної групи товарів до Союзу. Завдяки CBAM ціна на вуглець буде однакова як для внутрішніх, так і для зовнішніх виробників, хоча залишиться питання конкурентності експортерів з ЄС. Водночас з метою підтримки власного виробництва, а також через посилення ролі Китаю у виробництві обладнання для ВДЕ та прийняття в США Закону про зниження інфляції [28], Єврокомісія розробила проєкт Закону про виробництво з нульовими викидами [29] *(англ. Net-Zero Industry Act або NZIA)*, спрямованого на створення Нетто-нульової європейської платформи для обміну інформацією, висування вимог до національних урядів встановлювати зелені критерії у державних закупівлях та(чи) аукціонах. Проєкт акта визначає пріоритетними такі технології як сонячна, вітрова та геотермальна енергетики, системи зберігання енергії, виробництво біогазу та біометану, теплові насоси, електролізери та паливні комірки, системи із вловлення та захоронення вуглецю тощо.

Що стосується виділення державного фінансування на корпоративні заходи з декарбонізації, то на рівні ЄС існує широкий набір регламентів та директив у сфері сталого фінансування. Ці регламенти є актуальними для європейських міжнародних фінансових структур, тому клієнтам IFIs також доцільно їх вивчати. З огляду на те, що все більше міжнародних інвесторів враховують власний вплив на зміну клімату під час прийняття ними інвестиційних рішень, ці регламенти та директиви полегшують процес

оцінки впливу інвестиційного портфелю на клімат, забезпечують більшу прозорість та запобігають грінвошингу *(англ. greenwashing)*.

Для виконання цілей сталого, низьковуглецевого та ресурсоефективного розвитку у 2018 році Європейська комісія прийняла План дій ЄС щодо фінансування сталого розвитку [30]. План мав три основні завдання:

переорієнтувати потоки капіталу на зелені інвестиції, щоб досягти сталого розвитку;

надати методику керування фінансовими ризиками, пов'язаними із кліматичними змінами;

сприяти прозорості, довгостроковій фінансовій та господарській діяльності.

Результатом цього Плану дій стало прийняття низки Регламентів та Директив, ключовими з яких є:

1) Таксономія сталого фінансування ЄС (Регламент 2020/852/ЄС) [31];

2) Регламент щодо низьковуглецевих критеріїв *(англ. Low Carbon Benchmarks)* (Регламент 2019/2088/ЄС [32]) та

3) Регламент щодо звітності з корпоративної сталості (CSRD) (Регламент 2022/2464/ЄС [33]).

Таким чином, запропонована автором структурна модель системи кліматичного врядування, прийнятої в ЄС, представлено на рисунку 1.

У 2021 році Єврокомісія прийняла також оновлену Стратегію фінансування переходу до сталої економіки [34], результатом якої має стати прийняття Європейського стандарту зелених облігацій, що очікується у 2023 році. Зрештою, враховуючи те, що виклик зміни клімату і погіршення навколишнього середовища має глобальний характер, посилення міжнародного співробітництва є питанням спільного інтересу (*англ. the common interest*). З огляду на це, ЄС започаткував Міжнародну платформу сталого фінансування [35], спостерігачами в якій є 12 провідних міжнародних фінансових інституцій, що переглядають різні зелені політики та умови, які можуть використовуватись як критерії фінансування.

Таксономія сталого фінансування (2020/852/ЄС) є ключовим інструментом оцінки інвестицій в частині їх внеску у зелений перехід. У прийнятому в липні 2020 року Регламенті щодо створення основи для розвитку сталих інвестицій [36] (Таксономія ЄС) надається загальноєвропейська система класифікації сталої економічної діяльності, спрямованої на залучення зелених інвестицій для досягнення цілей ЄЗК. Інвестиція має сприяти одній з шести цілей та водночас не завдавати значної шкоди іншим цілям (принцип «не завдавати значної шкоди»):

1. Пом'якшення наслідків змін клімату;
2. Адаптація до змін клімату;
3. Стале використання та захист водних і морських ресурсів;
4. Перехід до циркулярної економіки;
5. Запобігання забрудненню й боротьба з ним;
6. Захист і відновлення біорізноманіття та екосистеми.

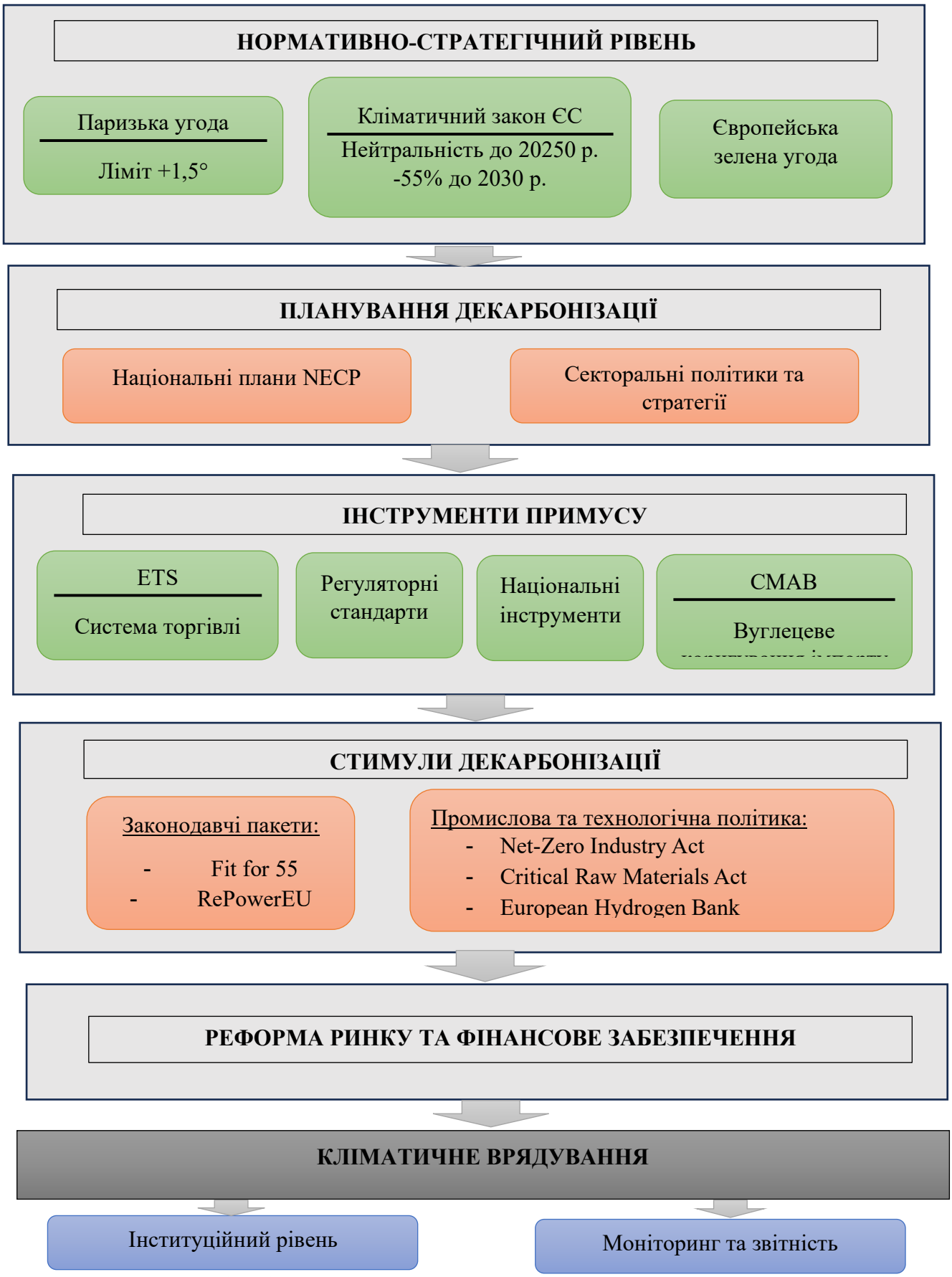


Рисунок 1 – Структурна модель системи кліматичного врядування в ЄС

Джерело: розроблено автором

6 липня 2022 року Європейська комісія прийняла Додатковий кліматичний делегований акт до Таксономії ЄС [37], яким визнала інвестиції в деякі газові та атомні електростанції як сталі. Так, інвестиції у газові енергооб'єкти вважаються сталими, лише якщо такі станції будуються на заміну вугільним і викидають не більше 270 гCO_2/кВт·год, або ж якщо річні викиди такої станції протягом 20 років не перевищують в середньому 550 кг CO_2 за кВт·год. Також такі газові проєкти мають отримати дозволи на будівництво до 2030 року, а до кінця 2035 року повинні повністю перейти на відновлювані або низьковуглецеві гази. Інвестиції ж в атомну енергетику будуть вважатися сталими лише тоді, коли нові проєкти, які отримають дозволи на будівництво до 2045 року, матимуть план із екологічно прийнятної утилізації радіоактивних відходів і не шкодитимуть водним ресурсам та навколишньому середовищу. Таким чином, Єврокомісія знайшла певний консенсус щодо вирішення суперечливого питання включення атомної та газової енергетики до Таксономії – дозволила вважати їх зеленими, але за умови відповідності доволі жорстким критеріям[38].

Будь-який проєкт, який претендує на отримання сталого фінансування, повинен розроблятись відповідно до міжнародних соціальних і трудових стандартів та відповідати технічним критеріям відбору (TSC), затвердженим ЄК у відповідних Делегованих актах.

Одним із таких критеріїв є «Принцип відсутності суттєвої шкоди» *(англ. Do no significant harm principle, DNSH)*, відповідно до якого екологічна економічна діяльність (або зелений проєкт) повинна не спричиняти значної шкоди визначеним шістьом сферам.

Таксономія ЄС, яка допомагає визначити чи є економічна діяльність або проєкт зеленими, спрямована на:

запобігання фрагментації ринку;

захист приватних інвесторів від ризиків, пов'язаних з екологізацією, та зеленого відмивання;

допомогу компаніям стати більш відповідальними щодо клімату та навколишнього середовища;

створення основи для прийняття подальших конструктивних політик щодо таких питань як розкриття інформації, дотримання пруденційних правил, критеріїв та екомаркування товарів і продукції ЄС.

Законодавче продовження таксономії ЄС на світовому рівні очікується у вигляді розробленої глобальної нормативної бази зі сталого фінансування, що передбачено Новим порядком денним ЄС та США щодо глобальних змін [39].

Регламент про стратегічні орієнтири переходу до кліматичної нейтральності, узгодженості з Паризькою угодою та розкриття інформації щодо сталості (2019/2089) [40] запроваджує додаткові стратегічні орієнтири кліматичної нейтральності (Climate Transition Benchmarks, EU CTBs) та узгодження інвестиційного портфелю з Паризькою угодою (EU Paris-aligned Benchmarks, EU PABs). Інвестиційний портфель відповідає стратегічному орієнтиру, якщо його активи відбираються на основі того, чи відповідають вони траєкторії з декарбонізації, яка узгоджується з ціллю кліматичної нейтральності або цілями Паризької угоди, а також чи відповідають вони мінімальним стандартам, викладеним у делегованих актах до цього Регламенту. Так, щоб відповідати низьковуглецевому індексу, який виникає з узгодженості політик з Паризькою угодою (EU PAB), фонд має відповідати мінімальним критеріям, які представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Мінімальні вимоги стратегічних орієнтирів з клімату ЄС

		Стратегічний орієнтир ЄС щодо переходу до кліматичної нейтральності ЄС	Стратегічний орієнтир ЄС щодо узгодженості з Паризькою угодою
Мінімальні стандарти щодо уникнення ризиків	Зниження вуглецеємності у Scope 1-3 по відношенню до материнського індексу (investable universe)	30%	50%
	Запровадження викидів Scope 3	впродовж 2-4 років	впродовж 2-4 років
	Чорний список секторів	-	виробництво зброї, тютюну, вугілля (>1% доходів), нафти (>10% доходів), природного газу (>50% доходів), електроенергії з >100 г CO_2-екв./кВт-год (>50% доходів)
Мінімальні стандарти щодо можливостей	Частка участі в капіталі у секторах (equity), які мають високий вплив на зміну клімату	Участь має бути не меншою ніж в материнському індексі, щоб інвестори, які підтримують цілі Паризької угоди, мали вплив на такі сектори	
	Декарбонізація на щорічній основі	7%	7%
	Дискваліфікація з лейблу	Недотримання вимог протягом двох послідовних років	

Джерело: UNEP [45], делегований регламент 2020/1818 [46]

5 січня 2023 року набув чинності Регламент щодо звітності з корпоративної сталості (CSRD) [41], який замінив Регламент про фінансову звітність (Регламент 2014/95/ЄС) і доповнює Регламент 2020/852/ЄС щодо Таксономії ЄС. Оновлений регламент містить правила звітування компаній щодо їхньої екологічної та соціальної політики. Відповідно до регламенту, під звітність підпадають ті компанії, які відповідають хоча б одному із нижче наданих критеріїв:

1) загальні активи 20 млн євро;
2) чистий обіг 40 млн євро;
3) 250 співробітників.

Загалом в ЄС близько 50 000 компаній підпадає під це регулювання. Звітування надасть інвесторам та іншим зацікавленим сторонам доступ до інформації, необхідної для оцінки інвестиційних ризиків, пов’язаних зі зміною клімату та іншими викликами сталого розвитку; створить культуру прозорості щодо впливу компаній на соціум і навколишнє середовище та в довгостроковій перспективі скоротить витрати компаній

на підготовку подібної звітності за рахунок узгодженості інформації, що надається на ринку. Перші компанії повинні застосувати правила регламенту вже у 2024 фінансовому році для звітів, які будуть опубліковані у 2025 році. Компанії, які підпадають під CSRD повинні будуть готувати свою звітність відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) [42], які наразі знаходяться на розгляді Європейського парламенту та Ради ЄС [43].

Регламент щодо розкриття інформації про стале фінансування (Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), 2019/2088/ЄС)[44] був прийнятий з метою прискорення залучення приватного фінансування до зелених проєктів через спрощення процесу оцінки «зеленості» компаній чи проєктів інвесторами, а також щоб інвестори могли краще оцінювати, наскільки компанія враховує ризики, пов'язані з (не)сталим розвитком, у своїй діяльності.

Регламент [47] встановлює вимоги щодо розкриття інформації за аспектами сталого розвитку учасниками фінансових ринків – страховими фірмами, інвестиційними компаніями, пенсійними фондами тощо. Обов'язковою до оприлюднення цими учасниками фінансових ринків є така інформація:

- власна політика з урахуванням ризиків сталого розвитку у їхній діяльності;
- власні політики з урахування ризиків сталого розвитку у інвестиційному та страховому консалтингу;
- врахування аспекту ризиків сталого розвитку у політиках з винагороди співробітників та ін.

Також був прийнятий делегований акт (2022/1288/ЄС) [48], який детально викладає стандарти такої звітності.

Директива про належну обачність щодо сталості бізнесу (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive, 2019/1937/ЄС) [49] має на меті заохотити відповідальну поведінку бізнесів у соціальній та екологічній площині. Вона містить зобов'язання для великих компаній щодо due diligence (комплексної перевірки, оцінки) своєї діяльності та заходів зі зниження їхнього впливу на довкілля та уникнення випадків порушення прав людини, в т.ч. по ланцюгах постачання. У червні 2023 року Європарламент проголосував за прийняття директиви.

Директива буде розповсюджуватись на компанії, що відповідають критеріям, описаним в таблиці 2.

Директива містить такі вимоги до таких компаній:

- визначати, попереджати та зменшувати негативний вплив від їхньої діяльності на права людини та довкілля;
- включити до корпоративних політик напрямок належної обачності (due diligence) щодо соціального та екологічного впливу з коротко-, середньо- та довгостроковими цілями, а також запровадити кодекс поведінки з правилами, принципами та заходами;
- на виконання політик з належної обачності вживати заходи з ідентифікації, попередження та припинення негативного впливу;
- враховувати у політиках належної обачності діяльність у зонах конфлікту, щоб не погіршити такий конфлікт чи не чинити негативний вплив на права людини;
- відстежувати та оцінювати врахування прав людини та впливу на довкілля по ланцюжку створення вартості – постачальників, збуту, зберігання, транспортування тощо;
- наявність плану з переходу *(англ. transition plan)*, що буде узгоджувати діяльність компанії з цілями Паризької угоди (1,5°C), зокрема з метою досягнення нетто-нульових викидів до 2050 року, який має включати/забезпечувати:

1) узгодженість бізнес-моделі та стратегії з цілями низьковуглецевого переходу;

2) цілі зі скорочення викидів відповідно до класифікації Scope 1, 2 та 3 з конкретними дедлайнами, які мають починатися з 2030 року та охоплювати кожні п'ять років до 2050 року;

3) опис втілення кліматичної стратегії раніше та подальші кроки, у т.ч. в рамках фінансових та інвестиційних планів;

4) можливості компанії, пов'язані зі зміною клімату;

5) шляхи декарбонізації компанії та її ланцюжків постачання, у т.ч. з огляду на залежність компанії від діяльності секторів вугілля, нафти та газу;

6) врахування інтересів стейкхолдерів компанії та її впливу на зміну клімату;

7) зобов'язання для директорів та членів правління забезпечити врахування екологічних та кліматичних ризиків та екологічного впливу компанії. У компаніях з >1000 співробітників частина винагороди вищого керівництва має бути прив'язана до виконання цілей плану з переходу.

Таблиця 2 - Показники розміру компанії, за умови досягнення яких на неї розповсюджується дія Директиви 2019/1937/ЄС

Місцерозташування	Чистий річний обіг (по світу)	Кількість працівників
Компанія в ЄС	€40 млн	250
Материнська компанія в ЄС	€150 млн	500
Компанія з третьої країни	40 млн євро, зароблених в ЄС	-
Компанія з третьої країни	150 млн євро, з яких мінімум 40 млн євро були зароблені в ЄС	500

Директива також стосується фінансового сектору (інвесторів, компаній, що здійснюють управління фінансовими активами), який має вживати заходи щодо заохочення компаній, в які вони інвестують, знижувати негативний вплив від їхньої діяльності. Станом на листопад 2023 р. директива не затверджена остаточно.

Питання необхідності розробки єдиного регулювання (стандарту) ЄС із зелених облігацій було порушене у вигляді рекомендацій у Звіті експертної групи високого рівня з питань сталого фінансування ЄС у 2016 році [50]. Після проведення великої кількості консультацій [51] у 2020 р. було прийнято Інвестиційний план Зеленого курсу ЄС [52]. Він офіційно закріпив необхідність розробки й прийняття стандарту європейських зелених облігацій або «EuGB». Цей План порушив питання надання інвесторам необхідних інструментів для належного визначення ними сталих інвестицій та визначив ЄІБ основним кліматичним банком Союзу.

28 лютого 2023 року Європейська рада повідомила, що досягла домовленості з Європейським парламентом щодо офіційного створення стандарту «EuGB»[53] для світового ринку зелених облігацій. Ключовою метою прийняття цього стандарту є продемонструвати інвесторам, що, купуючи зелені облігації з грифом «EuGB», вони інвестують у зелені проєкти відповідно до умов та принципів саме таксономії ЄС, тим самим убезпечуючи себе від ризиків, пов'язаних із відмиванням зелених коштів *(англ. greenwashing)*. З цією ж метою напрацьований Регламент передбачає деякі вимоги добровільного характеру щодо розкриття інформації про інші екологічні облігації та облігації, випущені в ЄС та пов'язані з цілями сталого розвитку.

Відповідно до попередньої домовленості, усі надходження від купівлі європейських зелених облігацій спрямовуватимуться на економічну діяльність у тих секторах, які охоплені таксономією ЄС. Для тих секторів, які наразі не регулюються таксономією ЄС, та для деяких доволі конкретних видів діяльності буде створено т.з.

«гнучкий гаманець» у розмірі 15% фінансування проєкту (тобто той проєкт, який не є предметом таксономії, проте є необхідним для вирішення певних соціальних питань, може бути профінансований на 15% від загальної вартості проєкту за рахунок зелених облігацій). Необхідність існування такого «гнучкого гаманця» буде переглядатись відповідно до динаміки досягнення Європою кліматичної нейтральності до 2050 року та розвитку зелених інвестиційних можливостей загалом.

Крім того, емітенти зелених облігацій ЄС повинні будуть демонструвати/звітувати щодо того, наскільки використання надходжень від випуску зелених облігацій вплинуло на зелений перехід компанії в цілому. Ця домовленість вступить у силу через 12 місяців після офіційного прийняття відповідного Регламенту. Доки європейський ринок зелених облігацій очікує на прийняття офіційного Регламенту та стандарту EuGB, світовий ринок зелених облігацій, включно з ринком ЄС, функціонує відповідно до Принципів зелених облігацій [54] *(англ. Green Bond Principles, GBP)* та Стандартів кліматичних облігацій [55] *(англ. Climate Bond Standards, CBS)*.

Незважаючи на те, що фокусом цього дослідження є зелені вимоги та критерії IFIs та DFIs, вважаємо за доцільне розглянути інтеграцію клімату у сфери, в які спрямовується фінансування структурних фондів ЄС, а також його пріоритезація в них. Деякі з них або є доступними для України вже зараз (Horizon Europe та LIFE), або будуть доступними після інтеграції до ЄС. Тому на етапі планування відновлення важливо розуміти, які сфери ЄС категоризує як такі, що можуть отримувати фінансування з бюджету. Зокрема, фонди ЄС фінансують такі напрямки:

- енергоефективність та ВДЕ;
- стале управління природними ресурсами;
- модернізація будівель;
- розвиток низьковуглецевої економіки тощо.

У рамках інтеграції кліматичного напрямку на 2021-2027 роки цільовий показник у 30% щодо фінансування клімату було розбито на конкретні цілі для окремих програм, як описано в таблиці 3.

Загалом близько третини бюджету ЄС виділяється [56] на політику згуртованості – 392 мільярди євро у 2021-2027 рр., які розподіляються між фондами [57]. Найважливішим фондом є Європейський фонд регіонального розвитку. Його мета – зменшити регіональні відмінності та сприяти стратегічним інвестиціям у різні сектори, включно з секторами, пов’язаними з енергетичним переходом, відновлюваними джерелами енергії та боротьбою зі зміною клімату. Крім того, існує Фонд згуртованості, який надає допомогу державам-членам із валовим національним доходом на душу населення менше ніж 90% від середнього по ЄС-27 з метою зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості ЄС. Фонд згуртованості підтримує інвестиції в галузі охорони навколишнього середовища та транс’європейських транспортних мереж (TEN-T). ЄФРР і Фонд згуртованості на період 2021-2027 рр. виділяють 33% (ЄФРР) і 56% (Фонд згуртованості) на кліматичні заходи – понад 118 мільярдів євро. З цих коштів Польща стане найбільшим реципієнтом фінансування в цілому та часток, які сприяють боротьбі зі зміною клімату. Протягом 2021-2027 рр. Польща отримає 23 млрд євро фінансування на клімат і 59 млрд євро фінансування на інші сфери [58].

Крім того, є кілька менших, спеціалізованих фондів, доступних для держав-членів. Серед них Фонд справедливого переходу, Соціальний кліматичний фонд, Фонд модернізації та Фонд інновацій. Ці кошти зосереджені на територіях і домогосподарствах, які, як очікується, зазнають найбільшого негативного впливу від переходу до кліматичної нейтральності, а також на модернізації національних енергетичних систем для досягнення цілей до 2030 року. Виділення такої підтримки відображає зростаючу важливість цих тем для ЄС в цілому. Крім того, Інструмент

з'єднання Європи слугує інструментом фінансування розвитку енергетичної, транспортної та цифрової інфраструктури, а на період 2021-2027 років має бюджет у 42,3 млрд євро. Надалі ми більш детально розглянемо, на які напрямки можна отримати фінансування з цих фондів.

Таблиця 3 - Огляд очікуваних внесків за програмами ЄС

Програма	Очікуваний внесок
Horizon Europe	35%
ITER	100%
InvestEU programme	30%
Connecting Europe Facility	60%
European Regional Development Fund	30%
Cohesion Fund	37%
REACT EU	25%
Recovery and Resilience Facility	37%
Common agricultural policy 2023-2027	40%
LIFE	61%
Just Transition Mechanism	100%
Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument – Global Europe	30%
Overseas Countries and Territories	25%
Pre-Accession Assistance	18%

Майже всі фонди такого типу націлені на підтримку зелених політик ЄС, захист довкілля та прискорення низьковуглецевого розвитку. Хоча наразі Україна має доступ лише до двох фондів (Horizon Europe та LIFE), важливо розуміти напрямки, які ЄС підтримує за рахунок бюджетних коштів. Отримати з них фінансування на проєкти з викопного палива чи на інші проєкти, що призводять до збільшення викидів парникових газів, майже неможливо. Водночас широка підтримка надається на захист довкілля та клімату, що відображається також у винятках у регулюванні державних субсидій для цих сфер.

Horizon Europe Програма складається з шести кластерів, які забезпечують реалізацію поставлених цілей. Зокрема, Кластер 5 має загальний бюджет на проєкти 15,1 млрд євро, які виділяються на такі сфери:

Таблиця 4 – Система пріоритетів та критеріїв фінансування європейськими фондами та програмами підтримки «зеленого» переходу

Назва Фонду	Мета	Наповнення	Країни, що мають доступ	Пріоритетні сфери	Критерії фінансування
1	2	3	4	5	6
Фонд з модернізації (Modernization Fund) [59]	фінансування модернізації енергетичних систем та підвищення їхньої ефективності [60]	надходження від європейської СТВ.	Болгарія, Естонія, Латвія, Литва, Польща, Словаччина, Румунія, Угорщина, Хорватія та Чехія.	- електроенергія з ВДЕ; - енергоефективність – у транспорті, сільському господарстві, управлінні відходами, окрім енергетики з викопного палива; - системи накопичення енергії; - модернізація енергетичних мереж, у т.ч. центрального опалення, електроенергетичних мереж, збільшення потужності/пропускної здатності інтерконекторів між державами; - справедливий перехід у регіонах, залежних від викопного палива.	- зекономленій електроенергії у МВт·год; - скорочені викидів ПГ у т CO_2-екв.; - додаткові потужності ВДЕ, що буде встановлена.
Фонд з інновацій (Innovation Fund) [61]	фінансування розвитку інноваційних та зелених технологій.	надходження від європейської СТВ, запланований бюджет – 40 млрд євро на період 2020-2030 роки (сума залежить від ціни на викиди).	всі країни-члени ЄС, а також Ісландія, Норвегія та Ліхтенштейн.	- енергоємна промисловість; - ВДЕ; - системи накопичення енергії; - вловлювання, зберігання та використання вуглецю; - транспорт з нульовими викидами та будівлі. -	- ефективність скорочення викидів парникових газів, інноваційність, зрілість, простота відтворення *(англ. replicability)*, ефективність витрат.

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6
LIFE [62]	фінансування проєктів із захисту довкілля та боротьби зі зміною клімату.	бюджет ЄС, запланований обсяг – 5,4 млрд євро на період 2021-2027 роки, для України було виділено 611 млн євро на 2023 рік [63]	країни-члени ЄС, а також Україна, Ісландія, Ліхтенштейн, Молдова, Норвегія та Північна Македонія.	- природа та біорізноманіття; - циркулярна економіка та якість життя; - зниження впливу на зміну клімату та адаптація до неї; - перехід до чистої енергетики.	Проєкти мають допомагати країнам-членам досягти цілей екологічного та кліматичного законодавства ЄС, сприяти впровадженню політичних заходів та технологічних рішень, націлених на його імплементацію.
Програма Horizon Europe [64]	фінансування проєктів, які спрямовані на боротьбу зі зміною клімату, досягнення ЦСР ООН.	бюджет ЄС, запланований обсяг – 95,5 млрд євро на період 2021-2027 роки.	країни ЄС та асоційовані члени.	- адапта-ція до кліматичних змін; - здорові океани, моря, прибережні та внутрішні води.	
Механізм відновлення та стійкості (Recovery and Resilience Facility) [65]	фінансування проєктів з відновлення після кризи COVID-19 в рамках програми «Наступне **покоління** ЄС» (NextGenerationEU).	за рахунок випуску єврооблігацій, загальна сума – 723 млрд євро, з яких 385 млрд євро буде надано у формі кредитів, 338 млрд євро – у формі грантів.	країни-члени ЄС.	Національні плани відновлення та стійкості країн	

Загалом проєкти, що фінансуються програмою Horizon Europe, спрямовані на розвиток досліджень та інновацій у розробці, підтримку та впровадження політики ЄС, одночасно вирішуючи глобальні виклики. Зокрема, 84% інвестицій спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку; 30% займаються питаннями зміни клімату. Також програма підтримує створення робочих місць, стимулює економічне зростання, сприяє промисловій конкурентоспроможності та оптимізує інвестиційний вплив у європейському дослідницькому просторі.

Після пандемії Covid-19 ЄС започаткував Інструмент відновлення та стійкості – головний фінансовий механізм програми NextGenerationEU і ключовий елемент у плані RePowerEU, який, зокрема, спрямований на більш екологічний, цифровий і стійкий процес відновлення після економічних турбулентностей. У рамках RRF державам-членам буде надано 723 млрд євро, залучених на ринках капіталу через облігації ЄС – 385 млрд євро буде надано у вигляді кредитів і 338 млрд євро у вигляді грантів [67]. Щоб отримати до них доступ, країни ЄС повинні подати національні плани відновлення та стійкості.

Таблиця 5 - Ключові стратегічні орієнтири та сфери впливу, що підтримуються Кластером 5

Ключові стратегічні орієнтири	**A.Сприяти відкритій стратегічній автономії шляхом розробки ключових нових, цифрових, технологій, секторів і ланцюжків доданої вартості**	**C. Зробити Європу першою цифровою, циркулярною, кліматично-нейтральною та сталою економікою**
Сфери впливу	Промислове лідерство в ключових і нових технологіях, які працюють на людей	Пом'якшення зміни клімату та адаптація до неї Доступна та чиста енергія Розумний та сталий транспорт Циркулярна та чиста економіка
Очікуваний вплив	**16.** Чистий і сталий перехід енергетичного і транспортного сектору **25.** Кліматично нейтральний та позитивний для довкілля транспорт	**21.** Перехід до кліматично нейтральних та стійких суспільства й економіки **23.** Ефективні, чисті, сталі та конкурентні й безпечні енергетичні поставки **24.** Ефективне і стале використання енергії **26.** Безпечні, суцільні, розумні, інклюзивні, стійкі, кліматично нейтральні та сталі транспортні системи

Джерело: Офіс публікацій ЄС (Publication Office of the EU) [66]

Двома з ключових стовпів механізму є зелений перехід та цифрова трансформація [68], а реформи та проєкти, які будуть підтримуватись, мають робити внесок у досягнення цілі зі зниження викидів ПГ до 2030 року та цілі з кліматичної нейтральності до 2050 року. Не менше 37% від всього фінансування за механізмом має спрямовуватись на зелений перехід, що може включати проєкти енергоефективності, реновації будівель, біорізноманіття, циркулярної економіки тощо. Для України особливо важливим є проаналізувати вимоги до планів держав-членів ЄС, оскільки вони будуть застосовуватись до українського плану з відновлення в рамках оголошеного фінансування на 50 млрд євро. Зокрема, серед вимог до планів країн-членів такі:

- узгодження з Національними планами з енергетики та клімату (NECP) та планами зі справедливого переходу;
- план не має порушувати принцип «Відсутність суттєвої шкоди»;
- план має пояснювати, який внесок заходи з відновлення зроблять у зелений перехід і чи становитиме їхня вартість не менше 37% всіх витрат за планом.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Останні дослідження свідчать, що кліматичне врядування ЄС трансформувалося у багаторівневу, юридично закріплену та фінансово забезпечену систему, яка поєднує стратегічне цілепокладання, ринкові механізми примусу, інструментальну політику, систему сталого фінансування та інституційний моніторинг і звітність.

Європейський зелений курс (ЄЗК) є наскрізним та кроссекторальним, адже ЄС розглядає розвиток усіх своїх секторів економіки через його призму. Це відображається і на фінансовому секторі в частині визначення напрямків для спрямування бюджетних коштів ЄС, формування політики європейських фінансових установ та їх вимог до своїх клієнтів і проєктів, що претендують на фінансування. Саме тому, Україні, яка знаходиться в активному євроінтеграційному процесі та зацікавлена у європейських інвестиціях, вже під час відновлення потрібно, зрозуміти співвідношення окремих елементів кліматичної політики ЄС, її кліматичне урядування та враховувати і реалізовувати певні базові зелені індикатори ЄЗК та похідного від нього регулювання.

З огляду на вищезазначене, для України ЄЗК має бути економічною парадигмою зеленої трансформації, що наразі визначає імплементацію окремих елементів та планування впровадження інших. Необхідно розробити Дорожню карту впровадження всього комплексу кліматичного врядування, а також систему показників, яка б відповідала національному контексту та допомагала відслідковувати впровадження і результати такої архітектури.

Ключовими компонентами архітектури кліматичного врядування є економічні механізми та інструменти (вуглецевий податок, система торгівлі викидами, стимули для розвитку зелених технологій, стандарти викидів та ін.), а також документи стратегічного планування, такі як Національний план з енергетики та клімату, план заходів з оновленого НВВ, її впровадження неможливе без інтеграції відповідних показників як на вищих рівнях національного планування, так і на нижчих рівнях обласного та кроссекторального планування.

Для України, з огляду на її інтеграційний курс та стратегію післявоєнної відбудови, важливим є не лише імплементувати окремі інструменти, як-от ETS, CBAM, зелену таксономію, а й сформувати власну цілісну архітектуру кліматичного врядування, адаптовану до національного контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2020 climate & energy package. European Commission. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2020-climate-energy-package_en

2. Emissions allowances surplus and prices. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/figures/emissions-allowances-surplus-and-prices

3. EU achieves 20-20-20 climate targets. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/highlights/eu-achieves-20-20-20

4. Stepping up Europe's 2030 climate ambition. European Commission. Press release IP/20/2182. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2182

5. Continued drop in EU's greenhouse gas emissions. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/highlights/continued-drop-in-eus-greenhouse

6. The EU Emissions Trading System in 2021. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/the-eu-emissions-trading-system-2

7. European Climate Law. European Commission. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en

8. Regulation (EU) 2021/1119 establishing the framework for achieving climate neutrality. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021R1119

9. Fit for 55: the EU plan for a green transition. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/

10. Commission welcomes political agreement on ETS reform. European Commission. Press release IP/23/2061. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_2061

11. Climate change: Deal on a more ambitious emissions trading system (ETS). European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221212IPR64527/climate-change-deal-on-a-more-ambitious-emissions-trading-system-ets

12. Carbon Border Adjustment Mechanism. European Commission. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

13. Commission proposes Net-Zero Industry Act. European Commission. Press release IP/23/1581. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_1581

14. A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. COM(2020) 662 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0662

15. Commission outlines European Hydrogen Bank. European Commission. Press release IP/23/762. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_762

16. First 'Fit for 55' proposal agreed: the EU strengthens targets for CO_2 emissions for new cars and vans. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu

17. Fit for 55 package overview. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/

18. Farm to Fork Strategy. European Commission. 2020. URL: https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf

19. Communication from the Commission COM(2020) 98 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN

20. REPowerEU: Affordable, secure and sustainable energy for Europe. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en

21. REPowerEU Plan. COM(2022) 221 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:221:FIN

22. European Hydrogen Bank. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/commission-outlines-european-hydrogen-bank-boost-renewable-hydrogen-2023-03-16_en

23. Proposal for a Net-Zero Industry Act. COM(2023) 156 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0156

24. Commission proposes Critical Raw Materials Act. European Commission. Press release IP/23/1661. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1661

25. Sustainable finance: Commission action plan. European Commission. Press release IP/16/2581. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_2581

26. Sustainable finance package. European Commission. Press release IP/23/1591. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_1591

27. Carbon Border Adjustment Mechanism – legislative documents. European Commission. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en#legislative-documents

28. Inflation Reduction Act Guidebook. The White House. 2023. URL: https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/12/Inflation-Reduction-Act-Guidebook.pdf

29. Net-Zero Industry Act. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/net-zero-industry-act_en

30. Action Plan: Financing Sustainable Growth. COM(2018) 97 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097

31. EU Taxonomy. EUROSIF. URL: https://www.eurosif.org

32. Overview of the EU Benchmark Regulation and the Low Carbon Benchmark Regulation. Dechert LLP. URL: https://www.dechert.com

33. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting. URL: https://lexparency.org/eu/32022L2464/

34. European Sustainable Investment Funds Study 2022: Building a greener future. ALFI. 2022. URL: https://www.alfi.lu/getattachment/d590f0cc-8141-402e-9df2-bff575382dbe/european-sustainable-investment-funds-study-2022.pdf

35. Strategy for financing the transition to a sustainable economy. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/strategy-financing-transition-sustainable-economy_en

36. International Platform on Sustainable Finance. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/international-platform-sustainable-finance_en

37. Sustainable finance. European Parliamentary Research Service. 2019. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635597/EPRS_BRI(2019)635597_EN.pdf

38. Commission welcomes political agreement on the European Green Bond Standard. European Commission. Press release IP/22/711. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_711

39. Regulation (EU) 2022/1214 supplementing Regulation (EU) 2020/852 as regards specific nuclear and gas energy activities. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R1214

40. A new EU-US agenda for global change. Joint Communication JOIN(2020) 22 final. European Commission. 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020JC0022

41. Regulation (EU) 2019/2089 amending Regulation (EU) 2016/1011 as regards EU Climate Transition Benchmarks and EU Paris-aligned Benchmarks. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32019R2089

42. Climate Benchmarks presentation. UNEP FI. URL: https://www.unepfi.org

43. Commission Delegated Regulation (EU) 2020/1818 supplementing Regulation (EU) 2016/1011 as regards minimum standards for EU Climate Transition Benchmarks and EU Paris-aligned Benchmarks. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R1818

44. Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

45. Commission adopts European Sustainability Reporting Standards. European Commission. 31 July 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en

46. EU Commission adopts final sustainability reporting rules. ESG Today. URL: https://www.esgtoday.com

47. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R2088

48. Sustainability-related disclosure in the financial services sector. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en

49. Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1288 supplementing Regulation (EU) 2019/2088. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2022/1288/oj

50. European Parliament resolution of 1 June 2023 on sustainable finance. European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.pdf

51. High-Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG). European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu

52. European Green Bond Standard. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu

53. EU taxonomy: Commission welcomes political agreement. European Commission. Press release FS/20/48. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_48

54. Sustainable finance: Provisional agreement reached on European green bonds. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu

55. Green Bond Principles. ICMA. 2021. URL: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles_June-2022-280622.pdf

56. Climate Bonds Standard v3. Climate Bonds Initiative. 2019. URL: https://www.climatebonds.net/files/files/climate-bonds-standard-v3-20191210.pdf

57. Climate mainstreaming architecture 2021–2027. European Commission Staff Working Document SWD(2022) 225. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-06/swd_2022_225_climate_mainstreaming_architecture_2021-2027.pdf

58. European Structural and Investment Funds 2014–2020. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_en

59. EU regional policy funding. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en

60. Cohesion policy 2021–2027: climate action tracking. European Commission. URL: https://cohesiondata.ec.europa.eu/stories/s/2021-2027-Cohesion-policy-tracking-climate-action/mdt2-qvkd

61. Modernisation Fund. European Commission. URL: https://modernisationfund.eu/.

62. Regulation (EU) 2020/1001 establishing a Modernisation Fund. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32020R1001.

63. Innovation Fund. European Commission. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/innovation-fund/what-innovation-fund_en.

64. LIFE Programme – history. CINEA. URL: https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life/history-life_en

65. EU LIFE Programme 2023: call for participation. European External Action Service. URL: https://www.eeas.europa.eu.

66. Horizon Europe. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.

67. Recovery and Resilience Facility. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en.

68. Recovery and Resilience Facility Regulation (EU) 2021/241. Official Journal of the European Union. URL: https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/3c6ffd74-8ac3-11eb-b85c-01aa75ed71a1.

REFERENCES

1. 2020 climate & energy package. European Commission. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2020-climate-energy-package_en

2. Emissions allowances surplus and prices. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/figures/emissions-allowances-surplus-and-prices

3. EU achieves 20-20-20 climate targets. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/highlights/eu-achieves-20-20-20

4. Stepping up Europe's 2030 climate ambition. European Commission. Press release IP/20/2182. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2182

5. Continued drop in EU's greenhouse gas emissions. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/highlights/continued-drop-in-eus-greenhouse

6. The EU Emissions Trading System in 2021. European Environment Agency. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/the-eu-emissions-trading-system-2

7. European Climate Law. European Commission. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en

8. Regulation (EU) 2021/1119 establishing the framework for achieving climate neutrality. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021R1119

9. Fit for 55: the EU plan for a green transition. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/

10. Commission welcomes political agreement on ETS reform. European Commission. Press release IP/23/2061. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_2061

11. Climate change: Deal on a more ambitious emissions trading system (ETS). European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221212IPR64527/climate-change-deal-on-a-more-ambitious-emissions-trading-system-ets

12. Carbon Border Adjustment Mechanism. European Commission. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

13. Commission proposes Net-Zero Industry Act. European Commission. Press release IP/23/1581. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_1581

14. A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. COM(2020) 662 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0662

15. Commission outlines European Hydrogen Bank. European Commission. Press release IP/23/762. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_762

16. First 'Fit for 55' proposal agreed: the EU strengthens targets for CO_2 emissions for new cars and vans. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu

17. Fit for 55 package overview. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/

18. Farm to Fork Strategy. European Commission. 2020. URL: https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf
19. Communication from the Commission COM(2020) 98 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN
20. REPowerEU: Affordable, secure and sustainable energy for Europe. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en
21. REPowerEU Plan. COM(2022) 221 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:221:FIN
22. European Hydrogen Bank. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/commission-outlines-european-hydrogen-bank-boost-renewable-hydrogen-2023-03-16_en
23. Proposal for a Net-Zero Industry Act. COM(2023) 156 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0156
24. Commission proposes Critical Raw Materials Act. European Commission. Press release IP/23/1661. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1661
25. Sustainable finance: Commission action plan. European Commission. Press release IP/16/2581. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_2581
26. Sustainable finance package. European Commission. Press release IP/23/1591. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_1591
27. Carbon Border Adjustment Mechanism – legislative documents. European Commission. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en#legislative-documents
28. Inflation Reduction Act Guidebook. The White House. 2023. URL: https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/12/Inflation-Reduction-Act-Guidebook.pdf
29. Net-Zero Industry Act. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/net-zero-industry-act_en
30. Action Plan: Financing Sustainable Growth. COM(2018) 97 final. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097
31. EU Taxonomy. EUROSIF. URL: https://www.eurosif.org
32. Overview of the EU Benchmark Regulation and the Low Carbon Benchmark Regulation. Dechert LLP. URL: https://www.dechert.com
33. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting. URL: https://lexparency.org/eu/32022L2464/
34. European Sustainable Investment Funds Study 2022: Building a greener future. ALFI. 2022. URL: https://www.alfi.lu/getattachment/d590f0cc-8141-402e-9df2-bff575382dbe/european-sustainable-investment-funds-study-2022.pdf
35. Strategy for financing the transition to a sustainable economy. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/strategy-financing-transition-sustainable-economy_en
36. International Platform on Sustainable Finance. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/international-platform-sustainable-finance_en
37. Sustainable finance. European Parliamentary Research Service. 2019. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635597/EPRS_BRI(2019)635597_EN.pdf

38. Commission welcomes political agreement on the European Green Bond Standard. European Commission. Press release IP/22/711. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_711

39. Regulation (EU) 2022/1214 supplementing Regulation (EU) 2020/852 as regards specific nuclear and gas energy activities. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R1214

40. A new EU-US agenda for global change. Joint Communication JOIN(2020) 22 final. European Commission. 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020JC0022

41. Regulation (EU) 2019/2089 amending Regulation (EU) 2016/1011 as regards EU Climate Transition Benchmarks and EU Paris-aligned Benchmarks. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32019R2089

42. Climate Benchmarks presentation. UNEP FI. URL: https://www.unepfi.org

43. Commission Delegated Regulation (EU) 2020/1818 supplementing Regulation (EU) 2016/1011 as regards minimum standards for EU Climate Transition Benchmarks and EU Paris-aligned Benchmarks. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R1818

44. Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

45. Commission adopts European Sustainability Reporting Standards. European Commission. 31 July 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en

46. EU Commission adopts final sustainability reporting rules. ESG Today. URL: https://www.esgtoday.com

47. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R2088

48. Sustainability-related disclosure in the financial services sector. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en

49. Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1288 supplementing Regulation (EU) 2019/2088. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2022/1288/oj

50. European Parliament resolution of 1 June 2023 on sustainable finance. European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.pdf

51. High-Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG). European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu

52. European Green Bond Standard. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu

53. EU taxonomy: Commission welcomes political agreement. European Commission. Press release FS/20/48. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_48

54. Sustainable finance: Provisional agreement reached on European green bonds. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu

55. Green Bond Principles. ICMA. 2021. URL: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles_June-2022-280622.pdf

56. Climate Bonds Standard v3. Climate Bonds Initiative. 2019. URL: https://www.climatebonds.net/files/files/climate-bonds-standard-v3-20191210.pdf

57. Climate mainstreaming architecture 2021–2027. European Commission Staff Working Document SWD(2022) 225. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-06/swd_2022_225_climate_mainstreaming_architecture_2021-2027.pdf

58. European Structural and Investment Funds 2014–2020. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_en

59. EU regional policy funding. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en

60. Cohesion policy 2021–2027: climate action tracking. European Commission. URL: https://cohesiondata.ec.europa.eu/stories/s/2021-2027-Cohesion-policy-tracking-climate-action/mdt2-qvkd

61. Modernisation Fund. European Commission. URL: https://modernisationfund.eu/.

62. Regulation (EU) 2020/1001 establishing a Modernisation Fund. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32020R1001.

63. Innovation Fund. European Commission. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/innovation-fund/what-innovation-fund_en.

64. LIFE Programme – history. CINEA. URL: https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life/history-life_en

65. EU LIFE Programme 2023: call for participation. European External Action Service. URL: https://www.eeas.europa.eu.

66. Horizon Europe. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.

67. Recovery and Resilience Facility. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en.

68. Recovery and Resilience Facility Regulation (EU) 2021/241. Official Journal of the European Union. URL: https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/3c6ffd74-8ac3-11eb-b85c-01aa75ed71a1.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.19

УДК 331.108:331.522.4
JELClassification: J21, J24, O33

Куликов Г.О.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
https://orcid.org/0009-0004-5186-042X
e-mail: gleb.kulykov@gmail.com

РЕГУЛЯТОРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АДАПТИВНИХ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування та реалізації регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій як інструменту забезпечення інноваційної зайнятості в умовах цифровізації економіки. Обгрунтовано сутність цифровізації та її вплив на працю та сферу зайнятості. Виявлено, що під впливом прискореного розвитку технологій класичні моделі стаціонарних робочих місць активно витісняються новітніми формами зайнятості, зокрема дистанційною працею, платформеною (гіг-зайнятістю), фрілансом та краудворкінгом. Встановлено, що цифровізація трансформує працю у творчо-інтелектуальну діяльність, де головну цінність створює здатність до аналізу, критичного мислення та прийняття нестандартних рішень у цифровому середовищі, що зумовлює потребу у розробці гнучких стратегічних інструментів управління. Визначено причини кадрових ризиків, що виникають в умовах цифрових викликів, та можливості їх подолання за допомогою кадрових стратегій.

Здійснено компаративний аналіз традиційних та адаптивних кадрових стратегій за параметрами характеру реагування, об’єктів управління, освітніх моделей та стратегічних пріоритетів. Обгрунтовано сутність адаптивних кадрових стратегій та доцільність їх запровадження. Визначено, що наявні підходи до регулювання зайнятості часто залишаються інертними, тому стратегічний вектор у кадровій політиці має переорієнтуватися на впровадження адаптивних моделей, здатних нівелювати загрози кадрової безпеки ще на етапі їх зародження.

Запропоновано багаторівневу архітектуру адаптивних кадрових стратегій, яка передбачає консолідацію зусиль держави (інституційна підтримка), регіональних університетів та галузевих об’єднань (освітня синхронізація) і безпосередньо підприємств (операційна адаптивність та антропоцентризм). При цьому ключова роль відводиться усуненню кваліфікаційних невідповідностей через безперервне професійне навчання та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Визначено, що реалізація регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій дозволяє трансформувати цифровізацію зі стихійного виклику на керований ресурс зростання продуктивності праці та капіталізації інтелектуальних здобутків працівників. Це забезпечить стабільність національного ринку праці і стане визначальним фактором повоєнного відновлення України на засадах збереження інтелектуального потенціалу та розвитку інноваційної зайнятості в межах єдиного економічного простору.

Ключові слова: цифровізація економіки, кадрові стратегії, кадровий потенціал, цифрові компетентності, кадрові ризики, кадрова безпека, регуляторний потенціал, інноваційні трансформації зайнятості, багаторівневе регулювання, адаптивність.
Рис. –1, Табл. – 3, Літ. – 15.

Kulykov Gleb
PhD Student
Central Ukrainian National Technical University
https://orcid.org/0009-0004-5186-042X
e-mail: gleb.kulykov@gmail.com

REGULATORY POTENTIAL OF ADAPTIVE HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN ENSURING INNOVATIVE EMPLOYMENT UNDER ECONOMIC DIGITALIZATION

The article substantiates the conceptual foundations for the formation and realization of the regulatory potential of adaptive personnel strategies as a tool for ensuring innovative employment in the context of economic digitalization. The essence of digitalization and its impact on labor and the employment sphere are substantiated. It is revealed that under the influence of accelerated technological development, classical models of stationary workplaces are being actively displaced by newest forms of employment, including remote work, platform (gig) employment, freelancing, and crowdworking. It is established that digitalization transforms labor into a creative and intellectual activity, where the primary value is generated by the ability for analysis, critical thinking, and making non-standard decisions in a digital environment, which necessitates the development of flexible strategic management tools. The causes of personnel risks arising under digital challenges and the possibilities of overcoming them through personnel strategies are determined.

A comparative analysis of traditional and adaptive personnel strategies was carried out based on the parameters of the nature of response, management objects, educational models, and strategic priorities. The essence of adaptive personnel strategies and the expediency of their implementation are substantiated. It is determined that existing approaches to employment regulation often remain inert; therefore, the strategic vector in personnel policy must reorient toward the implementation of adaptive models capable of neutralizing threats to personnel security at their nascent stage.

A multi-level architecture of adaptive personnel strategies is proposed, which provides for the consolidation of efforts by the state (institutional support), regional universities, and industry associations (educational synchronization), and enterprises themselves (operational adaptability and anthropocentrism). At the same time, a key role is assigned to eliminating qualification mismatches through continuous professional training and the development of digital competencies of personnel. It is determined that the realization of the regulatory potential of adaptive personnel strategies allows transforming digitalization from a spontaneous challenge into a managed resource for increasing labor productivity and capitalizing on the intellectual achievements of employees. This will ensure the stability of the national labor market and become a decisive factor in the post-war recovery of Ukraine based on the preservation of intellectual potential and the development of innovative employment within a single economic space.

Keywords: digitalization of the economy, personnel strategies, personnel potential, digital competencies, personnel risks, personnel security, regulatory potential, innovative employment transformations, multi-level regulation, adaptability.
Fig. – 1, Tabl. – 3, Ref. – 15.

Постановка проблеми. Процеси цифровізації національної економіки докорінно трансформують сферу зайнятості, висуваючи нові вимоги до якості людського капіталу. В умовах повномасштабної війни та необхідності повоєнного відновлення України, забезпечення інноваційного характеру зайнятості стає стратегічним пріоритетом для збереження інтелектуального потенціалу країни. Водночас динамічність цифрових змін та високий ступінь невизначеності середовища зумовлюють появу дисбалансів між попитом і пропозицією на ринку праці. Проблема полягає в тому, що наявні підходи до регулювання зайнятості на практиці часто залишаються інертними та позбавленими належної адаптивності. Вони не встигають за динамікою появи нових видів трудової діяльності, вимогами роботодавців щодо розвитку цифрових компетентностей. Відтак, розробка гнучких стратегічних інструментів стає необхідною для адаптації сфери зайнятості до умов високої невизначеності. Це зумовлює практичну потребу формування та реалізації регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій, які б дозволили гнучко реагувати на технологічні виклики, сприяючи капіталізації людського потенціалу, розширенню сфер інтелектуальної праці та інституціоналізації нових, цифрових форм зайнятості.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика трансформації сфери зайнятості в умовах цифровізації економіки перебуває у центрі уваги багатьох вчених. Зокрема, Антонюк Л., Ільницький Д. та Лігоненко Л. досліджували вплив інформаційних технологій на людський капітал [2]. Колот А. та Герасименко О. обґрунтували імперативи взаємодії з поколінням Z у межах платформи «Праця 4.0» [9]. Регулювання міграційної мобільності молоді на тлі інноваційних змін у зайнятості стало об’єктом вивчення О. Дороніної [8]. Цифровізація економіки та зайнятості в контексті євроінтеграційного поступу України отримала відображення у наукових доробках М. Семикіної, Г. Савеленко, А. Костишиної [12]. Питання цифровізації корпоративного управління капіталом висвітлено у працях Грішнової О. та Марковця Д. [6]. Гнучкість як провідну форму функціонування сучасного ринку праці розглядали Чатченко Т. та Гриценко А. [13]. Розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифрових трансформацій аналізували Костишина Т., Тужилкіна О. та Шаповалов В. [10]. Аспекти розбудови кадрового потенціалу підприємств та оцінки якості трудових відносин висвітлено у працях І. Андрощук, Н. Шалімової, І. Смірнової [1; 14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість останніх досліджень та публікацій фокусуються на окремих аспектах цифровізації ринку праці або на загальних питаннях управління персоналом без урахування динамічності нових форм зайнятості. При цьому недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій у межах багаторівневої системи управління. Зокрема, потребує глибшого вивчення механізм узгодження державних та корпоративних інтересів з метою трансформації зайнятості в інноваційну не через жорстке адміністрування, а шляхом створення гнучкого середовища для капіталізації людського потенціалу в умовах цифрових трансформацій.

Метою статті є обґрунтування авторського підходу до формування багаторівневої архітектури адаптивних кадрових стратегій як інструменту регулювання інноваційних трансформацій зайнятості в умовах цифровізації, що дозволяє мінімізувати кадрові невідповідності та забезпечити антропоцентричну стійкість ринку праці.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволив розглянути трансформацію сфери зайнятості як комплексний процес, зумовлений цифровізацією економіки. У роботі застосовано метод порівняльного (компаративного) аналізу для зіставлення характеристик традиційних та адаптивних кадрових стратегій за параметрами характеру реагування, об’єктів управління, освітніх моделей та стратегічних пріоритетів. Для виявлення та класифікації

новітніх форм зайнятості (дистанційної праці, гіг-зайнятості, фрілансу та краудворкінгу) використано методи логічного узагальнення та систематизації. Метод структурно-логічного моделювання було застосовано для розроблення багаторівневого підходу до формування архітектури кадрових стратегій, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні управління, а також для обгрунтування регуляторного потенціалу таких стратегій у подоланні кадрових ризиків та забезпеченні інноваційного характеру зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап глобального технологічного розвитку характеризується всеохоплюючим впливом цифрових технологій на всі сфери суспільного буття, зокрема, сферу праці. Природа цих перетворень полягає у поступовому витісненні фізичних та рутинних компонентів людської діяльності інтелектуальними та креативними функціями. Праця людини перестає бути лише процесом перетворення матеріальних ресурсів і трансформується у діяльність з оперування інформаційними потоками, де головну цінність створює здатність до аналізу, критичного мислення та прийняття нестандартних рішень у цифровому середовищі.

Узагальнюючи наукову думку щодо природи цих перетворень [2; 6; 8; 9; 10; 11; 12], доцільно зауважити, що цифровізація виступає не лише технічним чинником автоматизації трудових процесів, а й фундаментальним вектором перебудови соціально-трудовин відносин. Йдеться про зміну самої логіки взаємодії між роботодавцем і працівником: від жорсткого адміністративного контролю та прив'язки до фізичного робочого місця до мережевих, гнучких форматів співпраці, де основним об'єктом управління стає не робочий час, а результат інтелектуального пошуку та рівень цифрової мобільності працівника.

Під *цифровізацією економіки* у контексті дослідження пропонується розуміти перехід до нової моделі створення цінності, де головним ресурсом стають знання та цифрові технології. Це передбачає заміну рутинних, механічних операцій інтелектуальною діяльністю та розвиток тісної взаємодії між усіма учасниками ринку через цифрові мережі та платформи. Вплив цифровізації на працю та зайнятість виявляє себе у декількох ключових аспектах:

- по-перше, докорінно змінюється зміст праці, де виконання стандартизованих інструкцій витісняється складними когнітивними процесами, а сама діяльність стає творчо-інтелектуальною, при якій ключовим фактором успіху є не стільки володіння фіксованим набором навичок, скільки здатність працівника до швидкої адаптації та генерації знань [7-12];

- по-друге, трансформуються форми зайнятості, що завдяки цифровим платформам і дистанційним технологіям зумовлює відхід від класичної моделі «робоче місце в офісі з 9:00 до 18:00» та сприяє поширенню гнучких, гібридних і проєктних форматів трудових відносин [13, 15];

- по-третє, суттєво підвищуються вимоги до кадрової безпеки на макро- та мікроекономічному рівнях, оскільки стрімкість цифрових змін створює ризик швидкого знецінення знань, а у разі невідповідності компетенцій персоналу вимогам середовища виникають кадрові ризики, загрози втрати підприємством стратегічної конкурентоспроможності [4, 8].

Об'єктивною причиною виникнення зазначених кадрових ризиків та загроз стають відмінності між темпами технологічного поступу і швидкістю адаптації людського капіталу до цифрових викликів, що пояснюється:

- прискореним розвитком цифрових технологій, які оновлюються значно швидше, ніж традиційні освітні програми чи внутрішні регламенти підприємств;

- суттєвою інертністю людського сприйняття та психологічним опором змінам, що ускладнює перехід працівників від звичних алгоритмів до нових цифрових моделей діяльності;

- хронічною обмеженістю ресурсів для системного перенавчання персоналу в межах застарілих ієрархічних систем управління.

Зазначені чинники зумовлюють глибоку трансформацію структури та характеру зайнятості під впливом цифровізації. Традиційна модель стаціонарного робочого місця поступово витісняється мобільними та гнучкими форматами, що базуються на використанні цифрових платформ і хмарних технологій, що кардинально змінює соціально-трудові відносини, умови праці, вимоги роботодавців до професійних компетентностей персоналу.

Систематизацію новітніх форм зайнятості, що набули поширення під впливом цифровізації економіки, представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Новітні форми зайнятості в умовах цифровізації економіки

Форма зайнятості	**Характерні особливості та інструменти**
Дистанційна (віддалена) праця	Виконання функціональних обов'язків поза межами офісу з використанням ІКТ для зв'язку з роботодавцем.
Платформна (гіг-зайнятість)	Виконання короткострокових завдань або проєктів через спеціалізовані цифрові онлайн-платформи.
Фріланс (незалежний контракт)	Самостійне надання послуг декільком замовникам одночасно без зарахування до штату конкретної компанії.
Краудворкінг	Розподіл складних завдань серед великої кількості виконавців на спеціальних веб-ресурсах.

Джерело: систематизовано автором на основі: [2; 8; 11; 12].

Представлені трансформації стають передумовою для формування інноваційної зайнятості, тобто динамічного процесу, що супроводжується капіталізацією інтелектуального потенціалу особистості та розвитком принципово нових видів діяльності в цифровому середовищі. На сучасному ринку праці спостерігається зміщення акцентів: на заміну вузькоспеціалізованим навичкам приходить запит на комплексні цифрові компетентності. Це вимагає від працівника не лише цифрової грамотності, а й здатності до когнітивного маневрування, критичного мислення та віртуальної взаємодії.

Як зазначають дослідники [9, 12], у таких нових умовах ключовим завданням управління стає не формальний контроль за процесом виконання завдань, а проєктування стимулюючого середовища для безперервного професійного самовдосконалення. Формування високого рівня адаптивності та постійний розвиток цифрових компетентностей розглядається експертами [4, 8, 14] як пріоритетний спосіб підтримки конкурентоспроможності людського капіталу на тлі постійних технологічних змін.

Разом з тим, на практиці реалізації цього завдання перешкоджає низка системних протиріч, що мають багатоаспектний характер:

- кваліфікаційна невідповідність, зумовлена розбіжністю між традиційними професійними знаннями та вимогами високотехнологічних робочих місць;

- цифрова прогалина, що виявляється у дефіциті специфічних навичок роботи з великими даними (Big Data), штучним інтелектом та хмарними сервісами;

- когнітивний дисонанс, пов'язаний із недостатньою швидкістю переформатування мислення працівників від алгоритмізованого виконання завдань до творчого вирішення проблем.

Зауважимо, що для підприємств ігнорування цих протиріч в умовах цифровізації загрожує кадровими ризиками: від стрімкої інтелектуальної деградації кадрового потенціалу та зниження продуктивності праці до повної втрати ринкових позицій через технологічну неконкурентоспроможність персоналу, обмежені цифрові компетентності.

Саме неможливість подолання таких невідповідностей за допомогою класичних інструментів адміністрування зумовлює гостру потребу у розробці та впровадженні *адаптивних кадрових стратегій.* На відміну від традиційних підходів, такі стратегії дозволяють перетворити управління на динамічний процес випереджального розвитку, здатний нівелювати загрози кадрової безпеки ще на етапі їх зародження.

Для розуміння глибини трансформаційних процесів у сфері управління кадровим потенціалом доцільно провести компаративний аналіз характеристик традиційних та адаптивних кадрових стратегій (табл. 2).

Таблиця 2 - Компаративний аналіз характеристик традиційних та адаптивних кадрових стратегій

Параметри порівняння	Традиційні кадрові стратегії	Адаптивні кадрові стратегії
Характер реагування	Реактивний (відповідь на зміни, що вже відбулися)	Проактивний (випереджальний розвиток на основі прогнозів)
Об’єкт управління	Робочий час та виконання посадових інструкцій	Резильєнтність та інтелектуально-креативний потенціал
Освітня модель	Одноразова базова підготовка (диплом як фіксований актив)	Безперервний розвиток (рескілінг та апскілінг)
Роль цифровізації	Використання ІТ як допоміжного інструментарію	Цифровізація як середовище існування та джерело інновацій
Організація праці	Жорсткі графіки, вертикальна ієрархія	Гнучкість (гібридна, платформена зайнятість)
Стратегічний пріоритет	Стабільність системи та мінімізація витрат	Гнучкість, антропоцентризм та кадрова безпека

Джерело: складено автором на основі: [5; 6; 13; 14;15].

Під *адаптивною кадровою стратегією* в контексті нашого дослідження пропонуємо розуміти гнучкий, саморегульований комплекс управлінських інструментів, спрямований на випереджальний розвиток стійкості (резильєнтності) працівників та їхніх цифрових компетенцій для забезпечення стабільного розвитку в умовах високої невизначеності. Потреба у таких стратегіях зумовлена обмеженістю традиційних лінійних моделей управління, які є інертними перед викликами радикальних технологічних трансформацій і не забезпечують необхідної швидкості реагування. Натомість адаптивний підхід фокусується на принципах безперервного навчання та випереджального розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє перетворити

його на гнучкий ресурс, здатний не просто реагувати на зміни, а здійснювати когнітивне маневрування і навіть випереджати їх.

На основі дослідження Л. Шостак та А. Сур'яка [15], доцільно наголосити, що формування адаптивних стратегій в Україні має відбуватися з урахуванням специфічних викликів воєнного стану та глибокої макроекономічної нестабільності. Поділяємо думку дослідників в тому, що запозичення зарубіжного досвіду трансформації ринку праці потребує гнучкої адаптації до вітчизняних реалій, де пріоритетом стає не лише цифровізація, а й забезпечення життєстійкості (резильєнтності) трудового потенціалу. Зокрема, йдеться про необхідність посилення державних та корпоративних механізмів підтримки мобільності кадрів, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки міграційних процесів та структурних зсувів в економіці. У цьому контексті адаптивні кадрові стратегії слід розглядати як інструмент стабілізації ринку праці, що поєднує інноваційні цифрові рішення з потребами оперативного реагування на безпекові загрози та зміни в галузевій структурі зайнятості.

Розвиваючи наукову думку [1-15] вважаємо, що ефективність кадрових стратегій в умовах цифровізації зайнятості безпосередньо залежить від системності їх впровадження на усіх рівнях економічної системи (від окремого працівника до держави в цілому). Необхідність багаторівневого підходу зумовлена складністю та масштабом цифрових перетворень, кадровими ризиками, подолання наслідків яких вимагає консолідації зусиль усіх суб'єктів управління (табл. 3).

Таблиця 3 – Структурно-логічна схема багаторівневого підходу до впровадження адаптивних кадрових стратегій

Рівень управління	Пріоритетна функція	Ключові інструменти
МАКРОРІВЕНЬ (держава)	Інституційна підтримка кадрових стратегій	Нормативне регулювання, цифрова інфраструктура, правові режими (Дія City).
МЕЗОРІВЕНЬ (регіон / галузь)	Освітня синхронізація кадрових стратегій	Галузеві кластери, дуальна освіта, регіональні центри рескілінгу у провідних університетах.
МІКРОРІВЕНЬ (підприємство)	Операційна адаптивність кадрових стратегій	Гнучкі графіки, внутрішнє цифрове навчання (розвиток цифрових компетентностей), цифрова культура.

Джерело: складено автором.

Представлена структурно-логічна схема (табл. 3) відображає вертикальну інтеграцію управлінських зусиль у впровадженні кадрових стратегій, де стратегічна інституційна підтримка держави та освітня синхронізація на мезорівні створюють підґрунтя для операційної адаптивності таких стратегій на рівні конкретних підприємств. Такий підхід забезпечує цілісність кадрової політики через розподіл функцій між суб'єктами, що дозволяє оперативно узгоджувати темпи технологічного оновлення із розвитком компетенцій персоналу.

При цьому *регуляторний потенціал* багаторівневої моделі кадрових стратегій реалізується через перехід від жорсткого адміністрування кадрових процесів до створення гнучкого середовища, здатного до самокорекції в умовах технологічної невизначеності. У практичній площині це втілюється у вертикальній координації дій, де кожен рівень управління бере на себе специфічні функції з підтримки якості та актуальності людського капіталу.

Зокрема, *на загальнодержавному рівні* регуляторний потенціал реалізується через розбудову інституційних засад, які забезпечують юридичну визначеність і соціальну

захищеність нових цифрових форматів праці. Це дозволяє легалізувати нестандартні форми професійної діяльності та інтегрувати їх у загальну економічну систему як повноцінний сегмент ринку.

На мезорівні, де ключовими суб'єктами виступають регіональні університети та галузеві об'єднання, регуляторний потенціал впровадження кадрових стратегій реалізується шляхом синхронізації освітньої пропозиції із динамічними запитами локальних роботодавців. Це забезпечує оперативне оновлення професійних компетенцій фахівців, мінімізуючи часовий лаг між появою нових технологій та підготовкою кадрів для роботи з ними.

На рівні підприємств регуляторні функції кадрових стратегій зосереджується на застосуванні антропоцентричних моделей менеджменту, які стимулюють безперервний розвиток когнітивних навичок персоналу та гнучкість організації трудового процесу.

Сукупний регуляторний вплив стратегій, що має забезпечувати інноваційні трансформації зайнятості, ілюструє рисунок 1.



Рисунок 1– Регуляторний вплив адаптивних кадрових стратегій на інноваційні трансформації зайнятості в умовах цифровізації економіки

Джерело: розроблено автором.

Головну перевагу багаторівневої архітектури кадрових стратегій бачимо у здатності складових системи до взаємодії та взаємовпливу в інтересах випереджального реагування на цифрові трансформації. Завдяки цьому регуляторний вплив спрямований на усунення кваліфікаційних невідповідностей ще до моменту виникнення критичного дефіциту знань. Замість пасивної протидії наслідкам технологічного вивільнення кадрів, кадрові стратегії дозволять завчасно переорієнтовувати працівників на виконання

інтелектуально-креативних завдань, без чого неможливо уявити активізацію інноваційної діяльності. В цьому, на наш погляд, полягає практична значимість *адаптації багаторівневих кадрових стратегій* до змін в умовах цифрових викликів.

Отже, за нашою концепцією, регуляторний потенціал адаптивних кадрових стратегій реалізується через гармонізацію темпів технічного прогресу та розвитку людського капіталу. Це дозволяє трансформувати цифровізацію зі стихійного виклику на керований ресурс, що сприяє забезпеченню інноваційної зайнятості, зростанню продуктивності праці та максимально ефективному використанню інтелектуальних здобутків працівників у межах єдиного економічного простору.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що сучасна цифровізація докорінно трансформує природу праці, перетворюючи її на інтелектуально-креативний процес, який вимагає відмови від застарілих ієрархічних методів управління. Оскільки традиційні підходи виявляються інертними перед радикальними технологічними трансформаціями, виникає об'єктивна потреба у впровадженні адаптивних кадрових стратегій. Такі стратегічні інструменти дозволяють системі управління не просто реагувати на поточні зміни, а працювати на випередження, забезпечуючи розвиток цифрових компетенцій та психологічну стійкість працівників.

У процесі аналізу визначено, що під впливом цифровізації класичні моделі стаціонарних робочих місць активно витісняються новітніми формами зайнятості, зокрема дистанційною працею, гіг-економікою та фрілансом. Проведений компаративний аналіз традиційних та адаптивних стратегій підтвердив суттєві переваги останніх, що полягають у їхньому проактивному характері та фокусуванні на безперервному професійному розвитку як основному способі підтримання конкурентоспроможності людського капіталу.

Встановлено, що *регуляторний потенціал адаптивних кадрових стратегій* у забезпеченні інноваційної зайнятості найкраще реалізується через багаторівневу архітектуру, яка консолідує зусилля держави, університетів та бізнесу. Такий інтегрований підхід дозволяє перетворити цифрові виклики на керований стратегічний ресурс, що мінімізує кадрові розриви в умовах високої невизначеності середовища. У підсумку, впровадження запропонованих рішень сприятиме інноваційним трансформаціям зайнятості, капіталізації знань та зміцненню національного ринку праці, що є важливим фактором для стабільного розвитку та успішного повоєнного відновлення України.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із вивченням галузевої специфіки впровадження адаптивних стратегій, зокрема у високотехнологічних секторах економіки. Окремої уваги потребує розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності інвестування у розвиток цифрових компетентностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. №10 (43). URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).231-239.

2. Антонюк Л. Л., Ільницький Д. О., Лігоненко Л. О., Денісова О. О. [та ін.]. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за ред. Л. Антонюк, Д. Ільницького, А. Севастюк. Київ : КНЕУ, 2021. 337 с.

3. Бондаренко С., Миляник Р. Управління трансформаційними процесами на ринку праці в умовах воєнних викликів: теорія та практика України. *Економіка та суспільство.* 2024. №69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-134

4. Будякова О., Оборський В. Перспективні навички для розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141

5. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 10(43). С. 240-249. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249

6. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 1 (73). С.28-39. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39

7. Гудзь М. В. Трансформації в управлінні людським капіталом: орієнтири для України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка.* 2023. (№5). URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.2

8. Дороніна О. Регулювання міграційної мобільності молоді на тлі цифровізації та інновацій у зайнятості. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки).* 2025 (1), С.141–145. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.141

9. Колот А., Герасименко О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка.* 2021. № 46(4). С. 139–154. URL: https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/36.

10. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Розвиток соціально-трудового потенціалу населення в умовах цифрової трансформації зайнятості. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. №6 (15). С. 222-226. URL: https://doi.org/10.32782/dees.15-34.

11. Лісогор Л., Потапенко В. Трансформаційні зміни у сфері зайнятості України у контексті забезпечення соціальної безпеки. *Економіка і організація управління.* 2025. (№1). С. 72-79. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.8.

12. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького.* 2022. Т.26. №3-4. С.12-22 https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356

13. Чатченко Т., Гриценко А. Гнучкість як ключова форма ринку праці в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. №74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-144.

14. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Андрощук І.І. Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінювання якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. *Центральноукраїнський науковий вісник.* 2023. Вип. 10(43). https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/23.pdf

15. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2024. №67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145.

REFERENCES

1. Androshchuk, I. (2023). Transformational challenges of human resource potential development of domestic enterprises on the basis of resilience. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 231-239. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).231-239 [In Ukrainian].

2. Antoniuk, L. L., Ilnytskyi, D. O., Lihonenko, L. O., Denisova, O. O. et al. (2021). *Digital economy: The impact of information and communication technologies on human capital and the formation of future competencies: monograph*. Kyiv: KNEU. [In Ukrainian].

3. Bondarenko, S., & Mylianyk, R. (2024). Management of transformational processes on the labor market in the conditions of military challenges: theory and practice of Ukraine. *Economy and Society*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-134 [In Ukrainian].

4. Budiakova, O., & Oborskyi, V. (2024). Perspective skills for the development of human capital in the conditions of labor market transformation. *Economy and Society*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141 [In Ukrainian].

5. V'iunyk, O. V. (2023). Directions of personnel potential development in the conditions of innovative changes. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 240-249. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249 [In Ukrainian].

6. Grishnova, O., & Markovets, D. (2024). Digitalization of corporate human capital development: trends, challenges, efficiency (on the example of consulting companies). *Scientific Notes of "KROK" University*, 1(73), 28-39. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39 [In English/Ukrainian].

7. Gudz, M. V. (2023). Transformations in human capital management: guidelines for Ukraine in the conditions of European integration. *Efficient Economy*, (5). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.2 [In Ukrainian].

8. Doronina, O. (2025). Regulation of migratory mobility of youth against the background of digitalization and innovations in employment. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (1), 141-145. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.141 [In Ukrainian].

9. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2021). Generation Z and the social and labor platform "Labor 4.0": imperatives of interaction. *Demography and Social Economy*, 46(4), 139-154. https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/36 [In Ukrainian].

10. Kostyshyna, T., Tuzhylkina, O., & Shapovalov, V. (2024). Development of the socio-labor potential of the population in the conditions of digital transformation of employment. *Digital Economy and Economic Security*, 6(15), 222-226. https://doi.org/10.32782/dees.15-34 [In Ukrainian].

11. Lisohor, L., & Potapenko, V. (2025). Transformational changes in the sphere of employment of Ukraine in the context of ensuring social security. *Economics and Organization of Management*, (1), 72-79. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.8 [In Ukrainian].

12. Semykina, M. V., Savelenko, H. V., & Kostyshyna, A. I. (2022). Digitalization of economy and employment in the conditions of Ukraine's movement to the EU. *Bulletin of Cherkasy National University named after B. Khmelnytsky*, 26(3-4), 12-22. https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356 [In Ukrainian].

13. Chatchenko, T., & Hrytsenko, A. (2025). Flexibility as a key form of the labor market in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-144 [In Ukrainian].

14. Shalimova, N. S., Smirnova, I. V., & Androshchuk, I. I. (2023). Using the possibilities of internal audit when evaluating the quality of labor relations and processes of formation and development of personnel potential of economic entities. *Central Ukrainian Scientific Bulletin*, 10(43). [In Ukrainian].

15. Shostak, L., & Suriak, A. (2024). Adaptation of foreign experience in labor market transformation in conditions of martial law and macroeconomic instability. *Economy and Society*, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.20

УДК 657:336
JELClassification: M41, M42, G23, G15, F23.

Плаксюк О.О.
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ORCID 0000-0002-8707-9350
e-mail: plaksyk4@gmail.com
Пономаренко І.В.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет
ORCID 0000-0003-3532-8332
e-mail: i.ponomarenko@knute.edu.ua
Кудіна А.В.
доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та бізнес-адміністрування
Європейська медична школа
ORCID 0009-0001-6305-6197
e-mail: alevtynakudina@gmail.com
Ліщенко А.В.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та бізнес-адміністрування
Міжнародний європейський університет
ORCID 0000-0003-2332-1328
e-mail: andriilishchenko@ieu.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ КРИПТОВАЛЮТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Дослідження підтвердило, що використання криптовалют у ЗЕД МСП є перспективним інструментом підвищення ефективності міжнародних розрахунків, однак супроводжується значними обліковими, регуляторними та ризиковими викликами. Відсутність єдиного підходу до класифікації криптоактивів і спеціалізованих стандартів зумовлює необхідність застосування професійного судження при формуванні облікової політики. Обґрунтовано, що найбільш релевантним є підхід до визнання криптовалюти як нематеріального активу з можливістю альтернативної класифікації залежно від економічної сутності операцій. Запропонована організаційна модель забезпечує комплексне відображення криптовалютних операцій, поєднуючи правові, облікові та контрольні аспекти, що підвищує достовірність фінансової звітності та знижує кіберризики. Важливими умовами ефективного використання криптоактивів є чітке договірне регулювання, регулярна переоцінка, належне документування та впровадження системи внутрішнього контролю. Отримані результати підтверджують, що організація бухгалтерського обліку зовнішньоекономічних операцій із використанням криптовалюти потребує системного підходу, який поєднує теоретичне обґрунтування економічної сутності криптоактивів із

практичними механізмами їх документального оформлення та контролю. Запропонована модель обліку спрямована на адаптацію міжнародних стандартів до умов діяльності МСП і може бути використана при формуванні облікової політики підприємств, що здійснюють криптовалютні розрахунки у сфері ЗЕД. Практична реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню прозорості діяльності МСП, мінімізації фінансових і регуляторних ризиків та адаптації підприємств до умов цифровізації глобальної економіки.

Ключові слова: криптовалюта, зовнішньоекономічна діяльність, блокчейн, малі та середні підприємства, стійкість підприємства, бухгалтерський облік, нематеріальні активи, облікова політика, міжнародні розрахунки, волатильність, внутрішній контроль, фінансова звітність.

Рис. 1, Літ. 30.

Plaksiuk Olena
Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting, and Taxation
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
ORCID 0000-0002-8707-9350
e-mail: plaksyk4@gmail.com
Ponomarenko Ihor
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
ORCID 0000-0003-3532-8332
e-mail: i.ponomarenko@knute.edu.ua
Alevtyna Kudina
PhD, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Business Administration
European Medical School
ORCID 0009-0001-6305-6197
e-mail: alevtynakudina@gmail.com
Lishchenko Andriy
Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Business Administration
International European University
ORCID 0000-0003-2332-1328
e-mail: andriilishchenko@ieu.edu.ua

ORGANIZATION OF ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC TRANSACTIONS USING CRYPTOCURRENCY TO ENSURE THE RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

The study confirmed that the use of cryptocurrencies in foreign economic activity of SMEs is a promising tool for increasing the efficiency of international settlements, but is accompanied by significant accounting, regulatory and risk challenges. The lack of a unified approach to the classification of crypto-assets and specialized standards necessitates the use of professional judgment in the formation of accounting policies. It is substantiated that the most relevant approach is to recognize cryptocurrency as an intangible asset with the possibility of alternative classification depending on the economic essence of the transactions. The proposed organizational model provides a comprehensive reflection of cryptocurrency transactions, combining legal, accounting and control aspects, which increases the reliability of financial reporting and reduces cyber risks. Important conditions for the effective use of crypto assets

are clear contractual regulation, regular revaluation, proper documentation and implementation of an internal control system.

Key words: cryptocurrency, foreign economic activity, blockchain, small and medium enterprises, enterprise resilience, accounting, intangible assets, accounting policy, international settlements, volatility, internal control, financial reporting.

Постановка проблеми. Активізація участі малих та середніх підприємств (МСП) у міжнародній торгівлі супроводжується трансформацією інструментів здійснення розрахунків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Цифровізація фінансового сектору та розвиток технології блокчейн сприяли появі нових форм активів, зокрема криптовалют, які використовуються як альтернативний засіб платежу у транскордонних операціях. Найпоширенішими серед них є Bitcoin та Ethereum, що функціонують на децентралізованій основі та не контролюються центральними банками [20].

Застосування криптовалюти у сфері ЗЕД створює нові можливості для МСП: скорочення трансакційних витрат, підвищення швидкості розрахунків та мінімізацію валютних обмежень. Водночас виникає низка облікових проблем, пов'язаних із визначенням економічної сутності криптоактивів, їх класифікацією, оцінкою та відображенням у фінансовій звітності. Комітет з тлумачень міжнародних стандартів фінансової звітності при IFRS Foundation у своєму рішенні зазначає, що криптовалюти не відповідають визначенню грошових коштів або фінансових інструментів, а в більшості випадків підлягають обліку як нематеріальні активи відповідно до МСБО 38 [6]. У разі утримання з метою перепродажу можливе застосування положень МСБО 2 «Запаси» [7].

Проблематика ускладнюється відсутністю спеціалізованих стандартів щодо обліку криптовалют. Чинні міжнародні стандарти, зокрема МСБО 38 «Нематеріальні активи» та МСБО 2 «Запаси», лише опосередковано регулюють такі операції [8]. Це зумовлює різноманітність підходів до оцінки криптоактивів (за первісною або справедливою вартістю), що впливає на фінансові результати підприємства та достовірність звітності.

В українському правовому полі регулювання ринку цифрових активів здійснюється відповідно до Закону України «Про віртуальні активи», прийнятого Верховною Радою України [28]. Проте національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», не містять детального алгоритму відображення криптовалютних операцій у системі обліку [17,18]. Це створює методологічну невизначеність для МСП, які здійснюють експортно-імпортні операції з використанням цифрових активів.

Окремої уваги потребує проблема волатильності криптовалют. Значні коливання їх ринкової вартості ускладнюють процес оцінки активів та визначення фінансових результатів, що має безпосередній вплив на прийняття управлінських рішень [3]. Для малих та середніх підприємств це підвищує ризики ліквідності, податкових зобов'язань та викривлення показників фінансової звітності.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності комплексного організаційно-методичного підходу до обліку зовнішньоекономічних операцій із використанням криптовалюти в умовах чинного міжнародного та національного регулювання. Практичне значення дослідження пов'язане з необхідністю розробки алгоритму документального оформлення, оцінки та внутрішнього контролю криптовалютних розрахунків у системі ЗЕД МСП. Вирішення окреслених завдань сприятиме підвищенню прозорості фінансової інформації, мінімізації ризиків та інтеграції українських підприємств у глобальний цифровий економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі останніх років активно розглядається питання бухгалтерського обліку криптовалют як нових об'єктів обліку, що виникають внаслідок цифровізації світової економіки. Це зумовлено не лише зростанням використання криптоактивів як засобу платежу, але й потребою у формуванні прозорої обліково-звітної практики для підприємств, які стикаються з ними в процесі діяльності.

Зокрема, Lazea і співавтори [11] у своїй бібліометричній роботі здійснили всебічний огляд літератури з обліку криптовалют, виявивши, що наукові дослідження зосереджені на питаннях визнання, класифікації, вимірювання та аудиту криптоактивів згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ). Автори відзначають, що існує значна фрагментація підходів та інституційних практик у різних країнах, що зумовлює необхідність узгодження підходів у бухгалтерській теорії та практиці [11]. Профільні дослідження зосереджені на викликах та перспективних напрямах розвитку обліку криптоактивів у національному та міжнародному контексті. Наприклад, Покиньчереда та Залевська [26] аналізують сучасний стан криптовалютного ринку, підкреслюючи значний вплив цифрових активів на економіку та обґрунтовують необхідність правового та методичного вирішення питань їх обліку в Україні, що прямо пов'язано з практикою ЗЕД підприємств та їх зовнішніми розрахунками [26].

У наукових публікаціях останніх років також приділяється увага міжнародній практиці бухгалтерського обліку криптовалют. Дослідження китайського автора Лю Чен'юй [12] вказують, що розширення сфери застосування криптовалют ускладнює облікову обробку та контроль з боку бухгалтерських служб через відсутність достатньо чітких стандартів, що призводить до значної суб'єктивності у прийнятті облікових рішень. Автор пропонує рекомендації щодо класифікації криптовалютних активів на балансі підприємства та їх відображення у фінансовій звітності відповідно до МСФЗ, акцентуючи на неоднозначності їх облікової природи [12]. Окремі дослідження мають порівняльний характер, що дозволяє виявити відмінності у підходах до обліку криптоактивів у різних юрисдикціях. Так, у науковому дослідженні 2025 року Özcan [24] порівнює практики обліку криптовалют у США та Туреччині, відзначаючи, що різні національні стандарти (US GAAP vs. IFRS) мають суттєві відмінності у визнанні, первісній оцінці та подальшому вимірюванні криптовалютних активів. Це порівняння дозволяє висвітлити ті аспекти обліку, які можуть бути релевантними для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність у різних правових середовищах [24].

У наукових журналах також піднімається тема оподаткування криптовалютних операцій, що тісно пов'язано з обліком та звітністю. Так, Thiemann [27] у Journal of Tax Administration аналізує криптовалюти з податкової точки зору, показуючи, що відсутність узгоджених правил податкового звітування для криптоактивів створює невизначеність у практичній діяльності підприємств та викликає додаткові ризики у міжнародних розрахунках [27].

Українські науковці також здійснюють власні аналізи проблем, пов'язаних із обліком криптоактивів. Наприклад, Орлов [23] у своїй статті розглядає нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку та оподаткування криптовалют у зарубіжних країнах і в Україні, вказуючи на різні моделі оцінки (собівартість або переоцінка) та наявність різних підходів до їх впливу на фінансову звітність компаній [23].

Отже, аналіз публікацій за останні роки показує, що проблематика обліку криптовалют є багатовимірною й охоплює питання класифікації, визнання, оцінки, вимірювання, податкового та нормативного регулювання. Водночас широке поле для подальших досліджень зберігається у сфері застосування цих підходів у контексті зовнішньоекономічної діяльності малих та середніх підприємств, де використання

криптовалют може стати важливим елементом міжнародних розрахунків, але зустрічає численні методологічні обмеження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо організації бухгалтерського обліку зовнішньоекономічних операцій з використанням криптовалюти на малих та середніх підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація світової економіки та активне поширення криптовалют зумовлюють трансформацію фінансово-економічних відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Для малих та середніх підприємств (МСП) використання криптовалюти у міжнародних розрахунках відкриває нові можливості оптимізації транзакційних витрат, пришвидшення платежів і диверсифікації фінансових інструментів. Водночас відсутність комплексного нормативного врегулювання та усталених методичних підходів до бухгалтерського обліку таких операцій формує низку теоретичних і практичних проблем, що потребують наукового обґрунтування.

Криптовалюта у сфері ЗЕД МСП виконує функцію альтернативного інструменту міжнародних розрахунків, який поєднує ознаки цифрового активу та засобу обміну. Її економічна природа визначається здатністю генерувати майбутні економічні вигоди, що відповідає критеріям визнання активу. Разом з тим криптовалюта не є грошовими коштами у класичному розумінні, оскільки не має статусу законного платіжного засобу та характеризується високою волатильністю.

З точки зору науковців, криптовалюта – це цифрова або віртуальна валюта, для захисту якої використовується криптографія [25] або ж криптовалюта – це цифровий чи віртуальний актив, який використовує криптографію для забезпечення безпечних фінансових транзакцій та контролю створення нових одиниць [13]. Сутність криптовалют полягає в таких ознаках, як: децентралізація, швидкість обігу та безпека операцій.

Основа більшості криптовалют – це технологія блокчейн, яка забезпечує надійність та безпеку транзакцій шляхом децентралізованого реєстрування та підтвердження. Хоча криптовалюти мають численні переваги, вони також мають певні ризики, такі як висока волатильність цін, можливості для зловживання, регуляторні обмеження. Криптовалюти можна класифікувати за різними критеріями, такими як технологічні особливості, цільове призначення та технічні характеристики. Основними видами криптовалют є такі: Біткойн (Bitcoin); Ефір (Ethereum); Ріпл (Ripple); Лайткойн (Litecoin); Кардано (Cardano); ПолкаДот (Polkadot).

Міжнародний ринок криптовалют має свої особливості порівняно з традиційними фінансовими ринками. Основними особливостями функціонування міжнародного ринку криптовалют є такі: глобальний доступ; цілодобова торгівля; висока волатильність; низькі бар'єри входу на ринок; відсутність централізованих установ; складність регулювання даного ринку; велике різноманіття криптовалют.

Криптовалюти можуть використовуватись без обмежень щодо місця проживання або географічного розташування. Це дозволяє інвесторам з усього світу взаємодіяти на одному ринку [30]. Криптовалютні ринки працюють цілодобово, 7 днів на тиждень, без перерв на вихідні або святкові дні. Це відрізняється від традиційних фінансових ринків, які мають певний графік роботи [9].

Криптовалюта може проявляти ознаки товарів, грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інструментів, інвестиційної нерухомості, нематеріальних активів, запасів тощо [19]. Відповідно досліджень Р. Бруханського, «оскільки існують відмінності в правах і обов'язках, пов'язаних з певними криптографічними активами, їх облік може підпадати під дію різних окремих стандартів, залежно від намірів організації

щодо цих активів. Тому для визначення процедур обліку та вирішення питань методології важливо зрозуміти мету володіння та корисність криптографічного активу», очікуваний термін його використання, спосіб отримання економічної вигоди, спосіб визначення вартості активу та його ліквідність [1].

Наукові дослідження останніх років підтверджують відсутність єдиного підходу до трактування криптоактивів. Так, Lazea з співавторами [11] наголошують на фрагментарності наукових позицій щодо їх класифікації та вимірювання. На наш погляд доцільно розглядати криптовалюти в ЗЕД МСП як специфічний немонетарний актив, що використовується для погашення зобов'язань за зовнішньоекономічними контрактами. Такий підхід дозволяє поєднати економічну сутність операцій із вимогами бухгалтерського обліку.

Аналіз міжнародного регулювання засвідчив, що International Financial Reporting Standards (МСФЗ) не містять спеціалізованого стандарту щодо обліку криптовалют, проте позиція International Accounting Standards Board передбачає можливість застосування чинних стандартів залежно від економічного змісту операції. Зокрема, криптовалюта може обліковуватися як нематеріальний актив або як запаси – у разі здійснення операцій з метою перепродажу. Порівняльний аналіз міжнародної практики свідчить, що підходи до визнання та оцінки криптоактивів відрізняються залежно від застосовуваної системи стандартів [24]. Це створює додаткові труднощі для МСП, що здійснюють ЗЕД з контрагентами різних юрисдикцій.

В українському правовому полі регулювання операцій із цифровими активами перебуває на стадії формування. Орлов [23] підкреслює наявність прогалин у нормативному забезпеченні бухгалтерського та податкового обліку криптовалют. Аналогічну позицію висловлюють Покиньчереда і Залевська [26], акцентуючи увагу на необхідності методичного врегулювання відображення криптовалют у фінансовій звітності підприємств.

На відміну від готівкових фіатних грошей, криптовалюта не має фізичної, зречевленої форми, існує у вигляді «програмного коду, облік і функціонування якого засновані на шифруванні та застосуванні різних криптографічних методів захисту» [21], не має централізованого емісійного центру, зберігається, як правило, у відкритій базі даних, який є публічним децентралізованим реєстром (наприклад, блокчейн), тощо. У свою чергу, кошти на рахунках у банках, хоч і існують у вигляді запису на рахунку, у будь-який момент можуть бути конвертовані у готівкову валюту, у той час як конвертація КВ у таку ж готівкову валюту неможлива – існуючі онлайн-сервіси, криптобіржі тощо натомість пропонують фактичне виведення валютних коштів за поточним курсом в обмін на продаж криптовалюти.

Цікавим з точки зору встановлення правової природи та потенційного обліку криптоактивів є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32 «Фінансові інструменти: подання» та відповідний йому національний П(С)БО 13 «Фінансові інструменти». За змістом їх положень, фінансовий інструмент – контракт, який одночасно приводить до виникнення (збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого.

На перший погляд може видатись, що КВ взагалі не має ознак фінансового інструменту, оскільки вона «не означає боргових зобов'язань її власника чи емітента (емітента криптовалюти взагалі не існує)» [21]. На думку деяких фахівців, «при використанні криптовалюти договірного права, як основи існування фінансового інструмента, не виникає. Натомість, у випадку більш глибокого аналізу, варто зазначити й про наявність смарт-контрактів − програм, які при настанні певних умов угоди, автоматично виконують відповідні дії (переказ криптовалюти із гаманця покупця у разі доставки товару постачальником). Такі контракти на майбутні поставки можна

визнавати, до певної міри, деривативом та обліковувати як фінансовий інструмент» [10]. Проте, відповідний висновок щодо обліку криптоактивів як фінансових інструментів може бути цілком розповсюджений лише на токенізовані активи, які власне запускають смарт-контракти, але не будь-яку КВ.

Інтерпретаційний комітет Ради з міжнародних стандартів фінансової звітності, міжнародний орган, створений для надання концептуально вивірених і практично реалізованих інтерпретацій МСФЗ щодо питань, котрі стосуються фінансової звітності [29] не визнає криптовалюту фінансовим інструментом, посилаючись на положення п. 11 МСБО 32 для визначення фінансового інструменту. Комітет дійшов висновку, що фінансовий інструмент – це будь-який актив, який є: (a) грошовими коштами; (b) інструмент власного капіталу іншого підприємства; (c) зобов'язальне право на отримання готівки або іншого фінансового активу від іншої особи; (d) зобов'язальне право на обмін фінансовими активами або фінансовими зобов'язаннями з іншим суб'єктом за певних умов; або (e) конкретний контракт, який буде або може бути врегульований власними інструментами капіталу власника. При цьому криптовалюта не є фінансовим інструментом, бо КВ – це не готівка і не інструмент власного капіталу іншого підприємства. Вона не створює зобов'язальне право для власника, і це не договір, який буде або може бути врегульований власними інструментами капіталу власника [19].

Одним із найбільш обґрунтованих підходів до відображення криптовалюти в бухгалтерському обліку є її визнання як нематеріального активу. Згідно з Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи», нематеріальний актив визначається як немонетарний ресурс, що не має матеріальної форми та може бути чітко ідентифікований [8]. Актив, який придбано або отримано іншим шляхом, підлягає відображенню у балансі за умови існування ймовірності отримання майбутніх економічних вигід від його використання та можливості достовірно визначити його вартість [14, 19].

Беручи до уваги критерії ідентифікації, передбачені п. 12 МСБО 38, можна стверджувати, що криптовалюта відповідає ознакам ідентифікованого активу. Зокрема, її можливо відокремити від підприємства та реалізувати, передати або обміняти як самостійний об'єкт чи разом із пов'язаними договорами, активами або зобов'язаннями – незалежно від намірів суб'єкта господарювання здійснювати такі дії [8]. Наразі правове регулювання операцій із криптовалютою лише частково закріплене на нормативному рівні (у деяких країнах, де її визнають засобом обігу або платежу), тоді як у більшості випадків воно базується переважно на внутрішніх правилах функціонування відповідних криптосистем [19; 31].

Водночас слід враховувати певні особливості такого підходу. Нематеріальні активи традиційно належать до складу необоротних, що передбачає строк їх використання понад один рік або довший за операційний цикл, якщо він перевищує рік. Це створює певні труднощі у разі застосування криптовалюти для короткострокових розрахунків чи швидкого відчуження. Проте зазначені обмеження не виключають можливості її обліку у складі нематеріальних активів, а лише зумовлюють необхідність зваженого підходу до класифікації залежно від мети використання.

Відповідно до НС(П)БО 9 «Запаси» та МСБО 2 Запаси, запасами визнаються активи, які: а) утримуються для продажу у звичайному ході бізнесу; б) перебувають у процесі виробництва для такого продажу або в) існують у формі основних чи допоміжних матеріалів для споживання у виробничому процесі або при наданні послуг [7]. Слід підкреслити зручність положень МСБО 2 для оцінки вартості криптовалюти, яка немає ані номіналу, ані офіційного курсу [19].

Таким чином, дослідження показує, що для МСП доцільно формувати облікову політику з урахуванням вимог МСФЗ та специфіки національного законодавства, забезпечуючи прозорість і порівнянність фінансової інформації. Ключовим аспектом організації обліку є визначення моменту визнання криптовалюти як активу. Таким моментом доцільно вважати дату отримання підприємством контролю над цифровим гаманцем і підтвердження транзакції в блокчейні.

Первісна оцінка криптовалюти повинна здійснюватися за справедливою вартістю на дату операції. Для МСП рекомендовано використовувати котирування провідних криптобірж як джерело визначення ринкової вартості. Подальша оцінка може здійснюватися за моделлю собівартості або переоцінки, залежно від обраної облікової політики. Висока волатильність криптовалют істотно впливає на фінансові результати підприємства. Thiemann [27] зазначає, що невизначеність податкового регулювання посилює ризики фінансових втрат. У зв'язку з цим виникає необхідність регулярної переоцінки криптоактивів та відображення змін їх вартості у складі інших доходів або витрат. Організація документального оформлення та внутрішнього контролю відображено у розробленій організаційній моделі обліку криптовалютних операцій у ЗЕД МСП, яка включає такі етапи:

1. Закріплення умов розрахунків у криптовалюті в зовнішньоекономічному договорі.
2. Фіксацію ринкового курсу на дату здійснення операції.
3. Документальне підтвердження транзакції (виписка з блокчейну, внутрішній акт).
4. Відображення операції в бухгалтерських регістрах.
5. Проведення періодичної інвентаризації цифрових активів.

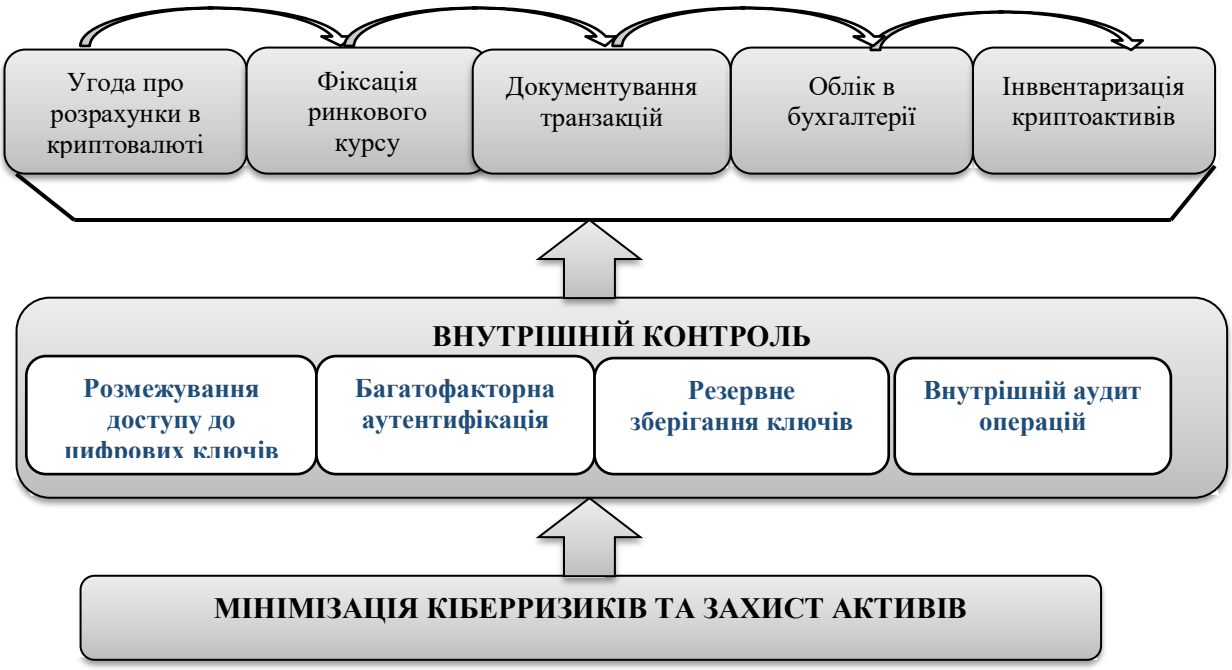


Рисунок 1 – Організаційна модель обліку криптовалютних операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств

Джерело: побудовано авторами за даними [10,14, 19, 26,]

Особливу увагу варто приділяти внутрішньому контролю, що включає розмежування доступу до цифрових ключів, використання багатофакторної аутентифікації, резервне зберігання ключів та внутрішній аудит операцій. Запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію кіберризиків і запобігання несанкціонованому доступу до активів.

Розроблена організаційна модель обліку криптовалютних операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств є комплексною системою, що поєднує договірні, облікові, контрольні та безпекові аспекти управління цифровими активами. Її структура відображає логічну послідовність етапів здійснення господарської операції − від укладання договору до періодичної інвентаризації активів − із одночасним впровадженням механізмів внутрішнього контролю для мінімізації кіберризиків.

Першим і базовим елементом моделі є формалізація умов розрахунків у криптовалюті в зовнішньоекономічному договорі. У контексті ЗЕД це має особливе значення, оскільки правове середовище регулювання криптовалют відрізняється залежно від юрисдикції. Договір повинен чітко визначати:

вид криптовалюти;

порядок визначення курсу конвертації;

момент виконання зобов'язання;

відповідальність сторін;

порядок підтвердження платежу.

Належне договірне закріплення зменшує правові ризики, запобігає суперечкам щодо курсових різниць та забезпечує доказову базу для бухгалтерського обліку. Саме на цьому етапі формується первинна економічна сутність операції, яка надалі трансформується в облікові записи.

Криптовалюти характеризуються високою волатильністю, тому фіксація ринкового курсу на дату здійснення операції є критично важливою для достовірного відображення її вартості. Визначення курсу повинно базуватися на офіційно задокументованому джерелі (криптовалютна біржа або агрегатор котирувань), що забезпечує обґрунтованість оцінки. Цей етап безпосередньо пов'язаний із договірними умовами, адже саме в договорі має бути визначено порядок курсоутворення. Зафіксований курс стає основою для:

визнання доходів або витрат;

визначення податкових зобов'язань;

розрахунку курсових різниць;

оцінки активів на балансі.

Таким чином, фіксація курсу є містком між юридичною та обліковою площиною операції. Документування операції включає збереження виписки з блокчейну (ідентифікатор транзакції, дата, сума, адреси сторін) та складання внутрішнього акту або бухгалтерської довідки. Оскільки блокчейн-транзакції не мають традиційного банківського підтвердження, саме належне оформлення цифрового доказу стає основою для визнання операції в обліку. Документальне підтвердження виконує такі функції:

забезпечує принцип повноти та достовірності обліку;

створює доказову базу для аудиту;

підтверджує реальність господарської операції;

мінімізує ризик невизнання витрат чи доходів контролюючими органами.

Цей етап є логічним продовженням фіксації курсу та передумовою відображення операції в регістрах бухгалтерського обліку. Після належного документування здійснюється бухгалтерське відображення операції відповідно до облікової політики

підприємства. Криптовалюта може обліковуватися як нематеріальний актив або як інший вид активів залежно від економічної сутності використання. На цьому етапі:

визнається актив або зобов'язання;

фіксується дохід або витрати;

розраховуються курсові різниці;

формується інформація для фінансової звітності.

Відображення в обліку є центральною ланкою моделі, оскільки саме тут трансформується економічна операція у фінансовий результат підприємства. Без попередніх етапів (договір, курс, документування) неможливе коректне бухгалтерське відображення.

Інвентаризація забезпечує перевірку фактичної наявності криптовалютних активів шляхом звірки даних бухгалтерського обліку з інформацією блокчейну та доступом до цифрових гаманців. Це особливо важливо через нематеріальний характер активу та ризик втрати доступу до приватних ключів. Інвентаризація дозволяє:

підтвердити реальність залишків;

виявити розбіжності;

оцінити актуальну ринкову вартість;

своєчасно виявити ознаки несанкціонованого доступу.

Таким чином, вона завершує обліковий цикл та одночасно запускає новий, забезпечуючи безперервність контролю. Особливе місце в моделі займає система внутрішнього контролю як інтегруючий елемент моделі, що охоплює всі етапи та забезпечує їх надійність.

Розмежування доступу до цифрових ключів. Чітке визначення відповідальних осіб та розподіл повноважень знижує ризик зловживань і шахрайства. Принцип розподілу обов'язків запобігає концентрації контролю над активами в одних руках.

Багатофакторна аутентифікація. Використання декількох факторів підтвердження доступу (пароль, апаратний токен, біометрія) мінімізує ризик злому гаманців і несанкціонованих транзакцій.

Резервне зберігання ключів. Створення захищених резервних копій приватних ключів гарантує безперервність діяльності у разі втрати доступу до основного носія.

Внутрішній аудит операцій. Регулярна перевірка операцій дозволяє оцінити відповідність процедур обліковій політиці та виявити потенційні ризики або порушення.

Усі складові моделі утворюють послідовний і взаємопов'язаний ланцюг:

1. Договір формує правову основу операції.
2. Фіксація курсу забезпечує її економічну оцінку.
3. Документування створює доказову базу.
4. Бухгалтерське відображення інтегрує операцію у фінансову систему підприємства.
5. Інвентаризація підтверджує реальність активів і коригує дані обліку.

Внутрішній контроль пронизує всі етапи, забезпечуючи їх надійність та безпечність. Сукупність цих елементів створює цілісну організаційну систему, спрямовану на підвищення прозорості, достовірності фінансової інформації та мінімізацію кіберризиків у сфері обліку криптовалютних операцій у ЗЕД МСП. Таким чином, запропонована модель є не просто послідовністю процедур, а інтегрованим механізмом управління цифровими активами, який поєднує правові, економічні, облікові та контрольні інструменти в єдину систему забезпечення фінансової безпеки підприємства.

За результатами дослідження доцільно сформувати практичні рекомендації для МСП:

- розроблення внутрішнього регламенту обліку криптовалют;
- закріплення обраної моделі оцінки в наказі про облікову політику;
- диверсифікація криптоактивів;
- моніторинг змін законодавства;
- періодичний аналіз впливу волатильності на фінансові показники.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити якість фінансової звітності, зменшити регуляторні та валютні ризики та забезпечити стабільність фінансових результатів МСП у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки. Дослідження засвідчило, що застосування криптовалют у зовнішньоекономічній діяльності малих і середніх підприємств є перспективним напрямом підвищення ефективності міжнародних розрахунків, проте супроводжується суттєвими обліковими, регуляторними та ризиковими обмеженнями. Встановлено, що відсутність уніфікованого підходу до класифікації криптоактивів і спеціалізованих стандартів обліку зумовлює необхідність використання професійного судження при формуванні облікової політики підприємства. Доведено доцільність розгляду криптовалюти як нематеріального активу з можливістю її альтернативної класифікації залежно від економічного змісту операцій.

Розроблена організаційна модель обліку забезпечує цілісне відображення криптовалютних операцій, інтегруючи правові, облікові та контрольні елементи, що сприяє підвищенню достовірності фінансової інформації та зниженню кіберризиків. Визначено, що ефективне використання криптоактивів потребує належного договірного врегулювання, систематичної переоцінки, якісного документального підтвердження операцій і впровадження дієвих процедур внутрішнього контролю.

Отримані результати підтверджують необхідність комплексного підходу до організації обліку криптовалют у ЗЕД, який поєднує теоретичне обґрунтування їх економічної природи з практичними інструментами обліку та контролю. Запропонована модель може бути використана МСП при формуванні облікової політики з урахуванням міжнародних стандартів і національних особливостей регулювання. Її впровадження сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємств, зниженню фінансових і регуляторних ризиків та ефективній адаптації до умов цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бруханський Р.Ф., Спільник І.В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. *Проблеми економіки.* 2019. № 2. С. 145–156. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-145-156
2. Buterin, V. *A next-generation smart contract and decentralized application platform.* 2014. Ethereum White Paper
3. Corbet, S., Lucey, B., Urquhart, A., & Yarovaya, L. Cryptocurrencies as a financial asset: A systematic analysis. *International Review of Financial Analysis*. 2019. 62. 182–199. https://ideas.repec.org/a/eee/finana/v62y2019icp182-199.html
4. IFRS Interpretations Committee. *Holdings of cryptocurrencies (Agenda decision)*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/agenda-decisions/2019/holdings-ofcryptocurrenciesjune-2019.pdf
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2). Запаси: IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text.
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38). Нематеріальні активи: IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text
7. International Accounting Standards Board. (2023a). *IAS 2: Inventories*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2023/issued/part-a/ias-2-inventories.pdf?bypass=on

8. International Accounting Standards Board. *IAS 38: Intangible assets*. IFRS Foundationhttps://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/
9. Ivashchenko N. Analysis of the impact of cryptocurrencies on the development of international economic relations. *Efektyvna ekonomika*. *2025. 10(16). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.76%20*
10. Крупка Я., Окренець В. Криптовалюта як об'єкт обліку і джерело економічних вигод. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 3. С. 238–251.
11. Lazea, R., Popa, A., & Dobra, I. Accounting for cryptocurrencies: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2024. 20(1), 45–62.
12. Liu, C. Accounting treatment of cryptocurrencies under IFRS: Challenges and classification issues. *Asian Journal of Accounting Research*. 2024. 9(2), 101–115.
13. Lyzunova, O. M. The essence of cryptocurrency and its breakthrough in the economy. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2017. (8). 196–199. DOI:10.32702/2307-2105.2025.10.76
14. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999 р. № 242. Офіційний вісник України, 1999 р., № 44, стор. 229.
15. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. Офіційний вісник України. 1999, № 44, стор. 236.
16. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 р. № 559. Офіційний вісник України. 2001 р., № 52, стор. 183, стаття 2386.
17. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»:наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Офіційний вісник України, 2013 р., № 19, стор. 97, стаття 665.
18. Ministry of Finance of Ukraine. (2013). *National Accounting Standard (NAS) 8 "Intangible assets"*.
19. Mogyl, L. S. Accounting procedure for operations with cryptocurrency as a variety of virtual assets. *Analytical and Comparative Law*. 2023. 168–174. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.28
20. Nakamoto S. *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. 2008. https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/annual-national-training-seminar/2018/Emerging_Tech_Bitcoin_Crypto.pdf
21. Наконечний С. Криптовалюти в Україні. *Юридична Газета online.* 2017. № 46 (596). URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravotelekomunikaciyi/kriptovalyuti-v-ukrayini-html
22. National Bank of Ukraine. *On approval of the regulation on the issuance of electronic money and the implementation of payment transactions with them*. https://bank.gov.ua/en/payments
23. Orlov, O.Regulatory framework for accounting and taxation of cryptocurrencies: International and Ukrainian perspectives. *Accounting and Financial Control*. 2024. 6(3). 77–89.
24. Özcan, M. Comparative analysis of cryptocurrency accounting under US GAAP and IFRS: Evidence from the USA and Turkey. *International Journal of Accounting and Finance*. 2025. 14(1), 23–39.
25. Pankiv, M. P., & Baran, Y. The essence and basic concepts of cryptocurrencies. In *Proceedings of the scientific-practical conference "Current problems of the globalized world"* pp. 133–136. 2023. NAIR.
26. Pokyncheréda, O., & Zalevska, I. Development of the cryptocurrency market and accounting challenges in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. 1(48). 112–121.
27. Thiemann, M. Tax reporting challenges of cryptocurrencies in international practice. *Journal of Tax Administration*. 2024. 10(1), 55–70.
28. Верховна Рада України. Закон України про віртуальні активи № 2074-IX. 2022.
29. Яцишин С.Р., Хаблюк О.А. Рада з міжнародних стандартів обліку та звітності: етапи становлення і структура організації. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція

«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія», 30 червня 2017 року, м. Тернопіль. С. 161–164. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22077/1/161-164.pdf.
30. Yelisieieva, O. Ye., Voloshyna, O. V. and Didur, S. V. Bitcoin as an element of the modern financial system, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 18. 2028. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/103.pdf
31. Якушев, О. В. (2023). Електронна комерція як важіль регулювання розвитку IT-сфери України: виклики та можливості. *Економіка і організація управління*, 142–150. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.13

REFERENCES

1. Brukhanskyi, R. F., & Spilnyk, I. V. (2019). Cryptoassets in the accounting and reporting system. *Problems of Economy*, (2), 145–156. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-145-156
2. Buterin, V. (2014). *A next-generation smart contract and decentralized application platform*. Ethereum White Paper. https://cryptorating.eu/whitepapers/Ethereum/Ethereum_white_paper.pdf
3. Corbet, S., Lucey, B., Urquhart, A., & Yarovaya, L. (2019). Cryptocurrencies as a financial asset: A systematic analysis. *International Review of Financial Analysis*, 62, 182–199. https://ideas.repec.org/a/eee/finana/v62y2019icp182-199.html
4. IFRS Interpretations Committee. (2019). *Holdings of cryptocurrencies (Agenda decision)*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/agenda-decisions/2019/holdings-ofcryptocurrenciesjune-2019.pdf
5. International Accounting Standards Board. (2012). *International Accounting Standard 2 (IAS 2): Inventories*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text
6. International Accounting Standards Board. (2012). *International Accounting Standard 38 (IAS 38): Intangible assets*. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/
7. International Accounting Standards Board. (2023a). *IAS 2: Inventories*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2023/issued/part-a/ias-2-inventories.pdf?bypass=on
8. International Accounting Standards Board. (2023b). *IAS 38: Intangible assets*. IFRS Foundationhttps://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/
9. *Ivashchenko, N. (2025). Analysis of the impact of cryptocurrencies on the development of international economic relations.* Efektyvna ekonomika*, 10(16). DOI:* https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.76%20
10. Krupka, Y., & Okrenets, V. (2020). Cryptocurrency as an object of accounting and a source of economic benefits. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, (3), 238–251. https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.238
11. Lazea, R., Popa, A., & Dobra, I. (2024). Accounting for cryptocurrencies: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 20(1), 45–62.
12. Liu, C. (2024). Accounting treatment of cryptocurrencies under IFRS: Challenges and classification issues. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(2), 101–115.
13. Lyzunova, O. M. (2017). The essence of cryptocurrency and its breakthrough in the economy. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, (8), 196–199. DOI:10.32702/2307-2105.2025.10.76
14. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). *On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 8 "Intangible assets"*. https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=11650
15. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). *On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 9 "Inventories"*. https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=11650
16. Ministry of Finance of Ukraine. (2001). *On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 13 "Financial instruments"*.
17. Ministry of Finance of Ukraine. (2013). *On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 1 "General requirements for financial reporting"*.
18. Ministry of Finance of Ukraine. (2013). *National Accounting Standard (NAS) 8 "Intangible assets"*.
19. Mogyl, L. S. (2023). Accounting procedure for operations with cryptocurrency as a variety of virtual assets. *Analytical and Comparative Law*, 168–174. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.28

20. Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/annual-national-training-seminar/2018/Emerging_Tech_Bitcoin_Crypto.pdf
21. Nakonechnyi, S. (2017). Cryptocurrencies in Ukraine. *Legal Gazette Online*, 46(596). https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravotelekomunikaciyi/kriptovalyuti-v-ukrayini-html
22. National Bank of Ukraine. (2022). *On approval of the regulation on the issuance of electronic money and the implementation of payment transactions with them*. https://bank.gov.ua/en/payments
23. Orlov, O. (2024). Regulatory framework for accounting and taxation of cryptocurrencies: International and Ukrainian perspectives. *Accounting and Financial Control*, 6(3), 77–89.
24. Özcan, M. (2025). Comparative analysis of cryptocurrency accounting under US GAAP and IFRS: Evidence from the USA and Turkey. *International Journal of Accounting and Finance*, 14(1), 23–39.
25. Pankiv, M. P., & Baran, Y. (2023). The essence and basic concepts of cryptocurrencies. In *Proceedings of the scientific-practical conference "Current problems of the globalized world"* (pp. 133–136). NAIR.
26. Pokyncheréda, O., & Zalevska, I. (2025). Development of the cryptocurrency market and accounting challenges in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 112–121.
27. Thiemann, M. (2024). Tax reporting challenges of cryptocurrencies in international practice. *Journal of Tax Administration*, 10(1), 55–70.
28. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Law of Ukraine on virtual assets No. 2074-IX*.
29. Yatsyshyn, S. R., & Khablyuk, O. A. (2017). International accounting and reporting standards council: Stages of formation and organizational structure. In *Proceedings of the international scientific and practical conference* (pp. 161–164). : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22077/1/161-164.pdf
30. Yelisieieva, O. Y., Voloshyna, O. V., & Didur, S. V. (2018). Bitcoin as an element of the modern financial system. *Ekonomika ta suspilstvo*, (18). https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/103.pdf
31. Yakushev, O. V. (2023). E-commerce as a lever for regulating the development of Ukraine's IT-sector: challenges and opportunities. *Economics and Organization of Management,* 142–150. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.13

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.21

УДК 330.341.1:332.1:005.35:339.923(4)
JELClassification: F15, R11, D23, M14

Пріхно І.М.
д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0003-2922-5548
e-mail: i.prikhno@chdtu.edu.ua
Нагайчук Н.Г.
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0002-2014-3151
e-mail: nagaichuk_n@ukr.net

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ РЕСУРС ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ

Доведено, що ділова репутація виступає важливим інституційним ресурсом, який забезпечує ефективну інтеграцію економіки України до європейського простору та формує передумови відновлення економіки регіонів у повоєнний період. Обґрунтовано, що процес європейської інтеграції передбачає не лише гармонізацію нормативно-правових засад, але й трансформацію підходів до ведення бізнесу на основі принципів прозорості, доброчесності, підзвітності та соціальної відповідальності. Встановлено, що ділова репутація формується під впливом комплексу факторів, зокрема інформаційної відкритості, якості інституційного середовища, рівня взаємодії економічних суб'єктів та соціальної відповідальності бізнесу.

Систематизовано ключові сфери прояву ділової репутації та визначено їх вплив на процеси євроінтеграції та відновлення економіки регіонів. Запропоновано узгодження складових ділової репутації з відповідними економічними результатами, що дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між репутаційними характеристиками бізнесу та показниками розвитку економічної системи.

Розроблено багаторівневу економіко-математичну модель рівня відновлення економіки регіонів, яка враховує інвестиційні, інституційні, партнерські, ринкові, інформаційні та соціальні аспекти впливу ділової репутації. Доведено, що ділова репутація виступає базовим фактором, який трансформується у конкретні економічні результати через систему функціональних залежностей. Обґрунтовано, що підвищення рівня ділової репутації сприяє зростанню довіри, активізації інвестиційної діяльності, зниженню ризиків та забезпеченню соціально-економічної стабільності регіонів.

Ключові слова: ділова репутація, євроінтеграція, регіональна економіка, відновлення економіки регіонів, інституційне середовище, довіра, інвестиції, модель.

Табл. 2, Літ. 14.

Prykhno Iryna
Doctor of economic sciences, Professor,
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0003-2922-5548
e-mail: i.prikhno@chdtu.edu.ua
Nagaichuk Nelia
Candidate of economic sciences, Associate Professor,
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0002-2014-3151
e-mail: nagaichuk_n@ukr.net

BUSINESS REPUTATION AS AN INSTITUTIONAL RESOURCE OF EUROPEAN INTEGRATION AND ECONOMIC REGIONAL RECONSTRUCTION

It is proven that business reputation is an important institutional resource that ensures the effective integration of the Ukrainian economy into the European space and forms the prerequisites for the restoration of the regional economy in the post-war period. It is substantiated that the process of European integration involves not only the harmonization of regulatory and legal principles, but also the transformation of approaches to doing business based on the principles of transparency, integrity, accountability and social responsibility. It is established that business reputation is formed under the influence of a complex of factors, in particular information openness, the quality of the institutional environment, the level of interaction of economic entities and the social responsibility of business.

The key areas of manifestation of business reputation are systematized and their impact on the processes of European integration and economic restoration of regions is determined. The coordination of the components of business reputation with the corresponding economic results is proposed, which allows to trace the cause-and-effect relationships between the reputational characteristics of business and indicators of the development of the economic system.

A multi-level economic and mathematical model of the level of economic recovery of regions has been developed, which takes into account the investment, institutional, partnership, market, informational and social aspects of the impact of business reputation. It is proven that business reputation is a basic factor that is transformed into specific economic results through a system of functional dependencies. It is substantiated that an increase in the level of business reputation contributes to the growth of trust, the activation of investment activity, the reduction of risks and the provision of socio-economic stability of regions.

Keywords: business reputation, European integration, regional economy, economic recovery of regions, institutional environment, trust, investments, model.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується одночасним впливом двох взаємопов'язаних процесів – європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки регіонів. Ці процеси формують нові вимоги до функціонування економічної системи, зокрема щодо якості інституційного середовища, рівня довіри між економічними суб'єктами та здатності бізнесу діяти відповідно до європейських стандартів.

У таких умовах особливого значення набувають не лише матеріальні ресурси, але й нематеріальні фактори розвитку, серед яких ключову роль відіграє ділова репутація. Саме вона виступає основою формування довіри, забезпечує ефективність економічної взаємодії та визначає можливості залучення інвестицій у регіони.

Водночас слід зазначити, що процес формування ділової репутації в Україні

ускладнюється наявністю системних дисбалансів у функціонуванні інституційного середовища, недостатнім рівнем прозорості економічних процесів та неоднорідністю довіри до різних суб'єктів економічних відносин. Це стримує інтеграцію у європейський економічний простір та уповільнює процеси відновлення регіонів.

Отже, актуальним є дослідження ділової репутації як інституційного ресурсу, здатного забезпечити узгодження економічних інтересів, підвищення інвестиційної привабливості та формування стійких передумов для відновлення економіки регіонів України. Особливої уваги потребує розробка інструментарію оцінки її впливу на соціально-економічні процеси, зокрема через побудову відповідних економіко-математичних моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ділової репутації як економічної категорії та її впливу на розвиток економічних систем є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, у працях М. Самофалової акцентується увага на необхідності адаптації економічної системи України до умов європейської інтеграції, що передбачає підвищення якості інституційного середовища та ефективності економічного управління [1]. Українські дослідники З. Живко, М. Живко та А. Шегинська розглядають ділову репутацію як важливий індикатор економічної безпеки бізнесу, підкреслюючи її роль у формуванні довіри та зниженні ризиків господарської діяльності [2]. Значна увага приділяється також дослідженню соціальної відповідальності бізнесу як складової репутації, що знайшло відображення у працях Д. Букреєвої, К. Денисенко та інших авторів [8-10].

У міжнародних дослідженнях підкреслюється роль довіри та якості державного управління як ключових факторів економічного розвитку. Зокрема, у звітах OECD наголошується, що ефективне функціонування інституцій та підвищення рівня довіри є необхідними умовами відновлення економічних систем та забезпечення їх стійкості [5; 12].

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного врахування ділової репутації як інституційного ресурсу у процесах євроінтеграції та відновлення економіки регіонів. Зокрема, потребує подальшого розвитку підхід до формалізації її впливу через систему взаємопов'язаних економічних показників, що зумовлює необхідність розробки відповідних моделей.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі ділової репутації як інституційного ресурсу євроінтеграції та відновлення економіки регіонів України, а також розробка економіко-математичної моделі оцінки впливу ділової репутації на рівень регіонального відновлення.

Виклад основного матеріалу. Європейська інтеграція України є складним і багатовимірним процесом, що передбачає не лише гармонізацію нормативно-правової бази, але й трансформацію підходів до ведення бізнесу відповідно до європейських стандартів. Йдеться насамперед про впровадження принципів прозорості, підзвітності, доброчесності та відповідального корпоративного управління, які є базовими для функціонування економік країн Європейського Союзу. Як зазначає М. Самофалова, сучасний етап євроінтеграції України в умовах війни пов'язаний із необхідністю адаптації економічної системи та реалізації комплексних реформ [1]. У цьому контексті ділова репутація набуває особливого значення, оскільки виступає індикатором відповідності суб'єктів господарювання європейським вимогам та сигналізує про їхню надійність для партнерів й інвесторів.

Сучасні дослідження підтверджують, що формування ділової репутації безпосередньо пов'язане з адаптацією бізнесу до європейських стандартів корпоративної поведінки. Зокрема, у працях вітчизняних дослідників підкреслюється,

що репутація формується під впливом прозорості діяльності, дотримання етичних норм та ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. Так, у дослідженні українських науковців наголошується, що важливими інструментами формування ділової репутації є прозорість ведення діяльності, корпоративна соціальна відповідальність та ефективне управління комунікаціями [2]. У цьому аспекті вона виступає не лише характеристикою підприємства, а й важливим чинником інтеграції в європейський економічний простір.

Формування позитивної ділової репутації є тривалим і системним процесом, який базується на дотриманні етичних норм, виконанні договірних зобов'язань, відкритості інформації та стабільності господарської діяльності. У цьому контексті репутація виступає нематеріальним активом, що акумулює результати попередньої діяльності підприємства та визначає рівень довіри до нього з боку зовнішнього середовища.

Позитивна ділова репутація забезпечує підприємствам низку стратегічних переваг. Передусім вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, оскільки надійність і передбачуваність поведінки суб'єкта господарювання є ключовими критеріями вибору партнерів. Крім того, високий рівень репутаційного капіталу значно полегшує доступ до ринків Європейського Союзу, де особлива увага приділяється дотриманню стандартів якості, корпоративної етики та регуляторних вимог. У цьому контексті доцільно зауважити, що довіра та якість інституційного середовища є визначальними чинниками розвитку міжнародних економічних зв'язків.

Важливим є і вплив ділової репутації на інвестиційну привабливість. У сучасних умовах інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на фінансові показники, але й на репутаційні характеристики бізнесу, що дозволяє знизити ризики та підвищити передбачуваність економічної діяльності. Як підкреслюється у дослідженнях, присвячених євроінтеграційним процесам, підвищення стандартів ведення бізнесу позитивно впливає на інвестиційний клімат та сприяє залученню зовнішнього капіталу [1].

Водночас, попри позитивні зрушення, процес формування ділової репутації в Україні супроводжується низкою системних проблем. Зокрема, недостатній рівень довіри між економічними агентами, поширення тіньових практик та недосконаліть інституційного середовища залишаються суттєвими стримуючими чинниками. Результати сучасних досліджень свідчать про суперечливий характер довіри в українському суспільстві. Зокрема, фіксується нерівномірний рівень довіри до різних державних інституцій, що вказує на збереження структурних проблем у взаємодії держави, бізнесу та суспільства [3]. Водночас емпіричні дані соціологічних досліджень демонструють, що значна частина ключових державних інституцій характеризується відносно низьким рівнем довіри, що пов'язано з недостатньою прозорістю процедур ухвалення рішень, нестабільністю регуляторного середовища та низькою передбачуваністю економічної політики [4].

У міжнародних аналітичних звітах також підкреслюється, що для України зберігаються суттєві виклики у сфері публічної доброчесності, якості державного управління та ефективності інституцій, що безпосередньо впливає на рівень довіри до держави та бізнесу [5].

Отже, у сучасних умовах ділова репутація виступає не лише характеристикою окремого підприємства, а важливим інституційним ресурсом, який визначає здатність економічної системи інтегруватися до європейського економічного простору та забезпечувати ефективне відновлення регіонів. Її формування і підтримка мають розглядатися як стратегічний напрям економічної політики, спрямований на підвищення довіри, інвестиційної активності та конкурентоспроможності національної економіки.

З огляду на багатовимірний характер ділової репутації як економічної категорії,

доцільним є її розгляд не лише як нематеріального активу окремого підприємства, а як інституційного ресурсу, що впливає на макро- та мезорівневі процеси розвитку. У контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки регіонів ділова репутація набуває системного значення, оскільки визначає рівень довіри між суб'єктами економічних відносин, ефективність їхньої взаємодії та здатність адаптуватися до нових умов функціонування.

З метою узагальнення ключових напрямів впливу ділової репутації як інституційного ресурсу на процеси євроінтеграції та відновлення регіонів у табл. 1 систематизовано основні сфери її прояву, а також відповідні ефекти.

Таблиця 1 – Роль ділової репутації як інституційного ресурсу у процесах євроінтеграції та відновлення регіонів

Сфера впливу	Прояв ділової репутації	Вплив на євроінтеграцію	Вплив на відновлення регіонів
Інвестиційна діяльність	Довіра інвесторів	Доступ до ринків ЄС	Залучення капіталу
Інституційне середовище	Прозорість і доброчесність	Відповідність нормам ЄС	Зниження ризиків
Взаємодія суб'єктів	Партнерство	Інтеграція у європейські мережі	Узгодження інтересів
Ринкова поведінка	Надійність	Конкурентоспроможність	Стабілізація економіки
Інформаційна відкритість	Доступність даних	Прозорість	Зростання довіри
Соціальна відповідальність	Етичність	Позитивний імідж	Соціальна стабільність

Джерело: побудовано авторами за даними [6-14]

Отже, як видно з табл. 1, ділова репутація охоплює низку взаємопов'язаних сфер, кожна з яких формує окремий вектор впливу. Зокрема, у сфері інвестиційної діяльності вона проявляється через рівень довіри інвесторів, що безпосередньо впливає на доступ до ринків Європейського Союзу та можливості залучення фінансових ресурсів для відновлення регіональної економіки. У межах інституційного середовища репутація відображає ступінь прозорості та доброчесності суб'єктів господарювання, що є необхідною умовою відповідності європейським нормам і водночас сприяє зниженню економічних ризиків.

Важливим є також аспект взаємодії суб'єктів економічних відносин, де ділова репутація виступає основою для формування партнерських зв'язків. Це забезпечує інтеграцію українських підприємств у європейські економічні мережі та сприяє узгодженню інтересів у процесі відновлення регіонів. У сфері ринкової поведінки репутація визначає надійність підприємств, що підвищує їх конкурентоспроможність та сприяє стабілізації економічних процесів.

Окрему роль відіграє інформаційна відкритість, яка забезпечує доступність даних про діяльність суб'єктів господарювання, підвищує прозорість ринку та сприяє зростанню довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Водночас соціальна відповідальність бізнесу, що проявляється через дотримання етичних принципів діяльності, формує позитивний імідж підприємств та сприяє забезпеченню соціальної стабільності в регіонах.

Таким чином, ділова репутація виступає інтегруючим інституційним ресурсом, який поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти розвитку, забезпечуючи як ефективну євроінтеграцію, так і стійке відновлення економіки регіонів України.

Зауважимо, що кожна сфера прояву ділової репутації (інвестиційна діяльність,

інституційне середовище, взаємодія суб'єктів, ринкова поведінка, інформаційна відкритість та соціальна відповідальність) формує окремі канали впливу на економічну систему. З метою узагальнення ролі ділової репутації як інституційного ресурсу у процесах євроінтеграції та відновлення економіки регіонів пропонуємо багаторівневу економіко-математичну модель, побудовану на основі структуризації сфер прояву ділової репутації (R).

$$R = \gamma_1 \cdot INV + \gamma_2 \cdot INST + \gamma_3 \cdot PART + \gamma_4 \cdot COMP + \gamma_5 \cdot TRUST + \gamma_6 \cdot STAB, \quad (1)$$

де: R – рівень відновлення економіки регіону;
INV – рівень залучення інвестицій (капіталу);
$INST$ – рівень зниження інституційних ризиків;
$PART$ – узгодженість взаємодії економічних суб'єктів;
$COMP$ – конкурентоспроможність економіки;
$TRUST$ – рівень довіри;
$STAB$ – соціально-економічна стабільність.

Коефіцієнти $\gamma_1 \dots \gamma_6$ відображають граничний внесок кожного фактора у формуванні результативного показника. Їх значення можуть бути інтерпретовані як еластичності або вагові коефіцієнти залежно від способу емпіричної оцінки.

Таким чином, відновлення економіки регіону доцільно розглядати як комплексний процес, що охоплює інвестиційні, інституційні, партнерські, ринкові, інформаційні та соціальні аспекти.

Складові ділової репутації трансформуються у відповідні економічні результати через систему причинно-наслідкових зв'язків. Зокрема, інвестиційна складова репутації визначає рівень залучення капіталу, інституційна – зниження ризиків, партнерська – узгодженість взаємодії, ринкова – конкурентоспроможність, інформаційна – рівень довіри, а соціальна – соціально-економічну стабільність (табл. 2).

Таким чином, ділова репутація виступає первинним фактором, що опосередковано впливає на рівень відновлення регіону через систему функціональних залежностей. Ключовим елементом запропонованої моделі виступає ділова репутація, яка формується як агрегований показник (REP):

$$REP = \delta_1 \cdot REP_{INV} + \delta_2 \cdot REP_{INST} + \delta_3 \cdot REP_{PART} + \delta_4 \cdot REP_{MARC} + \\ + \delta_5 \cdot REP_{INF} + \delta_6 \cdot REP_{CSR}, \quad (2)$$

де: REP – інтегральний рівень ділової репутації;
REP_{INV} – інвестиційна складова репутації (довіра інвесторів);
REP_{INST} – інституційна репутація (прозорість і доброчесність);
REP_{PART} – партнерська репутація;
REP_{MARC} – ринкова репутація (надійність);
REP_{INF} – інформаційна репутація;
REP_{CSR} – соціальна репутація.

Коефіцієнти $\delta_1 \dots \delta_6$ визначають вагу кожного компонента у формуванні загальної ділової репутації.

Запропонована формула відображає багатовимірний характер репутації, яка акумулює вплив різних сфер діяльності бізнесу. Зауважимо, що кожна складова ділової репутації, у свою чергу, формується на основі окремих **показників**, які також можна представити у вигляді формул.

Таблиця 2 – Узгодження складових ділової репутації та економічних результатів відновлення регіонів

Складова ділової репутації	Зміст прояву	Економічний результат	Формалізація зв'язку	Економічна інтерпретація
REP_{INV} – інвестиційна репутація	Довіра інвесторів, фінансова надійність	INV – залучення інвестицій	$INV = \beta_1 \cdot REP_{INV}$	Зростання довіри інвесторів стимулює приплив капіталу
REP_{INST} – інституційна репутація	Прозорість, доброчесність, відповідність нормам	$INST$ – зниження інституційних ризиків	$INST = \beta_2 \cdot REP_{INST}$	Підвищення якості інститутів зменшує невизначеність
REP_{PART} – партнерська репутація	Надійність у співпраці, мережеві зв'язки	$PART$ – узгодженість взаємодії	$PART = \beta_3 \cdot REP_{PART}$	Розвиток партнерств сприяє координації економічних дій
REP_{MARC} – ринкова репутація	Якість продукції, стабільність, бренд	$COMP$ – конкурентоспроможність	$COMP = \beta_4 \cdot REP_{MARC}$	Надійність підвищує позиції на ринку
REP_{INF} – інформаційна репутація	Відкритість, доступність даних, прозорість	$TRUST$ – рівень довіри	$TRUST = \beta_5 \cdot INF$	Прозорість формує довіру між суб'єктами
REP_{CSR} – соціальна репутація	Етичність, соціальна відповідальність	$STAB$ – соціально-економічна стабільність	$STAB = \beta_6 \cdot REP_{CSR}$	Соціально відповідальна поведінка забезпечує стабільність

Примітка: $\beta_1 \dots \beta_6$ – вагові коефіцієнти
Джерело: розроблено авторами

Інвестиційна репутація (REP_{INV}):

$$REP_{INV} = \theta_1 \cdot FIN + \theta_2 \cdot RISK + \theta_3 \cdot RETURN, \quad (3)$$

де: FIN – фінансова стійкість;
$RISK$ – рівень ризиків;
$RETURN$ – очікувана дохідність;
$\theta_1 \dots \theta_6$ – вагові коефіцієнти.

Інституційна репутація (REP_{INST}):

$$REP_{INST} = \mu_1 \cdot LAW + \mu_2 \cdot REG + \mu_3 \cdot CTRL, \quad (4)$$

де: LAW – якість правової системи;
REG – ефективність регулювання;
$CTRL$ – ефективність контролю;
$\mu_1 \dots \mu_6$ – вагові коефіцієнти.

Партнерська репутація (REP_{PART}):

$$REP_{PART} = \varphi_1 \cdot COOP + \varphi_2 \cdot NET + \varphi_3 \cdot COM, \quad (5)$$

де: $COOP$ – рівень кооперації;
NET – участь у мережах;

COM – якість комунікації;
$\varphi_1 \dots \varphi_6$ – вагові коефіцієнти.

Ринкова репутація (REP_{MARC}):

$$REP_{MARC} = \rho_1 \cdot QUAL + \rho_2 \cdot REL + \rho_3 \cdot BRAND, \quad (6)$$

де: $QUAL$ – якість продукції;
REL – надійність;
$BRAND$ – імідж бренду;
$\rho_1 \dots \rho_6$ – вагові коефіцієнти.

Інформаційна репутація (REP_{INF}):

$$REP_{INF} = \sigma_1 \cdot OPEN + \sigma_2 \cdot DATA + \sigma_3 \cdot TRANS, \quad (7)$$

де: $OPEN$ – відкритість;
$DATA$ – доступність даних;
$TRANS$ – прозорість;
$\sigma_1 \dots \sigma_6$ – вагові коефіцієнти.

Соціальна репутація (REP_{CSR}):

$$REP_{CSR} = \omega_1 \cdot ETH + \varphi_2 \cdot SOC + \omega_3 \cdot ECO, \quad (8)$$

де: ETH – етичність;
SOC – соціальна орієнтованість;
ECO – екологічна відповідальність;
$\omega_1 \dots \omega_6$ – вагові коефіцієнти.

Отже, ділова репутація виступає ключовим інституційним ресурсом, який забезпечує трансформацію якісних характеристик економічного середовища у конкретні результати відновлення регіональної економіки. Її вплив реалізується через інвестиційні, інституційні, партнерські, ринкові, інформаційні та соціальні канали, що узгоджується з вимогами європейської інтеграції щодо прозорості, доброчесності та відповідального ведення бізнесу.

Запропонована модель доводить, що підвищення рівня ділової репутації сприяє зростанню довіри, активізації інвестиційної діяльності, зниженню ризиків та забезпеченню соціально-економічної стабільності, що в сукупності формує передумови для ефективного відновлення економіки регіонів України в умовах євроінтеграції. Ця модель демонструє, що **євроінтеграція виступає системним драйвером, ділова репутація – механізмом трансформації, а інвестиції – основним каналом економічного відновлення регіонів**.

Висновки. Виконане дослідження дозволило обґрунтувати, що ділова репутація посідає центральне місце серед інституційних ресурсів, які забезпечують узгодженість процесів європейської інтеграції та відновлення економіки регіонів України. Встановлено, що її значення виходить за межі характеристики окремого суб'єкта господарювання, трансформуючись у фактор системного впливу на функціонування економічного середовища.

Доведено, що ділова репутація формується як інтегрований результат взаємодії низки складових, зокрема інвестиційної, інституційної, партнерської, ринкової, інформаційної та соціальної. Кожна з них генерує відповідний економічний ефект, що проявляється у вигляді підвищення інвестиційної активності, зниження інституційних

ризиків, покращення координації економічних зв'язків, зростання конкурентоспроможності, посилення довіри та забезпечення соціально-економічної стабільності.

Ключовим результатом дослідження є розробка багаторівневої економіко-математичної моделі, яка відображає логіку трансформації ділової репутації у показники відновлення регіональної економіки. Запропонований підхід дозволяє структуровано представити причинно-наслідкові зв'язки між якісними характеристиками економічного середовища та кількісними результатами розвитку. На відміну від фрагментарних підходів, модель забезпечує комплексне врахування основних каналів впливу ділової репутації.

Отримані результати свідчать, що підвищення рівня ділової репутації сприяє посиленню довіри між економічними суб'єктами, активізації інвестиційних процесів, підвищенню ефективності інституційного середовища та формуванню стабільних умов розвитку. У сукупності це створює необхідні передумови для відновлення економіки регіонів у сучасних умовах.

Таким чином, ділова репутація виступає не лише індикатором якості економічної діяльності, а й інструментом забезпечення структурних змін у напрямі європейської інтеграції. Запропонована модель може бути використана як методична основа для оцінки та прогнозування процесів відновлення регіонів, а також для формування ефективної економічної політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з практичною апробацією моделі, розробкою системи показників її емпіричної оцінки та адаптацією до особливостей окремих регіонів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самофалова М. Євроінтеграція України в умовах війни: проблеми та виклики. *Вісник Університету «Україна» Серія: Економіка, менеджмент, маркетинг*. 2023. № 9 (36). URL: https://ekonomics.com.ua/s211-evrointegraciya-ukrayini-v-umovah-viyni-problemi-ta-vikliki?utm_source=chatgpt.com.
2. Живко З., Живко М., Шегинська А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 4 (76). С. 104-113.
3. Бойко І. Соцдослідження: як українці оцінюють правоохоронні та антикорупційні органи у 2025 році. УНІАН: інформаційне агентство. 31.12.2025. URL: https://www.unian.ua/society/socdoslidzhennya-yak-ukrajinci-ocinyuyut-pravoohoronni-ta-antikorupciyni-organi-u-2025-roci-13241910.html?utm_source=chatgpt.com.
4. Кондов К.В. Динаміка довіри українців до політичних інституцій в умовах війни (2022-2025 рр.). *Український соціум.* 2025. № 94 (3). С. 99-114.
5. Огляд ОЕСР доброчесності та боротьби з корупцією в Україні, OECD Publishing, Paris, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7/5f7daca7-uk.pdf.
6. Камара Б.М., Замлинський В.А. Роль етики та ділової репутації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С.499-506.
7. Алькема В.Г. Стратегії формування ділової репутації підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5619.
8. Букреєва Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316.
9. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805.
10. Тульчинський Р.В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (27). С. 23-25.
11. Орлова Н.С. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор формування ділової репутації підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 213-228..
12. OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris: OECD Publishing, 2023. 180 p.
13. Barchiesi M., Fronzetti Colladon A. Corporate social responsibility and corporate reputation: A quantitative analysis. 2021. URL: https://arxiv.org/abs/2106.01644.
14. Ramos-Rodriguez A.R., Fernández-Martínez M.A., et al. Social capital and business cooperation in modern economies. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2401.17448.

REFERENCES

1. Samofalova, M. (2023). Eurointegration of Ukraine in wartime: problems and challenges. *Bulletin of the University "Ukraine". Series: Economics, Management, Marketing*, 9 (36). Available at: https://ekonomics.com.ua/s211-evrointegraciya-ukrayini-v-umovah-viyni-problemi-ta-vikliki
2. Zhyvko, Z., Zhyvko, M., Shehynska, A. (2024). Problems of business reputation as an indicator of economic security of business. *Scientific Notes of KROK University*, 4 (76), 104–113.
3. Boiko, I. (2025). Sociological research: how Ukrainians assess law enforcement and anti-corruption bodies in 2025. *UNIAN Information Agency.* Available at: https://www.unian.ua/society/socdoslidzhennya-yak-ukrajinci-ocinyuyut-pravoohoronni-ta-antikorupciyni-organi-u-2025-roci-13241910.html
4. Kondov, K.V. (2025). Dynamics of Ukrainians' trust in political institutions under wartime conditions (2022–2025). *Ukrainian Society*, 94 (3), 99-114.
5. OECD (2025). OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7/5f7daca7-uk.pdf.
6. Kamara, B.M., Zamlynskyi, V.A. (2024). The role of ethics and business reputation in ensuring enterprise competitiveness. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2, 499-506.
7. Alkema, V.H. (2025). Strategies for forming business reputation in the context of digitalization. *Economy and Society*, 60. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5619.
8. Bukreieva, D.S., Denysenko, K.V. (2022). Corporate social responsibility in the context of European integration. *Economy and Society*, 40. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316.
9. Luchko, H.Y. (2024). Corporate social responsibility in Ukraine: current state and development prospects. *Economy and Society*, 58. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805.
10. Tulchynskyi, R.V. (2024). Corporate social responsibility in the context of sustainable development. *Scientific Bulletin of Polissia*, 1 (27), 23-25.
11. Orlova, N.S. (2019). Corporate social responsibility as a factor in forming business reputation. *Economic Space*, 141, 213-228.
12. OECD (2023). Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public

Trust. Paris: OECD Publishing.
13. Barchiesi, M., Fronzetti Colladon, A. (2021). Corporate social responsibility and corporate reputation: A quantitative analysis. Available at: https://arxiv.org/abs/2106.01644.
14. Ramos-Rodriguez, A.R., Fernández-Martínez, M.A., et al. (2024). Social capital and business cooperation in modern economies. Available at: https://arxiv.org/abs/2401.17448.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.22

УДК 331.5
JELClassification: J21, J24, J68, O15

Дороніна О.А.
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0001-7430-4881
o.doronina@donnu.edu.ua
Лісогор Л.С.
Доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень
ORCID: 0000-0001-5624-597X
laralisogor@gmail.com

ЗАЙНЯТІСТЬ МОЛОДІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню трансформації зайнятості молоді в умовах цифровізації економіки та посилення міграційних процесів, що актуалізуються на тлі викликів, спричинених воєнним станом в Україні. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на зміну моделей зайнятості молоді, розширенню дистанційної, платформеної та проєктної праці, а також підвищенню міжнародної трудової мобільності.

У межах дослідження вирішено такі завдання: узагальнено теоретичні підходи до трактування трансформацій зайнятості молоді в умовах цифрової економіки; проаналізовано сучасні тенденції міграційної мобільності молодого населення України; оцінено вплив цифровізації на структуру зайнятості та професійні траєкторії молоді; визначено взаємозв'язок між освітньою підготовкою, ринком праці та міграційними процесами; сформовано концептуальні засади стратегічного зміцнення молодіжного людського капіталу.

У результаті дослідження встановлено, що цифровізація виступає ключовим драйвером гнучкості зайнятості молоді, водночас посилюючи її мобільність і ризики зовнішньої міграції. Виявлено зростання частки нестандартних форм зайнятості, розрив між освітою та ринком праці, а також високий рівень адаптивності молоді до змін професійної діяльності. Обґрунтовано необхідність формування державної політики, орієнтованої на розвиток цифрових компетентностей, синхронізацію освіти та потреб ринку праці, підтримку інноваційної зайнятості та створення умов для повернення молодого людського капіталу в Україну. Зроблено висновок, що «молодіжний» фокус стратегії зміцнення людського капіталу має бути спрямований на зниження втрат людського потенціалу в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Ключові слова: ринок праці, регулювання, цифровізація економіки, відновлення економіки, зайнятість молоді, міграційна мобільність, стратегія зміцнення людського капіталу

Рис – 2 , Табл. – 1, Літ – 9

Doronina O.
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Departmentf Management and Behavioral Economics Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID ID: 0000-0001-7430-4881
o.doronina@donnu.edu.ua

Lisogor L.
Doctor of Economic Sciences, Professor, Senior Researcher at the National Institute for Strategic Studies, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5624-597X
laralisogor@gmail.com

YOUTH EMPLOYMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION: INNOVATIVE TRANSFORMATIONS AND REGULATION OF MIGRATION MOBILITY

This article examines the transformation of youth employment in the context of economic digitalization and intensifying migration processes, which have become particularly relevant against the backdrop of challenges caused by the state of war in Ukraine. Particular attention is paid to the impact of digital technologies on changes in youth employment models, the expansion of remote, platform-based, and project-based work, as well as increased international labor mobility.

The study addressed the following objectives: it synthesized theoretical approaches to interpreting transformations in youth employment within the digital economy; analyzed current trends in the migratory mobility of Ukraine's young population; the impact of digitalization on the structure of youth employment and career trajectories was assessed; the interconnection between educational training, the labor market, and migration processes was identified; and the conceptual foundations for the strategic strengthening of youth human capital were established.

The study found that digitalization is a key driver of flexibility in youth employment, while simultaneously increasing their mobility and the risks of outward migration. It revealed a rise in the share of non-standard forms of employment, a disconnect between education and the labor market, and a high level of adaptability among young people to changes in their professional activities. The study justifies the need to develop public policies focused on building digital competencies, aligning education with labor market needs, supporting innovative employment, and creating conditions for the return of young human capital to Ukraine. It is concluded that the "youth" focus of the human capital strengthening strategy should be aimed at reducing the loss of human potential in the context of global competition for talent.

Keywords: labor market, regulation, digitalization of the economy, economic recovery, youth employment, labor mobility, human capital development strategy

Fig. 2, Table 1, Ref. 9

Постановка проблеми. Останніми роками цифровізація є потужним чинником впливу на сферу економіки та зайнятості, зокрема зайнятості молоді, що є більш чутливою для інноваційних трансформацій та швидше адаптується до цифрових зрушень. Водночас, тенденції ринку праці України протягом останнього періоду часу характеризуються посиленням інтенсивності міграційних процесів, що відбувається на тлі зменшення демографічного потенціалу країни в результаті повномасштабної агресії Росії проти України, продовження тенденції постаріння населення. Демографи відзначають, що «…особливістю демографічного постаріння в Україні є його переважна обумовленість процесом зниження народжуваності на тлі високої передчасної смертності, без стійкого довготривалого збільшення тривалості життя» [1, с. 14]. Водночас значною мірою на демографічну ситуацію в Україні впливає збільшення міграційного відтоку населення з початку повномасштабного вторгнення. При цьому, значна частка в цих потоках належить саме молоді, яка традиційно, порівняно з іншими категоріями населення, демонструє поведінку, орієнтовану на рух, пошук нових можливостей, розвиток тощо.

Разом з тим, забезпечення стійкого української економіки в умовах воєнного часу та її розвитку у повоєнний період передбачає залучення кваліфікованої робочої сили, зокрема молоді. Саме тому питання підтримки інноваційних трансформацій зайнятості молоді та регулювання її міграційної мобільності потребує першочергової уваги дослідників та практиків задля подальшого врахування в кадровій політиці на державному, регіональному та організаційному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформаційних зрушень на ринку праці України, зайнятості молоді та інноваційних форм зайнятості широко висвітлено у роботах Герасименко О.О., Грішнової О.А., Жученко О.В., Збрицької Т.П., Колота А.М., Петрової І.Л. та інших науковців. Зокрема Петрова І.Л. виділяє як позитивні, так й негативні зміни в умовах цифрової економіки, що вливають на трансформацію зайнятості і управління людськими ресурсами. Дослідженню проблем формування та використання потенціалу міграції з України присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних вчених-економістів, серед яких Біль М.Я., Близнюк В.В., Лібанова Е.М., Малиновська О.А., Поздняк О.В., Риндзак О.Т., Семикіна М.В. Зокрема, на думку О.А. Малиновської, у випадку, «коли міграція відбувається помірними темпами, інститути з регулювання міграційних процесів ефективно працюють, мігранти відповідають цільовим вимогам щодо демографічних та освітньо-професійних характеристик, вони гальмують скорочення населення, задовольняють попит на робочу силу, тобто підвищують стійкість нових місць проживання». Вимушені українські мігранти зі статусом тимчасового захисту, які здебільшого перебувають у працездатному віці, мають високий освітньо-кваліфікаційний рівень, здатні більш успішно адаптуватися та інтегруватися [2, с. 84]. Водночас, тривале перебування за кордоном українців вимушених біженців може посилювати ризики неповернення. Згідно точки зору Е.М. Лібанової, О.В. Позняка, О.І. Цимбала, найвищі ризики притаманні найбільш уразливим контингентам (одиноким матерям із малими дітьми, багатодітним родинам, людям з особливими потребами), які можуть отримувати у статусі біженців допомогу в країнах ЄС [3, с. 46]. Отже, наявна теоретико-методологічна база сучасних досліджень в сфері зайнятості та регулювання міграційних процесів має стати основою для подальших досліджень, що дозволять сформулювати адаптивні механізми інноваційної трансформації зайнятості молоді.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей трансформації зайнятості молоді в умовах цифровізації економіки з урахуванням впливу

міграційних процесів, а також розробка рекомендацій щодо інструментального забезпечення стратегії зміцнення людського капіталу в Україні.

Виклад основного матеріалу. Одним із найбільш відчутних наслідків трансформації світового ринку праці під впливом цифровізації економіки є зміна міграційної поведінки молоді. Розширення можливостей дистанційної зайнятості, глобалізація ринку праці та зростання попиту на висококваліфіковані кадри сприяють підвищенню мобільності молодого населення. В Україні ці процеси підсились ще додатково безпековими чинниками внаслідок повномасштабного вторгнення рф. Отже, дослідження питань зайнятості молоді актуалізує потребу дослідження сучасних міграційних процесів та їх впливу на формування трудового потенціалу України й поширення сфери інноваційної зайнятості.

За даними Агентства ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на 11 грудня 2025 року за кордоном перебувало майже 5,8 млн. вимушених біженців з України (зі статусом тимчасового захисту) [4]. Відповідно до результатів опитування біженців з України, проведеного за підтримки Агентства ООН у справах біженців у липні-серпні 2024 року, майже 31% респондентів мали спеціальну освіту, 27% – ступінь магістра, 20% – професійно-технічну освіту, 12% – ступінь бакалавра [5].

Також економічно розвинені країни зацікавлені в інтеграції у національні ринки праці дітей та молоді, яка здатна більш швидко адаптуватися до вимог ринку праці, працювати на робочих місцях з невисоким рівнем оплати праці. Згідно результатів доповіді Агентства ООН у справах біженців «Освіта дітей-біженців та молоді з України», кількість дітей-біженців та молоді з України, які здобувають освіту (усі рівні), зросла з приблизно 289 тис. осіб на кінець 2022 року до 664 тис. осіб на кінець 2024 року [6]. Це свідчить про поступове збільшення чисельності молоді з України, націленої на здобуття зарубіжної освіти. Відповідно, це підвищує рівень конкурентоспроможності української молоді на зарубіжних ринках праці, сприяє її працевлаштуванню у перспективі.

Водночас молодь більш мобільна на ринку праці, мотивована до зміни професії, набуття нових кваліфікацій. За даними дослідження Центру економічної стратегії «Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження», мотивація опитаних респондентів до зміни професії варіюється залежно від віку (Рис. 1). Зокрема, молодь більш схильна до зміни спеціальності. Частка молоді у віці 18-24 роки, яка працює зовсім за іншою спеціальністю, збільшилася з 57% у травні 2023 року до 68% у грудні 2024 року. У свою чергу, частка молоді у віці 24-34 роки, яка змінила спеціальність, зросла з 38% до 63% за аналогічний період часу. Натомість, частка опитаних біженців у віці 50-65 роки, які працюють за тією спеціальністю, що і до війни, збільшилася з 25% у травні 2023 року до 35% у грудні 2024 році [7]. Це свідчить про різновекторну мотивацію українських біженців до змін спеціальності (задля успішного працевлаштування) залежно від віку. Відповідно, це підтверджує можливості більш швидкої адаптації молоді до вимог зарубіжних ринків праці.

Разом з тим, отримання професійних кваліфікацій, необхідних для працевлаштування на зарубіжних ринках праці, українськими біженцями (представниками молодших вікових груп) може стати серйозними конкурентними перевагами у перспективі. Створення умов для повернення біженців до України (не тільки у віці понад 65 років, але й представників контингенту найбільш продуктивного віку) сприятиме поширенню найбільш ефективних бізнес-практик, започаткуванню бізнесу, що базується на європейських стандартах.

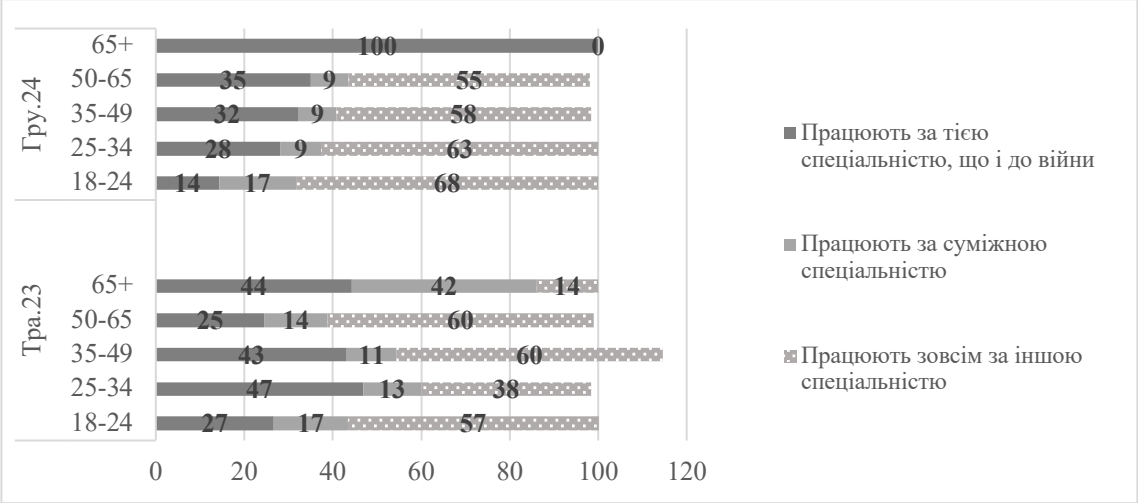


Рисунок 1. Працевлаштування українських біженців (за спеціальністю та/або за суміжною/іншою спеціальністю)
Джерело: «Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження» [7]

Водночас мотивація українських біженців до навчання та зайнятості суттєво варіюється залежно від віку. (Рис. 2). Частка респондентів вікової групи 25-34 роки та 35-49 років, які влаштувалися на роботу в країні перебування на повний день, суттєво збільшилася (у грудні 2024 року, порівняно з травнем 2023 року).

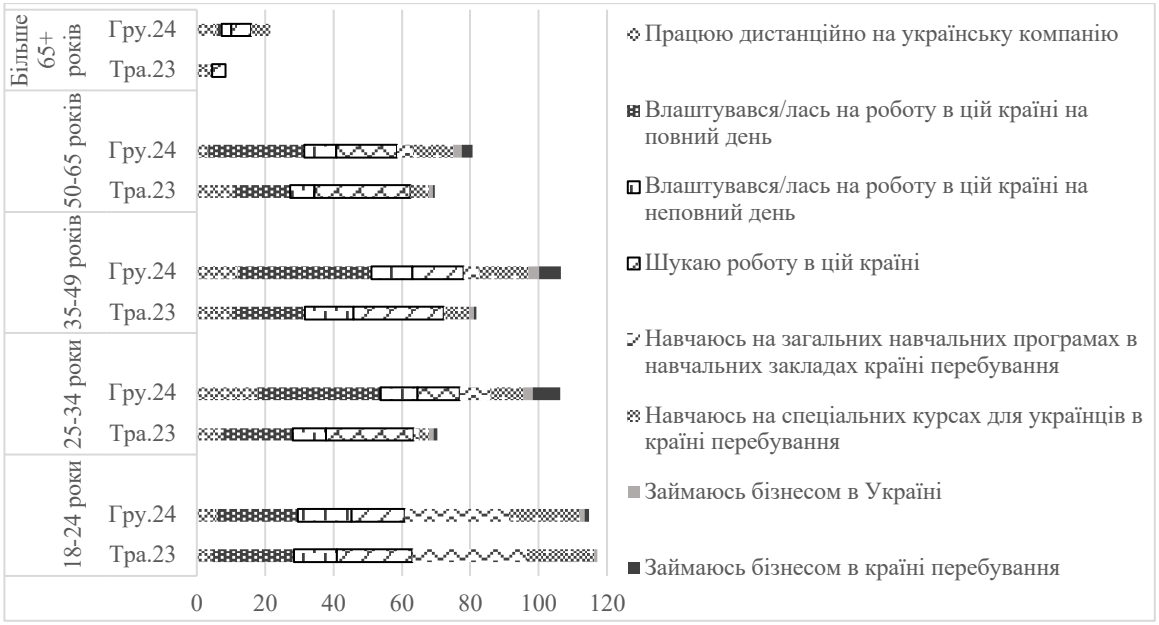


Рисунок 2. Активність українських біженців на ринку праці
Джерело: «Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження» [7]

Разом з тим, частка біженців, які шукають роботу у країні перебування, скоротилася практично по усім віковим групам. Це свідчить про націленість біженців найбільш

продуктивних вікових груп на підвищення економічної активності. Водночас, частка респондентів у віці 25-34 роки, які працюють в українських компаніях, зросла з 8% до 18%. Одночасно, представники цієї вікової групи також продемонстрували активність у започаткуванні бізнесу у країні перебування.

Загалом, можливо зробити висновок про підвищення економічної активності українських біженців найбільш продуктивних вікових груп на зарубіжних ринках праці. Відповідно, для забезпечення ефективної реалізації освітнього та трудового потенціалу українських мігрантів, стимулювання їх повернення в Україну необхідно створювати умови для започаткування бізнесу та працевлаштування, можливості реалізації здобутих навичок та кваліфікацій протягом перебування за кордоном. Вважаємо, що українська молодь, яка має досвід міграційної мобільності після повернення в Україну (за умови створення належних умов) буде демонструвати високий рівень готовності до інноваційної зайнятості та швидкої включеності в сферу праці з урахуванням досвіду, набутого на ринках праці інших країн.

При цьому, в контексті трансформаційних зрушень в зайнятості молоді, слід враховувати, що з поширенням цифровізації на всі види економічної діяльності відбувається трансформація структури зайнятості внаслідок зменшення чисельності працівників, зайнятих в традиційних первинному, вторинному та третинному секторах економіки. Натомість зростатиме частка працівників, залучених в четвертинний і п'ятинний сектори економіки [7, с. 81]. Отже, молодь має під час навчання та здобуття трудового досвіду бути відкритою для формування й розвитку цифрових компетенцій, що вже сьогодні вигідно вирізняють її на ринку праці від представників інших вікових груп та будуть в подальшому змінювати її конкурентоспроможність в сфері зайнятості.

Крім того, слід враховувати, що дослідження показують, що понад половина працевлаштованої молоді в Україні працюють не за спеціальністю [8, с. 10]. Дослідження 2024 р. показали, що понад 80% випускників закладів вищої освіти не працюють за спеціальністю — держава витрачає гроші, готує фахівців, а люди ідуть в іншу сферу. Це, зокрема, підтверджує необхідність синхронізації потреб ринку праці та ринку освітніх послуг [8, с. 10].

За результатами опитування, що було проведено у вересні 2024 р. цифровою платформою ЮНІСЕФ «U-Report» разом із «HappyMonday», «USAID», «ReSkillUA» та Міністерством економіки України, 59% молодих людей упевнені, що професійну сферу можна змінювати відповідно до цілей і побажань кілька разів, що свідчить про готовність адаптуватися до змін та спробувати себе в різних галузях залежно від особистих цілей і ринкових умов. 35% респондентів вказали, що освіта, яку вони здобули, відповідає сфері їхньої роботи. Такий самий відсоток опитаних дали протилежну відповідь. Це може свідчити про розрив між освітньою системою та вимогами ринку праці, що вимагає удосконалення програм підготовки фахівців [9, с. 224].

Досліджуючи гнучкі форми праці, такі як гнучкий графік, часткова або проєктна зайнятість, фріланс, дослідники зазначають, що ці форми надають працівникам більше контролю над своїм робочим часом, що дозволяє краще поєднувати професійне життя з особистим. Проте такі форми зайнятості можуть призводити до нестабільності та невизначеності для працівників [7, с. 82]. Вважаємо, що особливо відчутним вплив гнучких форм зайнятості є для молоді, яка перебуває на етапі професійного становлення та накопичення трудового досвіду. З одного боку, фріланс, дистанційна та проєктна робота розширюють можливості працевлаштування молодих фахівців (вони зачасту не готові працювати за чітко фіксованих робочим графіком за умов традиційної зайнятості), сприяють

розвитку цифрових компетентностей і забезпечують їх доступ до глобального ринку праці, що в свою чергу дозволяє обмежитись віртуальною міграційною мобільністю без фізичного виїзду з країни. З іншого боку, переважання нестандартних форм зайнятості нерідко супроводжується відсутністю соціальних гарантій, обмеженими можливостями кар'єрного зростання та підвищеним ризиком трудової нестабільності, що може негативно впливати на формування людського капіталу та довгострокову професійну реалізацію молоді, яка традиційно вважається вразливою категорією на ринку праці.

Фахівці констатують, що проблеми у працевлаштуванні молоді пов'язані з тим, що вона має найменшу конкурентоспроможність на ринку праці через недостатню профорієнтацію, низький рівень професійної підготовки та відсутність досвіду практичної роботи. В економіці дедалі більше відчувається зростання потреби у підвищенні загальноосвітнього рівня працівників, зростає попит на професійну освіту. Якщо чинні нині тенденції у відтворенні кваліфікованих кадрів не зміняться, то у найближчій перспективі очікується зростання безробіття серед некваліфікованого населення, і молодих людей, які продовжують подальшу освіту, які мають професії чи належні кваліфікації [8].

Молодь, з одного боку, є відкритим, активним, цілеспрямованим, прогресивним ресурсом праці, швидко вчиться, більшою мірою соціально мобільна, здатна до професійного зростання та здійснення трудової діяльності протягом тривалішого часового періоду. Проте відсутність практичних навичок та професійного досвіду знижує конкурентоспроможність молоді на ринку праці [9].

Для врегулювання окреслених питань, невирішення яких має низку негативних впливів на всіх учасників економічних відносин (і, перш за все, на молодь) пропонуємо запровадження стратегічного підходу до зміцнення людського капіталу й вважаємо, що акцентом такої стратегії мають бути молоді громадяни України. Мета та цільове поле цієї стратегії представлені в табл.1. Зауважимо, що вони можуть сприйматись як наскрізні (від індивідуального рівня до національного), що сприятиме синергитизації можливих ефектів.

Висновки. Цифровізація економіки суттєво трансформує моделі зайнятості молоді, сприяючи поширенню дистанційної, платформеної та проєктної праці, водночас посилюючи міжнародну трудову мобільність. За таких умов ключового значення набуває формування цілісної та гнучкої політики, спрямованої на розвиток цифрових компетентностей молоді, підтримку інноваційної зайнятості та стимулювання повернення людського капіталу в Україну. При цьому ключовим «молодіжним» фокусом стратегії зміцнення людського капіталу вважаємо забезпечення відтворення та розвитку конкурентоспроможного людського капіталу молоді, здатного реалізовуватися в Україні в середовищі цифровій економіки. Перспективи подальших досліджень вбачаємо доцільним реалізовувати за двома векторами. По-перше, напрацювання мотиваційних програм повернення української молоді з досвідом міграції до українського ринку праці. По-друге, розробка механізмів підтримки інноваційних трансформацій в сфері зайнятості, обумовлених поширенням цифровізації всіх сфер суспільної діяльності, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності молоді на ринку праці, підвищенню її продуктивності праці та стане потужним базисом відновлення й подальшого розвитку національної економіки.

Таблиця 1 – Ключові цілі стратегії зміцнення людського капіталу в частині трансформаційних зрушень зайнятості молоді

Цільове поле стратегії	Зміст	Очікувані результати реалізації
Стратегічна мета	Формування та розвиток конкурентоспроможного, цифрово компетентного та соціально мобільного людського капіталу, здатного до ефективної інтеграції в умови цифрової економіки та глобалізованого ринку праці, із забезпеченням розширення можливостей якісної зайнятості в Україні та зниженням рівня вимушеної міграції молоді	Підвищення якості зайнятості молоді; зростання внутрішньої зайнятості; посилення конкурентоспроможності молоді на ринку праці; зменшення втрат людського капіталу через міграцію.
Ціль 1. Розвиток цифрових компетентностей молоді	Формування системи безперервного розвитку цифрових навичок, інноваційного мислення та підприємницьких компетентностей молоді відповідно до вимог цифрової трансформації економіки.	Підвищення рівня цифрової грамотності; зростання частки молоді з advanced digital skills; посилення готовності до інноваційної діяльності.
Ціль 2. Оптимізація переходу "освіта–зайнятість"	Подолання структурного розриву між системою освіти та ринком праці шляхом розвитку механізмів практико-орієнтованого навчання, стажувань і кар'єрного супроводу молоді.	Скорочення тривалості переходу до першого робочого місця; зменшення молодіжного безробіття; підвищення рівня працевлаштування випускників.
Ціль 3. Розвиток гнучких та інноваційних форм зайнятості	Інституційна підтримка дистанційної, платформеної, проєктної та самозайнятої праці молоді як невід'ємної складової сучасного ринку праці.	Зростання частки гнучкої зайнятості; поширення платформеної праці; розширення можливостей самореалізації .
Ціль 4. Підвищення привабливості національного ринку праці для молоді	Формування економічних, соціальних та інституційних умов, що забезпечують конкурентоспроможну зайнятість молоді в Україні та стимулюють її професійну реалізацію на національному ринку праці.	Зростання рівня утримання молодих фахівців; підвищення заробітних очікувань і їх відповідності ринку; розвиток молодіжного підприємництва.
Ціль 5. Регулювання міграційної мобільності та стимулювання повернення людського капіталу	Розроблення та впровадження механізмів зниження вимушеної зовнішньої міграції молоді та створення умов для реінтеграції й повернення молодих фахівців в Україну.	Скорочення відтоку молоді за кордон; зростання кількості програм повернення; посилення зв'язків із українською молоддю за кордоном.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Населення України. Нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності. Проєкт «Наукова книга». Київ, «Наукова думка», 2023. URL: https://idss.org.ua/arhiv/Naselennya.pdf

2. Малиновська О.А. Міграція як виклик, джерело та інструмент індивідуальної та суспільної стійкості. *Демографія та соціальна економіка.* 2025. № 4 (62), С. 79-96. https://doi.org/10.15407/dse2025.04.079

3. Лібанова Е.М., Позняк О.В., Цимбал О.І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка.* 2022. № 2 (48), С. 37-57. https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037

4. UNHCR. Operational Data Portal. Ukraine Refugee Situation. [Electronic resource]. Available at: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (accessed: 25.12.2025)

5. UNHCR. Regional Intentions Survey Results (5th&6th Rounds). Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine. [Electronic resource]. Available at: https://data.unhcr.org/en/dataviz/409?sv=54&geo=0 (accessed: 25.12.2025)

6. UNHCR. Regional Refugee response for the Ukraine situation. Education of Refugee Children and Youth from Ukraine. [Electronic resource]. Available at: https://data.unhcr.org/en/documents/download/115988 (accessed: 25.12.2025)

7. Петрова І.Л., Бараш А.Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки.* 2024.№9(279).С.78-86.DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86

8. Пищуліна О. Молодіжна зайнятість — на шляху до європейських стандартів. ЦЕНТР РАЗУМКОВА, липень 2025. 14 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/07/03/2025-Youth%20employment.pdf

9. Опанасюк Т.А. Молодь і ринок праці під час війни: між сподіваннями та реальністю. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2025. № 1 (64). С. 216-231.

REFERENCES

1. Naselennia Ukrainy. Narysy pro demohrafichnyi stan krainy u pershe trydtsiatyrichchia nezalezhnosti. Proiekt «Naukova knyha». Kyiv, «Naukova dumka», 2023. URL: https://idss.org.ua/arhiv/Naselennya.pdf

2. Malynovska O.A. Mihratsiia yak vyklyk, dzherelo ta instrument indyvidualnoi ta suspilnoi stiikosti. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2025. № 4 (62), S. 79-96. https://doi.org/10.15407/dse2025.04.079

3. Libanova E.M., Pozniak O.V., Tsymbal O.I. Masshtaby ta naslidky vymushenoi mihratsii naselennia Ukrainy vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2022. № 2 (48), S. 37-57. https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037

4. UNHCR. Operational Data Portal. Ukraine Refugee Situation. [Electronic resource]. Available at: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (accessed: 25.12.2025)

5. UNHCR. Regional Intentions Survey Results (5th&6th Rounds). Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine. [Electronic resource]. Available at: https://data.unhcr.org/en/dataviz/409?sv=54&geo=0 (accessed: 25.12.2025)

6. UNHCR. Regional Refugee response for the Ukraine situation. Education of Refugee Children and Youth from Ukraine. [Electronic resource]. Available at: https://data.unhcr.org/en/documents/download/115988 (accessed: 25.12.2025)

7. Petrova I.L., Barash A.Iu. Vplyv tsyfrovoi ekonomiky na transformatsiiu zainiatosti ta stratehii upravlinnia liudskymy resursamy. Aktualni problemy ekonomiky. 2024.№9(279).S.78-86.DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86

8. Pyshchulina O. Molodizhna zainiatist — na shliakhu do yevropeiskykh standartiv. TsENTR RAZUMKOVA, lypen 2025. 14 s. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/07/03/2025-Youth%20employment.pdf

9. Opanasiuk T.A. Molod i rynok pratsi pid chas viiny: mizh spodivanniamy ta realnistiu. Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho. 2025. № 1 (64). S. 216-231.

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.23

УДК 330.341.1:005.8:004.8
JELClassification: M15, O32, D81

Карпенко А.
д.е.н., професор, професор кафедри економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка»
http://orcid.org/0000-0002-5717-4349
andriikarpenko.v@gmail.com
Карпенко Н.
к.держ.упр., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка»
http://orcid.org/0000-0002-9301-3649
natalyakarpenko@i.ua
Кравченко Б.
аспірант
Національний університет «Запорізька політехніка»
https://orcid.org/0009-0008-4769-2215
bogdantori@gmail.com

АНАЛІТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТРАДИЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ПІДТРИМКИ РІШЕНЬ В ІННОВАЦІЙНИХ ІТ-ПРОЄКТАХ

У статті досліджено аналітичні обмеження традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що класичні моделі управління, попри їхню структурованість і процедурну визначеність, не забезпечують належного рівня адаптивності в середовищі високої динаміки, невизначеності та багатофакторної взаємодії. Виявлено, що ключовими обмеженнями виступають реактивність управлінського циклу, фрагментація даних, дискретний характер ризик-аналітики та відсутність механізму системного аналітичного навчання на основі результатів попередніх рішень. На цій основі запропоновано адаптивну модель підтримки управлінських рішень, яка передбачає безперервний моніторинг, інтеграцію різнорідних інформаційних потоків, виявлення слабких сигналів і використання зворотного аналітичного контуру. Запропонований підхід орієнтований на підвищення якості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень в інноваційних ІТ-проєктах підприємств.

Ключові слова: інноваційні ІТ-проєкти, традиційні підходи до управління, аналітичні обмеження, підтримка управлінських рішень, адаптивна модель, цифровізація, ризик-аналітика, інтеграція даних.

Рис.: 3. Табл.: 2. Літ.: 20.

Karpenko A.
Dr of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Customs,
National University “Zaporizhzhia Polytechnic”
http://orcid.org/0000-0002-5717-4349
e-mail: andriikarpenko.v@gmail.com

Karpenko N.
PhD of Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Customs,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
http://orcid.org/0000-0002-9301-3649
e-mail: natalyakarpenko@i.ua
Kravchenko B.
Postgraduate Student
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
https://orcid.org/0009-0008-4769-2215
e-mail: bogdantori@gmail.com

ANALYTICAL LIMITATIONS OF TRADITIONAL MANAGEMENT AND AN ADAPTIVE DECISION SUPPORT MODEL IN INNOVATIVE IT PROJECTS

The article examines the analytical limitations of traditional approaches to managing innovative IT projects in the context of digitalization. It is substantiated that classical management models, despite their structured nature and procedural clarity, do not ensure a sufficient level of adaptability in an environment characterized by high dynamics, uncertainty, and multifactor interaction. It is determined that the key limitations include the reactive nature of the management cycle, data fragmentation, the discrete character of risk analytics, and the absence of a mechanism for systematic analytical learning based on the outcomes of previous decisions. On this basis, an adaptive decision support model is proposed. The model provides for continuous monitoring, integration of heterogeneous information flows, identification of weak signals, and the use of a feedback analytical loop. The proposed approach is aimed at improving the quality, speed, and validity of managerial decisions in innovative IT projects of enterprises.

Keywords: innovative IT projects, traditional management approaches, analytical limitations, managerial decision support, adaptive model, digitalization, risk analytics, data integration.

Figures: 3. Tables: 2. References: 20.

Постановка проблеми. Цифровізація підприємницького середовища та зростання складності інноваційних ІТ-проєктів істотно змінюють вимоги до системи управління. У сучасних умовах результативність проєкту визначається не лише дотриманням планових параметрів, а й здатністю управлінської системи швидко інтерпретувати сигнали змін, інтегрувати різнорідні дані та своєчасно коригувати рішення. За таких умов традиційні підходи до управління, попри їхню методичну впорядкованість, не завжди забезпечують належний рівень адаптивності, аналітичної цілісності та своєчасного реагування на відхилення.

Значна частина традиційних підходів до управління проєктами зберігає переважно реактивну логіку. Управлінське втручання в таких моделях здебільшого відбувається після фіксації вже проявленого відхилення, тоді як латентні ризики, слабкі сигнали та міжсистемні залежності залишаються поза межами цілісного аналітичного охоплення. Унаслідок цього виникає розрив між динамікою цифрового середовища та аналітичною спроможністю традиційного управління.

Практична значущість цієї проблеми полягає в тому, що інноваційні ІТ-проєкти підприємств функціонують у середовищі багатоджерельних даних, високої технологічної взаємозалежності та зростаючої ризик-експозиції. За таких умов фрагментарність аналітики, дискретність оцінювання ризиків і відсутність замкненого механізму навчання на попередніх рішеннях знижують точність прогнозування та

ускладнюють своєчасну адаптацію управлінських дій. Це зумовлює потребу в перегляді аналітичної логіки управління інноваційними ІТ-проєктами та розробленні адаптивної моделі підтримки рішень, здатної функціонувати в умовах високої динаміки та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У стратегічному вимірі цифрова трансформація дедалі більше розглядається як результат цілеспрямованої цифрової стратегії, що визначає напрями зміни ціннісної пропозиції, організаційної архітектури та механізмів прийняття рішень. Новітні підходи додатково акцентують роль цифрових інновацій та організаційної ідентичності у формуванні такої стратегії [1]. У ширшому соціально-економічному контексті цифрові зміни дедалі частіше інтерпретуються як перехід до логіки Industry 5.0 та Society 5.0, у межах якої інновації, цифрові технології та нові управлінські підходи формують оновлені вимоги до підприємницьких моделей і систем прийняття рішень [2]. Для підприємств це має безпосередній управлінський ефект, оскільки цифрова трансформаційна стратегія, поєднана з інноваційною активністю, підвищує організаційну ефективність і створює кращі передумови для адаптації до змін у середовищі реалізації проєктів [3].

У сучасних дослідженнях активно висвітлюються окремі аспекти трансформації проєктного управління під впливом цифровізації. Зокрема, Papadonikolaki et al. обґрунтовують, що цифровізація змінює базову логіку проєктного управління та формує нові механізми координації, взаємодії й навчання [4]. Chen et al. систематизують основні напрями цифрової трансформації проєктного менеджменту та наголошують на необхідності оновлення управлінських моделей відповідно до нових інформаційних вимог [5]. Saeedikiya et al. пропонують багаторівневу рамку, яка пояснює, як цифрова трансформація впливає на інновації через поєднання організаційних, технологічних та зовнішніх чинників [6]. Uršič and Čater узагальнюють сучасне поле цифрових інновацій у менеджменті та бізнесі й показують, що інтеграція цифрових процесів, стратегій і організаційних механізмів має розглядатися як багаторівнева система, а не як сукупність ізольованих технологічних рішень [7]. Nenni et al. акцентують увагу на потенціалі штучного інтелекту у прогнозуванні, управлінні ризиками та підтримці управлінських рішень [8]. Водночас Chen et al. показують, що результативність гнучких підходів у цифрових трансформаційних проєктах залежить не лише від ітеративної логіки, а й від наявності відповідних організаційних та аналітичних умов [9]. У працях Casotti and Zio доведено, що ізольований аналіз окремих ризиків без урахування їх взаємозалежності обмежує можливість виявлення каскадних ефектів у складних проєктах [10]. Sheikhkhoshkar et al. демонструють переваги інтегрованих систем підтримки рішень, орієнтованих на поєднання знань, цифрових даних і багаторівневого планування [11]. Awad and Martín-Rojas пов’язують цифрову трансформацію із розвитком організаційної стійкості через навчання та інновації [12]. Додатково Guenduez et al. підкреслюють зростання ролі адаптивних і випереджувальних механізмів управління у цифровому інноваційному середовищі [13].

Попри значну увагу науковців до цифрової трансформації проєктного управління, штучного інтелекту, гнучких підходів, ризик-аналітики та інтегрованих систем підтримки рішень, аналітичні обмеження саме традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами підприємств і можливості їх подолання через формування адаптивної моделі підтримки рішень залишаються недостатньо систематизованими. У наявних дослідженнях переважає або загальний опис цифрових змін у проєктному менеджменті, або аналіз окремих інструментів, тоді як питання структурної невідповідності традиційної аналітичної логіки вимогам цифрового середовища не отримало достатньо цілісного теоретичного опрацювання.

Метою статті є виявлення аналітичних обмежень традиційних підходів до

управління інноваційними ІТ-проєктами підприємств та розроблення адаптивної моделі підтримки управлінських рішень, що поєднує інтеграцію цифрових даних, ризик-аналітику, прогнозування та механізм зворотного навчання.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, орієнтованих на отримання нових теоретичних результатів у сфері управління інноваційними ІТ-проєктами підприємств. У роботі використано метод теоретичного узагальнення для систематизації сучасних наукових підходів до цифровізації проєктного управління; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних підходів до управління проєктами з вимогами цифрового середовища; структурно-функціональний аналіз – для виявлення місця аналітичного компонента в архітектурі управлінського циклу; критеріальний підхід – для формування системи ознак оцінювання аналітичної спроможності управлінських моделей; теоретичне моделювання – для побудови адаптивної моделі підтримки управлінських рішень [4; 11; 12]. Оскільки стаття має теоретичний характер, емпірична вибірка та експериментальна база не формувалися. Відтворюваність дослідження забезпечується послідовною логікою застосованих методів: від аналізу сучасного стану проблеми – до виділення аналітичних обмежень традиційного управління, формування критеріїв їх оцінювання та розроблення адаптивної моделі підтримки рішень.

Виклад основного матеріалу. У традиційних підходах до управління проєктами аналітичний компонент переважно вбудований у логіку контролю виконання та коригування відхилень. У межах стандарту PMBOK моніторинг і контроль пов’язуються з відстеженням, аналізом та регулюванням ходу проєкту відносно визначених параметрів виконання, тобто управлінська дія активізується після співвіднесення фактичного стану із запланованим [14]. Така побудова управлінського циклу забезпечує процедурну впорядкованість, однак не формує повноцінного механізму випереджувального виявлення латентних змін у середовищі інноваційного ІТ-проєкту.

Подібна логіка, хоча й у більш гнучкій формі, простежується і в ітеративних підходах. Scrum ґрунтується на емпіризмі, прозорості, інспекції та адаптації, а коригування здійснюється за підсумками отриманого результату спринту або окремих Scrum-подій [15]. Це посилює швидкість зворотного зв’язку порівняно з жорстко послідовними моделями, проте не усуває принципову залежність від уже проявленого стану системи. Іншими словами, навіть за наявності коротших циклів перегляду управлінська реакція все одно значною мірою залишається подієвою, а не прогнозно-аналітичною.

Отриманий результат полягає в тому, що реактивність слід розглядати не як окрему процедурну особливість класичних моделей, а як системне аналітичне обмеження традиційного управління. У цифровому середовищі інноваційного ІТ-проєкту критичні зміни рідко виникають одномоментно. Значно частіше вони формуються поступово через накопичення слабких сигналів: локальних технічних дефектів, затримок у міжкомандній взаємодії, неузгодженості архітектурних рішень, перевантаження окремих функціональних ланок або зміни пріоритетів бізнес-стейкхолдерів. Якщо управлінський цикл орієнтований переважно на фіксацію вже матеріалізованих відхилень, то між виникненням проблеми та управлінською реакцією формується часовий розрив.

Саме цей розрив і виступає ключовою формою аналітичної втрати. Подібну логіку підтверджують Emblemsvåg and Emblemsvåg [16], які показують, що складні ризики виникають як процеси, що починаються зі слабких сигналів, а тому традиційні підходи до їх ідентифікації часто виявляються запізнілими та недостатньо чутливими. На відміну від інтегрованих систем підтримки рішень, у яких управлінська дія може спиратися на поєднання знань, цифрових даних і прогнозних залежностей, традиційний цикл

контролю обмежений логікою ретроспективного співставлення факту з планом [11]. У результаті система управління краще фіксує наслідки відхилення, ніж його ранні передумови. Це знижує чутливість до слабких сигналів і обмежує здатність проєкту до проактивної адаптації.

Такий висновок узгоджується з сучасними дослідженнями цифрової трансформації проєктного менеджменту. Papadonikolaki et al. [4] показують, що цифровізація змінює механізми координації й контролю в проєктному середовищі та підвищує значення швидкої обробки інформації. Chen et al. [5] підкреслюють, що трансформація проєктного управління в цифрову епоху вимагає оновлення управлінських моделей відповідно до нових інформаційних вимог. Nenni et al. [8] доводять, що інтеграція інструментів штучного інтелекту відкриває можливості для прогнозування та підтримки рішень, які виходять за межі традиційної реактивної логіки. Отже, на відміну від сучасних підходів, зорієнтованих на прогнозну аналітику, традиційний управлінський цикл не забезпечує достатньої швидкості аналітичного реагування в умовах високої мінливості цифрового середовища.

Водночас отриманий результат не означає повної втрати цінності традиційних підходів. Їх сильним боком залишається процедурна дисципліна, структурованість контролю та формалізація відповідальності. Однак в інноваційних ІТ-проєктах підприємств цього вже недостатньо, оскільки сама складність середовища вимагає не лише контролю виконання, а й здатності виявляти майбутні зони відхилень до моменту їх фактичної реалізації. Саме тому реактивність управлінського циклу доцільно розглядати як вихідне аналітичне обмеження, що зумовлює потребу в переході до адаптивної моделі підтримки рішень (рис. 1).

Цифрове середовище реалізації інноваційних ІТ-проєктів характеризується високою інтенсивністю генерації даних, що формуються в різних функціональних підсистемах підприємства. Операційні показники виконання завдань, метрики якості програмного коду, результати автоматизованого тестування, фінансові параметри, показники продуктивності команд і сигнали з боку користувачів виникають у різних інформаційних контурах та мають неоднакову структуру, швидкість оновлення і прикладне значення для управління. За таких умов ефективність прийняття рішень дедалі більше залежить від здатності управлінської системи поєднувати ці дані в єдиному аналітичному просторі, а не лише фіксувати їх у вигляді окремих звітних показників [4; 5].

Отриманий результат полягає в тому, що в межах традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами аналітика переважно зберігає локальний і функціонально роз’єднаний характер. Вона орієнтована насамперед на контроль окремих параметрів виконання строків, вартості, обсягу робіт, якості або ресурсного навантаження без формування інтегрованої моделі, здатної виявляти причинно-наслідкові зв’язки між технічними, організаційними та фінансовими змінами. У результаті управлінська система отримує не цілісну картину стану проєкту, а сукупність часткових індикаторів, кожен із яких відображає лише окремий фрагмент проєктної динаміки.

Показовим є й те, що в дослідженні Li et al. [17] для цифрових трансформаційних проєктів обґрунтовується потреба у стандартизованих і багатокритеріальних механізмах оцінювання ризиків, що ще раз підкреслює недостатність спрощеної та локальної аналітики в умовах високої складності цифрових змін. Це обмеження має не лише технічний, а насамперед методологічний характер. У традиційній управлінській логіці дані розглядаються як допоміжний ресурс моніторингу та звітності, а не як основа багатовимірного аналітичного узгодження рішень. Саме тому навіть за наявності значного масиву цифрової інформації управлінське рішення часто формується на базі

агрегованих показників, що зручні для контролю, але не дають змоги своєчасно виявляти приховані залежності, крос-функціональні ефекти та слабкі сигнали майбутніх відхилень. Таким чином, фрагментація даних трансформується у фрагментацію управлінського бачення.

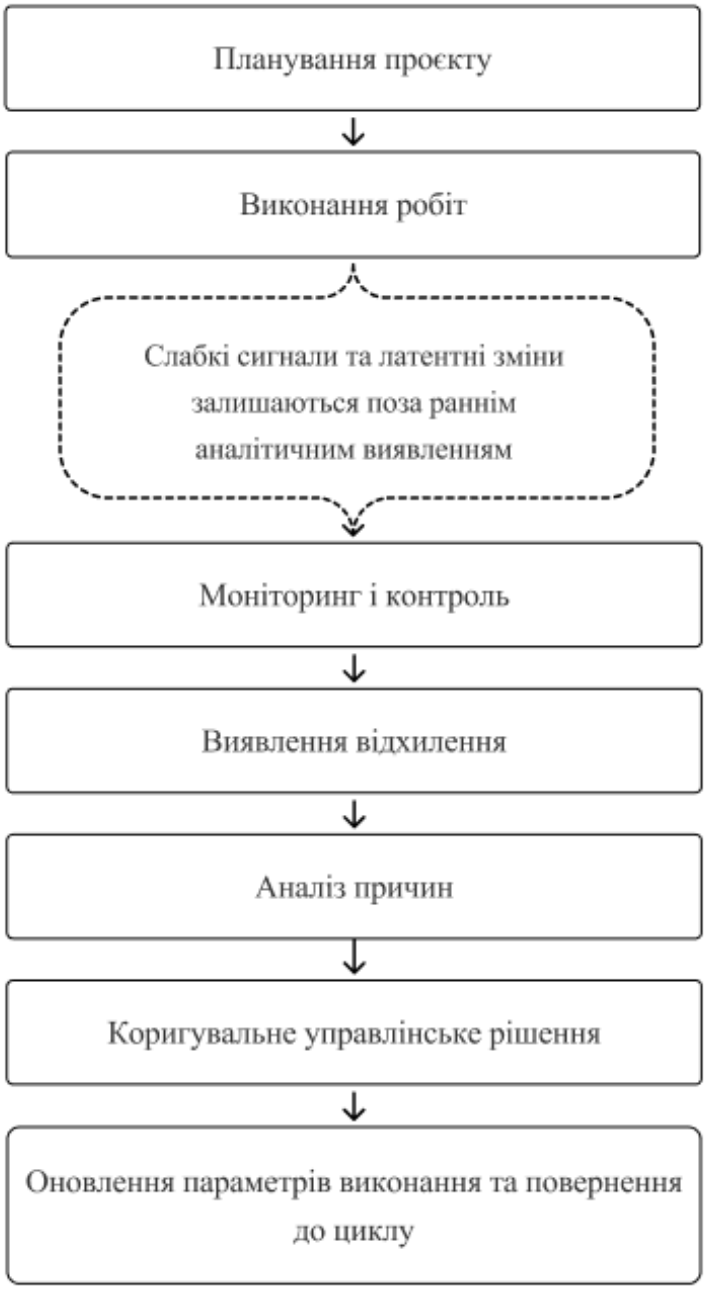


Рисунок 1 – Реактивний цикл традиційного управління інноваційним ІТ-проєктом
Джерело: сформовано авторами на основі [14; 15]

Такий висновок узгоджується з сучасними дослідженнями цифрової трансформації проєктного управління. Chen et al. [5] підкреслюють, що в умовах цифровізації проєктний менеджмент дедалі більше залежить від інтеграції інформаційних потоків і перегляду традиційних управлінських архітектур. Papadonikolaki et al. [4] наголошують, що цифровізація змінює не лише інструменти, а й

способи координації, контролю та прийняття рішень у проєктному середовищі. У роботі [11] показано, що поєднання знань, цифрових даних і багаторівневого планування в інтегрованій системі підтримки рішень дає змогу перейти від ізольованого аналізу до цілісного керування складними процесами. На відміну від цього, традиційні підходи не забезпечують належного рівня міжсистемної аналітичної зв'язності.

Окремо слід зазначити, що проблема не зводиться до самого факту розподіленості даних між різними інформаційними системами. Ключовим є те, що в традиційних підходах відсутній інституціоналізований принцип їх системного поєднання в межах єдиного управлінського контуру. Якщо дані не інтегруються у спільну аналітичну модель, то навіть наявність детальної інформації не забезпечує своєчасного управлінського висновку. У такому разі система краще реєструє вже наявні стани, ніж розпізнає логіку їх формування. Це послаблює здатність підприємства до раннього виявлення критичних змін і знижує якість коригувальних рішень.

Для систематизації виявленого обмеження доцільно використати критерії оцінювання аналітичної спроможності традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами. Їх застосування дає змогу перейти від загального опису недоліків до більш структурованого порівняння аналітичних характеристик управлінських моделей (табл. 1).

Таблиця 1 – Критерії оцінювання аналітичної спроможності традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами

Критерій	Зміст критерію	Характер прояву в традиційних підходах	Аналітичне обмеження
Швидкість оновлення управлінської інформації	Частота та оперативність оновлення даних, що використовуються для прийняття рішень	Оновлення переважно прив'язане до контрольних точок, звітних циклів або завершення ітерацій	Затримка виявлення відхилень і формування коригувальної реакції
Рівень інтеграції даних	Ступінь поєднання технічних, організаційних, фінансових і поведінкових показників у спільному аналітичному просторі	Дані зберігаються у функціонально відокремлених контурах та аналізуються переважно окремо	Відсутність цілісного бачення стану проєкту
Здатність виявляти слабкі сигнали	Спроможність ідентифікувати ранні ознаки майбутніх відхилень до їх матеріалізації	Аналіз орієнтований насамперед на вже зафіксовані відхилення та формалізовані показники	Невиявлення латентних змін і прихованих ризиків
Безперервність ризик-аналітики	Сталість оновлення оцінки ризиків відповідно до поточних змін у проєкті	Ризики оцінюються дискретно в межах окремих процедур і контрольних подій	Розрив між фактичною динамікою ризиків та їх формалізованим відображенням
Наявність зворотного аналітичного контуру	Використання результатів попередніх рішень для уточнення майбутніх прогнозів і управлінських моделей	Результати рішень переважно фіксуються, але не перетворюються на механізм системного навчання	Повторюваність похибок оцінювання та обмежена адаптивність
Придатність до управління в умовах високої невизначеності	Здатність моделі підтримувати рішення в середовищі швидких змін і багатофакторної взаємодії	Підходи ефективні для процедурного контролю, але недостатньо гнучкі в умовах багатовимірної мінливості	Зниження точності управлінських рішень у складному цифровому середовищі

Джрело: складено авторами на основі [4; 5; 8; 10; 11]

Зміст таблиці 1 дає змогу системно узагальнити, що аналітична недостатність традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами має комплексний характер і проявляється одночасно за кількома взаємопов'язаними критеріями. Представлені характеристики показують, що обмеження стосуються не окремих процедур моніторингу чи контролю, а самої логіки побудови управлінської системи, у якій дані оновлюються із затримкою, аналізуються переважно в межах відокремлених функціональних контурів, а ризики та результати попередніх рішень не інтегруються в безперервний аналітичний процес. У сукупності це означає, що традиційні підходи забезпечують формальну керованість проєкту, але не створюють достатніх умов для раннього виявлення прихованих відхилень, встановлення міжфункціональних залежностей і своєчасного коригування управлінських дій. Саме тому фрагментація даних, дискретність ризик-аналітики та відсутність зворотного аналітичного контуру доцільно розглядати як системні обмеження, що стримують перехід до адаптивного управління інноваційними ІТ-проєктами в умовах цифровізації.

У традиційних підходах до управління інноваційними ІТ-проєктами робота з ризиками формально займає важливе місце, оскільки передбачає їх ідентифікацію, оцінювання, ранжування та визначення заходів реагування. Проте отриманий результат дослідження полягає в тому, що в умовах цифровізації така логіка дедалі частіше виявляється недостатньою, оскільки ризик-аналітика зберігає дискретний характер і не інтегрується в безперервний процес прийняття управлінських рішень. Оцінювання ризиків переважно здійснюється в межах окремих процедур, контрольних точок або періодичних управлінських переглядів, тоді як реальна динаміка проєкту змінюється постійно.

Унаслідок цього між фактичним зростанням ризик-експозиції та її формалізованим відображенням у системі управління формується аналітичний розрив. У складних інноваційних ІТ-проєктах ризики виникають не лише як окремі події, а як результат накопичення взаємопов'язаних змін у технічних, організаційних, ресурсних і комунікаційних підсистемах. Це узгоджується з висновками Guan et al. [18], які запропонували динамічну мережеву модель взаємозалежності ризиків упродовж усього життєвого циклу проєкту та довели, що проактивне оцінювання ризиків потребує врахування їх нелінійних і міжпов'язаних проявів. Якщо оцінювання ризиків не оновлюється синхронно з такими змінами, то управлінська система фіксує не актуальний стан експозиції, а лише її попередню або спрощену проєкцію. У практичному вимірі це знижує точність пріоритезації дій, ускладнює вибір моменту управлінського втручання та підвищує ймовірність накопичення критичних відхилень.

Не менш суттєвим результатом є встановлення того, що традиційні підходи не формують замкненого механізму аналітичного навчання на попередніх рішеннях. Управлінські дії в проєкті спираються на прогнози, оцінки строків, припущення щодо технічної складності, доступності ресурсів і впливу ризиків. Після реалізації рішення формується фактичний результат, який може суттєво відрізнятися від початкового прогнозу. Однак у традиційній логіці ці розбіжності здебільшого не перетворюються на системний механізм уточнення майбутніх оцінок. Вони залишаються або у формі локального досвіду окремих учасників, або у вигляді описових висновків, які не змінюють базову управлінську модель.

Саме тому дискретність ризик-аналітики та відсутність зворотного аналітичного контуру слід розглядати як взаємопов'язані обмеження. Якщо система не оновлює ризикову картину безперервно і водночас не навчається на розбіжностях між прогнозом та фактичним результатом, вона зберігає схильність до повторення одних і тих самих похибок оцінювання. У такому разі управління підтримує процедурну стабільність, але не накопичує структуроване знання про власну точність, чутливість до змін і межі

прогнозної надійності. Це особливо критично в інноваційних ІТ-проєктах, де навіть незначні помилки раннього оцінювання здатні поширюватися на наступні етапи та посилюватися внаслідок високої взаємозалежності рішень.

Отриманий висновок корелює з результатами сучасних досліджень. Casotti and Zio [10] показують, що в складних проєктних системах ізольований аналіз ризиків без урахування їх взаємозалежності обмежує можливість виявлення каскадних ефектів і критичних сценаріїв. Awad and Martín-Rojas [12] пов'язують стійкість організацій у цифровому середовищі зі здатністю до навчання, оновлення знань та інноваційної адаптації. Nenni et al. [8] підкреслюють, що інструменти штучного інтелекту створюють нові можливості саме для прогнозування, аналізу ризиків і підтримки рішень на основі накопичених даних, тобто для тих функцій, які традиційне управління реалізує обмежено. У свою чергу, heikhkhoshkar et al. [11] доводять, що інтегровані системи підтримки рішень підвищують результативність управління тоді, коли дані, знання та управлінські сценарії поєднуються в єдиному аналітичному просторі.

Порівняння з наведеними підходами дає змогу стверджувати, що проблема полягає не в самій наявності процедур ризик-менеджменту чи постпроєктного аналізу, а в їхній недостатній включеності в повсякденний управлінський контур. У традиційних моделях ризики оцінюються періодично, а знання про точність попередніх рішень не набувають статусу системного ресурсу для наступного прогнозування. У результаті аналітичний контур залишається відкритим: система бачить наслідки, але не трансформує їх у механізм самокоригування. Саме ця обставина пояснює, чому перехід до адаптивної моделі підтримки рішень повинен передбачати не лише інтеграцію даних, а й безперервне оновлення ризик-аналітики та вбудований механізм навчання на попередніх управлінських рішеннях.

Для візуалізації виявленого обмеження доцільно використати схему, що відображає динаміку розриву між зростанням ризик-експозиції проєкту та обмеженою спроможністю традиційного управлінського контролю своєчасно її охоплювати (рис. 2).



Рисунок – 2 Динаміка розриву між ризик-експозицією та управлінською спроможністю контролю

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 10; 12]

Узагальнення виявлених аналітичних обмежень традиційних підходів до управління інноваційними ІТ-проєктами підприємств дає підстави стверджувати, що їх подолання потребує не часткового вдосконалення окремих процедур контролю чи ризик-менеджменту, а переходу до іншої логіки організації управлінського контуру. Отриманий результат дослідження полягає в обґрунтуванні адаптивної моделі підтримки управлінських рішень, яка орієнтована на безперервне поєднання цифрових даних, прогнозної аналітики, ризик-аналізу та механізму зворотного навчання в межах єдиної системи управління.

На відміну від традиційних підходів, у яких аналітичний компонент виконує переважно функцію контролю та фіксації вже наявних відхилень, запропонована модель передбачає випереджувальне аналітичне супроводження управлінських рішень. Її зміст полягає в тому, що рішення формується не лише на основі поточного статусу проєкту, а й з урахуванням взаємозв'язків між технічними, організаційними, фінансовими та поведінковими параметрами, прогнозної оцінки можливих сценаріїв і поточної конфігурації ризик-експозиції. У такій логіці аналітика перестає бути допоміжним етапом контролю і перетворюється на системоутворювальний компонент управління.

Структурно адаптивна модель включає кілька взаємопов'язаних блоків. Перший блок становлять джерела цифрових даних, до яких належать операційні показники виконання завдань, метрики якості коду, результати тестування, інформація про ресурсне навантаження, фінансові параметри, показники командної взаємодії та сигнали з боку користувачів. Другий блок представлений інтегрованим аналітичним контуром, у межах якого відбувається поєднання даних з різних підсистем у спільному інформаційному просторі. Третій блок охоплює прогнозну та ризик-аналітичну обробку, що дає змогу не лише оцінювати поточний стан проєкту, а й виявляти потенційні відхилення, критичні сценарії та слабкі сигнали змін. Четвертий блок пов'язаний із формуванням і вибором управлінського рішення. П'ятий блок забезпечує фіксацію фактичного результату, його зіставлення з очікуваним ефектом і передавання отриманого досвіду в систему подальшого уточнення моделей оцінювання. Додаткове обґрунтування такої логіки міститься в роботі Almeida et al. [19], де показано, що інтеграція інструментів штучного інтелекту в проєктне управління є найбільш результативною тоді, коли вона узгоджується з конкретними знаннєвими типами та функціональними областями управління, зокрема інтеграцією, комунікаціями, ризиками і взаємодією зі стейкхолдерами.

Сутнісною характеристикою запропонованої моделі є наявність замкненого аналітичного контуру. Це означає, що наслідки прийнятого рішення не завершують управлінський цикл, а стають новим вхідним матеріалом для уточнення параметрів прогнозування, оцінювання ризиків та інтерпретації майбутніх змін. Завдяки цьому система управління набуває здатності до накопичення структурованого знання про точність власних оцінок і поступового підвищення якості рішень. У такій моделі управлінська адаптація розглядається не як разове реагування на проблему, а як безперервний процес аналітичного самокоригування.

Отриманий результат узгоджується з положеннями сучасних досліджень, однак водночас розширює їх у частині системного поєднання окремих аналітичних функцій. Papadonikolaki et al. [4] доводять, що цифровізація змінює координаційні та контрольні механізми в проєктному середовищі, посилюючи значення інформаційної інтеграції. Chen et al. [5] акцентують увагу на необхідності оновлення моделей проєктного менеджменту відповідно до умов цифрової трансформації. Nenni et al. [8] підкреслюють роль штучного інтелекту у прогнозуванні, аналізі ризиків та підтримці управлінських рішень. Sheikhkhoshkar et al. [11] демонструють результативність інтегрованих систем підтримки рішень, що поєднують дані, знання та управлінські сценарії. Водночас у

зазначених роботах основна увага зосереджується або на окремих цифрових інструментах, або на загальній трансформації управлінського середовища, тоді як запропонована в межах цього дослідження модель спеціально орієнтована на подолання саме тих аналітичних обмежень, які були ідентифіковані в традиційних підходах до управління інноваційними ІТ-проєктами підприємств.

Практична цінність адаптивної моделі полягає в тому, що вона дає змогу підвищити чутливість управлінської системи до ранніх змін, скоротити часовий розрив між виникненням проблеми та управлінською реакцією, посилити обґрунтованість пріоритезації дій і забезпечити більш точне узгодження рішень із реальною динамікою проєкту. Для підприємств, що реалізують інноваційні ІТ-проєкти в умовах цифровізації, це означає можливість переходу від переважно процедурного контролю до аналітично підтримуваного управління, здатного поєднувати формалізацію, прогнозування та організаційне навчання. Перспективність такого підходу посилюється висновками Hughes et al. [20] які у візії PM2030 підкреслюють, що майбутнє проєктного управління пов’язане з поєднанням прогнозної сили штучного інтелекту та людських здатностей до етичного судження, інтерпретації та стратегічного вибору.

Для концептуального представлення запропонованої моделі доцільно використати схему (рис. 3), яка відображає логіку руху даних і рішень у межах адаптивного управлінського контуру.

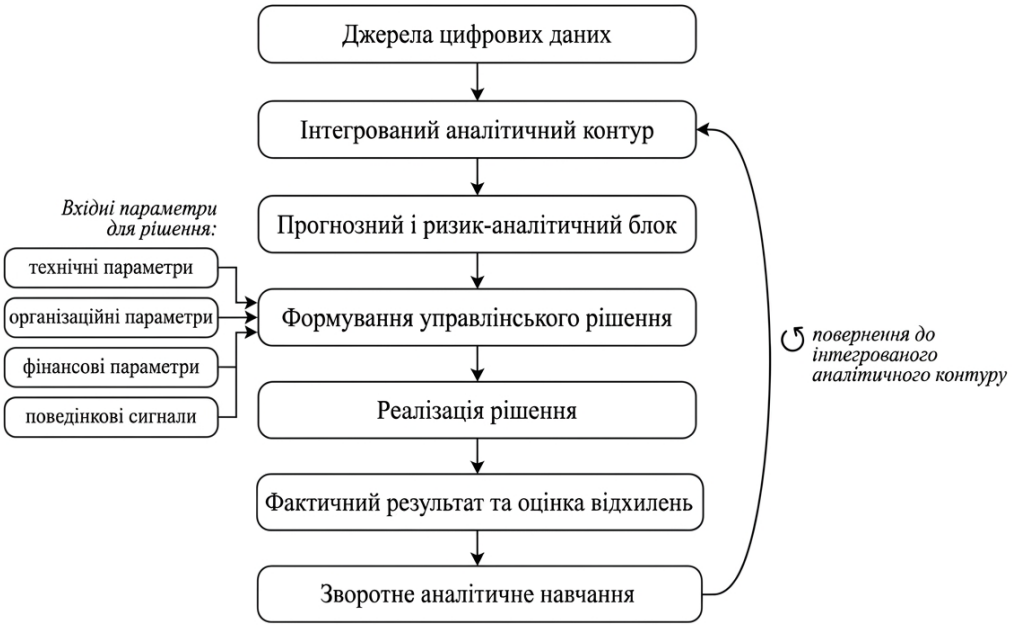


Рисунок 3 – Адаптивна модель підтримки управлінських рішень в інноваційних ІТ-проєктах підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 8; 11]

Для поглиблення отриманих результатів та більш чіткого виявлення відмінностей між традиційною і адаптивною логікою управління доцільно здійснити їх порівняння за ключовими аналітичними параметрами. Таке зіставлення дає змогу узагальнити, яким чином запропонована адаптивна модель змінює характер роботи з даними, ризиками, прогнозуванням і механізмом зворотного навчання в інноваційних ІТ-проєктах підприємств. Порівняльну характеристику зазначених моделей наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Порівняння традиційної та адаптивної моделей підтримки управлінських рішень

Параметр порівняння	Традиційна модель управління	Адаптивна модель підтримки рішень
Логіка управлінського циклу	Реактивна, орієнтована на фіксацію та коригування вже виявлених відхилень	Випереджувальна, орієнтована на раннє виявлення змін і прогнозне коригування рішень
Характер аналітики	Локальна, переважно звітно-контрольна	Інтегрована, безперервна, аналітично орієнтована на підтримку рішень
Робота з даними	Дані зберігаються та аналізуються в межах окремих функціональних контурів	Дані поєднуються в єдиному аналітичному просторі з урахуванням міжсистемних зв'язків
Оновлення управлінської інформації	Прив'язане до контрольних точок, звітних циклів або завершення етапів	Відбувається безперервно або з високою частотою відповідно до поточної динаміки проєкту
Ризик-аналітика	Дискретна, процедурно відокремлена від щоденного управлінського контуру	Вбудована в безперервний процес оцінювання стану проєкту та вибору управлінських дій
Прогнозування	Обмежене, спирається переважно на попередні оцінки та експертні припущення	Інтегроване з поточними даними, сценарним аналізом і виявленням потенційних відхилень
Виявлення слабких сигналів	Ускладнене через агрегованість показників і фрагментацію аналітики	Підвищене завдяки поєднанню різнорідних даних і безперервному аналітичному спостереженню
Механізм зворотного навчання	Відсутній або має несистемний характер	Замкнений контур, у межах якого результати рішень використовуються для уточнення наступних оцінок
Формування управлінського рішення	Ґрунтується переважно на поточному статусі проєкту та формалізованих індикаторах	Ґрунтується на інтегрованих даних, ризик-експозиції, прогнозних сценаріях і попередньому досвіді
Придатність до управління в умовах високої невизначеності	Обмежена через повільну аналітичну реакцію та фрагментарність бачення	Вища завдяки гнучкості, аналітичній цілісності та здатності до самокоригування

Джерело: складено авторами на основі [4; 5; 8; 10; 11]

Порівняння, наведене в табл. 2, дає змогу встановити, що відмінність між традиційною та адаптивною моделями підтримки рішень має не інструментальний, а концептуальний характер. Йдеться не лише про використання ширшого набору цифрових засобів, а про зміну самої логіки управлінського процесу. У традиційній моделі аналітика виконує переважно допоміжну функцію контролю та підтвердження вже зафіксованого стану проєкту. Натомість в адаптивній моделі аналітичний контур стає центральним елементом управління, оскільки саме через нього забезпечується інтеграція даних, оцінювання ризик-експозиції, формування прогнозних сценаріїв і уточнення подальших рішень. Це означає, що управління переходить від реакції на наслідки до роботи з імовірними траєкторіями розвитку проєкту.

З практичної точки зору така відмінність має принципове значення для підприємств, що реалізують інноваційні ІТ-проєкти в умовах цифровізації. Якщо традиційна модель підтримує процедурну керованість і формалізований контроль, то адаптивна модель створює умови для раннього виявлення прихованих відхилень,

точнішого узгодження рішень із реальною динамікою проєкту та накопичення структурованого знання про результати попередніх управлінських дій. У цьому аспекті отримані результати узгоджуються з висновками Papadonikolaki et al. [4] щодо зростання ролі інформаційної інтеграції в цифровому проєктному середовищі, з положеннями Chen et al. [5] про необхідність оновлення моделей проєктного менеджменту та з підходом [11], у межах якого результативність управління підвищується завдяки поєднанню даних, знань і сценарного аналізу. Водночас, на відміну від зазначених досліджень, у цій роботі акцент зроблено саме на системному зіставленні традиційної та адаптивної логіки управління через призму аналітичних обмежень і механізмів їх подолання.

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що ключовою умовою підвищення ефективності управління інноваційними IT-проєктами підприємств є перехід від фрагментарної та реактивної аналітики до інтегрованого адаптивного контуру підтримки рішень. Саме така трансформація забезпечує вищу чутливість до змін, посилює прогностичну спроможність управління та формує передумови для більш стійкого функціонування проєкту в умовах цифровізації.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах цифровізації та зростання складності інноваційних IT-проєктів підприємств традиційні підходи до управління зберігають організаційну цінність, проте виявляють суттєві аналітичні обмеження. Проведене дослідження дало змогу встановити, що такими обмеженнями є реактивність управлінського циклу, фрагментація даних, дискретний характер ризик-аналітики та відсутність замкненого механізму аналітичного навчання на результатах попередніх рішень. Сукупна дія зазначених чинників знижує здатність управлінської системи своєчасно виявляти слабкі сигнали, інтегрувати різнорідні інформаційні потоки та адаптувати рішення до реальної динаміки проєкту.

На цій основі запропоновано адаптивну модель підтримки управлінських рішень, яка поєднує інтеграцію цифрових даних, безперервний моніторинг, ризик-аналітику, прогнозний блок і механізм зворотного аналітичного навчання. Її використання створює передумови для підвищення обґрунтованості, швидкості та гнучкості управлінських рішень в інноваційних IT-проєктах підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з розробленням прикладного інструментарію оцінювання ефективності адаптивної моделі підтримки рішень, а також з її апробацією в практиці управління інноваційними IT-проєктами підприємств.

REFERENCES

1. Wurm, B., Matt, C., Benlian, A., & Hess, T. (2025). A revised framework for digital transformation strategies: Contemporary insights and future research pathways. Electronic Markets, 35, 99. https://doi.org/10.1007/s12525-025-00838-z

2. Bakator, M., Ćoćkalo, D., Makitan, V., Stanisavljev, S., & Nikolić, M. (2024). The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? Heliyon, 10(17), e36543. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36543

3. Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2025). Tackling digital transformation strategy: How it affects firm innovation and organizational effectiveness. The Journal of Technology Transfer, 50, 1893-1918. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9

4. Papadonikolaki, E., Narayanan, V. K., Sankaran, S., & Clegg, S. (2025). The role of digitalization in project management. Project Leadership and Society, 6, 100184. https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100184

5. Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025a). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. Systems, 13(8), 625. https://doi.org/10.3390/systems13080625

6. Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2025). The nexus of digital transformation and innovation: A multilevel framework and research agenda. Journal of Innovation & Knowledge, 10(1), 100640. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100640

7. Uršič, D., & Čater, T. (2025). Digital innovation in management and business: A comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. Journal of Business Research, 197, 115475. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475

8. Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., & Forcina, A. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. Management Review Quarterly, 75, 1669-1716. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z

9. Chen, M., Sun, X., & Liu, M. (2025b). Critical success factors in agile-based digital transformation projects. Systems, 13(8), 694. https://doi.org/10.3390/systems13080694

10. Casotti, A. L. N., & Zio, E. (2025). Network analysis-enhanced project risk management for nuclear power plant construction. Reliability Engineering & System Safety, 263, 111269. https://doi.org/10.1016/j.ress.2025.111269

11. Sheikhkhoshkar, M., Bril El-Haouzi, H., Aubry, A., Hamzeh, F., & Rahimian, F. (2025). A data-driven and knowledge-based decision support system for optimized construction planning and control. Automation in Construction, 173, 106066. https://doi.org/10.1016/j.autcon.2025.106066

12. Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13, 69. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

13. Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. Research Policy, 54(8), 105274. https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274

14. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Author.

15. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game. Retrieved from https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf

16. Emblemsvåg, M. S., & Emblemsvåg, J. (2025). A strategic- and tactical model for managing complex risks in social systems. International Journal of Disaster Risk Reduction, 128, 105716. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105716

17. Li, T., You, J., Aktas, E., Dong, Y., & Yang, M. (2025). Risk assessment for digital transformation projects in construction enterprises: An enhanced FMEA model. Expert Systems with Applications, 274, 126991. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2025.126991

18. Guan, L., Abbasi, A., Ryan, M. J., & Merigó, J. M. (2025). A dynamic risk interdependency network-based model for project risk assessment and treatment throughout a project life cycle. Computers & Industrial Engineering, 201, 110921. https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.110921

19. Almeida, P. M., Fernandes, G., & Santos, J. M. R. C. A. (2025). Artificial intelligence tools for project management: A knowledge-based perspective. Project Leadership and Society, 6, 100196. https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100196

20. Hughes, L., Mavi, R. K., Aghajani, M., Fitzpatrick, K., Gunaratnege, S. M., Shekarabi, S. A. H., Hughes, R., Khanfar, A., Khatavakhotan, A., Mavi, N. K., Li, K., Mahmoud, M., Malik, T., Mutasa, S., Nafar, F., Yates, R., Alahmad, R., Jeon, I., & Dwivedi, Y. K. (2025). Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030. Journal of Innovation and Knowledge, 10(5), 100772. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 24.01.2026

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.24

УДК 331.556:330.322:330.341.1
JELClassification: F22, J61, E24, O15

Загородний В. М.
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
Донецький національний університет ім. Василя Стуса
ORCID: 0009-0002-1686-3444
e-mail: v.zahorodnyi@donnu.edu.ua

МЕХАНІЗМ ПОДОЛАННЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ: МАКРОЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ВТРАТ ВВП

У статті обґрунтовано підхід до формування механізму подолання негативних економічних наслідків трудової міграції в Україні в умовах тривалих структурних трансформацій та післявоєнного відновлення. Вихідною позицією дослідження є розуміння трудової міграції не лише як демографічного чи соціального явища, а як чинника суттєвого впливу на макроекономічну динаміку, фіскальну базу, функціонування ринку праці, якість трудового потенціалу та можливості економічного зростання. Визначено основні канали впливу трудової міграції на економіку України та сформовано діагностичне забезпечення механізму, що поєднує результативні, відносні й структурні показники. Доведено доцільність використання валового внутрішнього продукту як ключового макроекономічного індикатора для оцінювання економічної ціни вибуття частини населення з економічного простору країни. На основі статистичних даних здійснено розрахунок втрат ВВП України, пов'язаних із перебуванням громадян під тимчасовим захистом за межами держави, а також проведено факторний аналіз зміни цього показника методом ланцюгових підстановок. Установлено, що зростання втрат ВВП у досліджуваному періоді зумовлене як збільшенням чисельності осіб, які перебувають поза економічним простором країни, так і підвищенням ВВП на душу населення як вартісного еквівалента втраченого економічного результату. На цій основі визначено пріоритетні напрями реалізації механізму, серед яких розширення формальної зайнятості, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці, стимулювання повернення населення, підтримка роботодавців, підвищення продуктивності праці та поєднання політики зайнятості з політикою відбудови. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму як аналітичної та прикладної основи для розробки державних заходів, спрямованих на зменшення економічних втрат трудової міграції в Україні.

Ключові слова: трудова міграція, економічні втрати, механізм подолання наслідків, ВВП, ПДФО, ЄСВ, ВПО, ринок праці, післявоєнне відновлення.

Рис.- 1, Табл. - 3, Літ. – 7

Zagorodnyi, V. M.
PhD Student, Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID: 0009-0002-1686-3444,
e-mail: v.zahorodnyi@donnu.edu.ua

MECHANISM FOR OVERCOMING THE NEGATIVE CONSEQUENCES OF LABOUR MIGRATION IN UKRAINE: MACROECONOMIC DIAGNOSTICS AND ASSESSMENT OF GDP LOSSES

The article substantiates an approach to the formation of a mechanism for overcoming the negative economic consequences of labour migration in Ukraine under conditions of prolonged structural transformations and post-war recovery. The study is based on the understanding of labour migration not only as a demographic or social phenomenon, but also as a factor that significantly affects macroeconomic dynamics, the fiscal base, labour market functioning, the quality of labour potential, and opportunities for economic growth. The main channels through which labour migration affects Ukraine's economy are identified, and the diagnostic framework of the mechanism is developed, combining performance, relative, and structural indicators. The expediency of using gross domestic product as a key macroeconomic indicator for assessing the economic cost of the withdrawal of part of the population from the country's economic space is substantiated. Based on statistical data, the article estimates Ukraine's GDP losses associated with citizens being under temporary protection outside the country and also conducts a factor analysis of changes in this indicator using the method of chain substitutions. It is established that the increase in GDP losses during the study period was caused both by the growth in the number of persons remaining outside the country's economic space and by the increase in GDP per capita as the value equivalent of the lost economic result. On this basis, priority areas for implementing the proposed mechanism are identified, including the expansion of formal employment, the integration of internally displaced persons into the labour market, incentives for the return of the population, support for employers, higher labour productivity, and the alignment of employment policy with reconstruction policy. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed mechanism as both an analytical and an applied basis for developing public policy measures aimed at reducing the economic losses caused by labour migration in Ukraine.

Keywords: labour migration, economic losses, mechanism for overcoming consequences, GDP, personal income tax, unified social contribution, internally displaced persons, labour market, post-war recovery.

Fig. – 1, Table – 3, Refs. – 7

Постановка проблеми. У сучасних умовах трудова міграція є одним із найбільш відчутних викликів для національної економіки України. Її наслідки виходять далеко за межі демографічних змін і безпосередньо впливають на масштаби зайнятості, стан ринку праці, формування валового внутрішнього продукту, обсяг податкових надходжень, продуктивність праці та спроможність держави забезпечувати стале післявоєнне відновлення. Втрата частини працездатного населення, зростання регіональних дисбалансів, зміна структури трудового потенціалу та підвищення навантаження на локальні ринки праці суттєво обмежують можливості економічного зростання. Післявоєнний період актуалізує потребу не лише у фіксації негативних наслідків трудової міграції, а й у розробці цілісного механізму їх подолання. Такий механізм повинен забезпечувати системний перехід від діагностики втрат до формування обґрунтованих інструментів державного, регіонального та локального впливу. У цьому контексті трудова міграція має розглядатися не як ізольований

соціальний процес, а як багатофакторне економічне явище, пов'язане з ринком праці, податковою системою, інвестиційною активністю та відтворенням людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вітчизняних дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення трудової міграції, доцільно виокремити Е. М. Лібанову, О. А. Малиновську та О. В. Позняка. У працях Е. М. Лібанової проблематика трудової міграції розглядається в контексті людського розвитку, трансформацій ринку праці та відтворення трудового потенціалу. О. А. Малиновська досліджує масштаби, тенденції, соціально-економічні наслідки зовнішньої трудової міграції українців, а також напрями формування державної міграційної політики. У роботах О. В. Позняка значна увага приділяється методичним підходам до оцінювання обсягів трудової еміграції та її впливу на демографічний і соціально-економічний розвиток України. Узагальнюючі аспекти міграційних процесів та їх економічних наслідків висвітлено також у національній доповіді «Українське суспільство: міграційний вимір».

Водночас у наявних дослідженнях недостатньо розкрито питання формування цілісного механізму подолання негативних наслідків трудової міграції в Україні, зокрема в частині поєднання діагностики економічних втрат, оцінювання стану ринку праці, інтеграції внутрішньо переміщених осіб у зайнятість та обґрунтування інструментів державного реагування. Подальшого наукового опрацювання потребують підходи до структуризації такого механізму, визначення його індикаторів, методів оцінювання результативності та зв'язку між виявленими міграційними втратами і заходами щодо їх мінімізації.

Метою статті є обґрунтування механізму подолання негативних економічних наслідків трудової міграції в Україні в умовах післявоєнного відновлення, а також визначення системи діагностичних індикаторів і підходів до оцінювання результативності його реалізації.

Виклад основного матеріалу. Запропонований механізм слід розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних аналітичних, інституційних, економічних та організаційних інструментів, Механізм, що функціонує з метою зменшення потенційних втрат робочої сили, стабілізації ринку праці, розширення формальної зайнятості, підтримки репатріантів та зміцнення економічного потенціалу країни та її регіонів.

Його призначення полягає не лише у реагуванні на вже наявні негативні наслідки трудової міграції, а й у формуванні передумов для переходу від моделі компенсації втрат до моделі відтворення трудового потенціалу. Це означає, що механізм має поєднувати оцінку економічної ціни міграції з інструментами активної політики зайнятості, професійної адаптації, підтримки роботодавців, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, стимулювання повернення громадян та розширення продуктивної бази економіки.

Логіка його функціонування охоплює кілька взаємопов'язаних блоків:

інформаційно-аналітичне забезпечення;

діагностику негативних наслідків;

напрями реалізації механізму;

інструменти реалізації;

блок очікуваних результатів;

систему рекомендацій.

Такий підхід дозволяє розглядати трудову міграцію не тільки як причину економічних втрат, а й як об'єкт керованого впливу з боку державної політики.

З огляду на вищезазначене, варто підкреслити, що ефективність запропонованого механізму значною мірою залежить від правильно визначених каналів, через які міграція робочої сили безпосередньо впливає на національну економіку. Через ці канали міграційні процеси перетворюються на конкретні макроекономічні, фіскальні, соціальні та трудові, регіональні та інвестиційні результати. Іншими словами: механізм подолання

негативних наслідків міграції робочої сили не може бути відірваним від реальних економічних процесів загальним пакетом заходів, а повинен ґрунтуватися на чіткому розумінні конкретних сфер, де втрачається потенціал робочої сили, а також того, як це відбивається на економіці країни.

Виділення каналів впливу дозволяє, по-перше, систематизувати наслідки трудової міграції за основними напрямами прояву; по-друге, визначити відповідні індикатори їх оцінювання; по-третє, встановити зв'язок між виявленими дисбалансами та інструментами державного реагування. У цьому контексті важливо враховувати, що наслідки трудової міграції не обмежуються лише скороченням чисельності працездатного населення. Вони проявляються також у зменшенні обсягів валового внутрішнього продукту, звуженні податкової та соціальної бази, посиленні дисбалансу на ринку праці, зростанні навантаження на інститути зайнятості, втраті людського капіталу та зниженні інвестиційної привабливості окремих регіонів і країни загалом.

Відповідно, з метою розробки комплексного механізму подолання негативних наслідків трудової міграції доцільно систематизувати основні канали впливу міграції на економіку України. Це дозволяє перейти від загального опису проблеми до структурованого аналізу явищ та створити аналітичну базу для подальшої розробки системи показників, методів діагностики та практичних рекомендацій. Основні канали впливу трудової міграції на економіку України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні канали впливу трудової міграції на економіку України

Канал впливу	Сутність впливу	Економічні наслідки
Макроекономічний	Скорочення чисельності економічно активного населення та звуження трудового потенціалу економіки	зниження ВВП; уповільнення економічного зростання
Фіскальний	Зменшення бази оподаткування через скорочення формальної зайнятості та вибуття працездатного населення	втрати ПДФО та ЄСВ; ослаблення дохідної бази бюджету
Ринку праці	Посилення дисбалансу між попитом і пропозицією праці, дефіцит кадрів у секторах економіки	зростання напруженості на ринку праці; ускладнення добору персоналу
Людського капіталу	Втрата кваліфікованих працівників і погіршення якісної структури трудового потенціалу	зниження продуктивності праці; ослаблення інноваційного потенціалу
Регіонально - інвестиційний	Нерівномірний вплив міграції на регіони та залежність інвестиційної активності від забезпеченості трудовими ресурсами	посилення регіональної асиметрії; зниження інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором

Отже, міграція робочої сили впливає на економічний розвиток України через низку взаємопов'язаних каналів, що охоплюють макроекономічну, фіскальну, трудову, соціальну, регіональну та інвестиційну сфери. Такий підхід дозволяє розглядати

міграційні процеси не як ізольоване демографічне явище, а як багатовимірний чинник економічних перетворень. Саме тому розробка механізму, спрямованого на пом'якшення негативних наслідків міграції робочої сили, має ґрунтуватися на системному врахуванні цих каналів впливу, їхніх показників та ефектів, які вони чинять на функціонування національної економіки.

Виділення каналів впливу трудової міграції на економіку України створює підґрунтя для формування діагностичного забезпечення механізму. Саме діагностичний блок дозволяє перейти від загального розуміння проблеми до її кількісної конкретизації, виявлення масштабів втрат, оцінювання ступеня дисбалансів та встановлення тих параметрів, які мають стати об'єктом цілеспрямованого державного впливу.

У межах запропонованого підходу діагностичне забезпечення механізму доцільно розглядати як систему індикаторів і способів їх інтерпретації, за допомогою яких виявляються економічні наслідки трудової міграції та визначаються напрями їх подолання. Його функція полягає не лише у фіксації негативних змін, а й у формуванні аналітичної бази для подальшого вибору інструментів політики. У цьому контексті діагностична система слугує проміжним ланцюгом між оцінкою наслідків міграції та практичними рішеннями щодо стабілізації ринку праці, збереження робочої сили та розширення формальної зайнятості.

Доцільно включити до такої системи показників ті, що відображають різні аспекти економічних наслідків міграції робочої сили. З одного боку, це макроекономічні та фіскальні показники, які характеризують втрати у сфері валового внутрішнього продукту, податкової бази та внесків на соціальне страхування. З іншого боку, це показники ринку праці, які дозволяють оцінити зміни у ступені дефіциту робочої сили, рівні участі на ринку праці, ефективності інтеграції внутрішніх біженців, а також ефективності програм активної підтримки зайнятості. Показники регіональної диференціації є особливо важливими, оскільки наслідки міграції робочої сили розподіляються нерівномірно і вимагають рішень, адаптованих до конкретних місцевих умов (табл. 2).

Представлена тут система індикаторів дозволяє нам досліджувати трудову міграцію не лише як демографічне чи соціальне явище, а й як багатовимірний чинник економічних змін. Її практична цінність полягає в тому, що вона об'єднує загальні макроекономічні показники, параметри фіскальної політики, характеристики ринку праці та регіональні особливості інтеграції внутрішньо переміщених осіб на ринку праці. Саме це і створює основу для переходу від загального формулювання проблеми до її прикладного економічного виміру.

Також важливо зазначити, що запропоноване діагностичне забезпечення не є однорідним за своїм змістом. Частина показників використовується для безпосереднього вимірювання конкретних наслідків трудової міграції, зокрема втрати ВВП, податкових надходжень та впливу на бюджет від інтеграції внутрішньо переміщених осіб у сферу офіційного працевлаштування. Інша частина має діагностичну та порівняльну функцію, що дозволяє оцінити ступінь напруженості на ринку праці, ефективність програм професійної адаптації та регіональні дисбаланси. Завдяки цьому механізм набуває не лише концептуальної повноти, а й придатності для кількісного аналізу..

Однак сама наявність системи показників ще не гарантує достатньої аналітичної глибини дослідження. Для того щоб індикатори виконували не описову, а пояснювальну функцію, необхідно визначити методологічні підходи до їх оцінювання, розмежувати результативні та факторні показники і встановити, якими способами може бути виявлений внесок окремих чинників у формування загального економічного ефекту трудової міграції.

Методологічною основою такого оцінювання доцільно вважати положення економічного аналізу, відповідно до яких будь-який результативний показник формується під впливом певної сукупності кількісних, структурних і якісних факторів. У межах цього підходу показники, що характеризують наслідки трудової міграції, можуть розглядатися не ізольовано, а як елементи єдиної аналітичної системи, в якій кожна зміна має свою причинно-наслідкову основу. Саме тому в дослідженні доцільно розмежовувати показники, що фіксують кінцевий економічний результат, і показники, які відображають фактори його формування [4].

Таблиця 2 - Діагностичне забезпечення оцінювання механізму подолання негативних наслідків трудової міграції

Індикатор	Тип показника	Спосіб оцінки	Ефект	Практичне використання
Втрати ВВП	результативний, абсолютний	$L_{ВВП} = N \times q$	Макроекономічну ціну вибуття населення та втрати трудового потенціалу	Кількісне визначення економічних втрат, спричинених трудовою міграцією
Втрати ПДФО та ЄСВ	результативний, абсолютний	$L_f = N_{еф} \times d$	Фіскальні втрати від скорочення офіційної зайнятості та звуження податкової бази	Оцінювання впливу міграції на податкову і соціальну базу держави
Кластеризація регіонів	діагностичний, структурний	застосування кластерного аналізу	Регіональні відмінності у спроможності ринків праці інтегрувати ВПО	Формування кластерно диференційованих політичних та економічних заходів
Кількість працевлаштованих ВПО, осіб	результативний, абсолютний	$Q = N_{працевл} \times k_{конв}$	Результативність інтеграції ВПО у ринок праці	Оцінювання ефективності програм працевлаштування та інтеграційних заходів
Фіскальний ефект інтеграції ВПО, грн	результативний, абсолютний	$F = Q \times W \times 12 \times t$	Бюджетний ефект від розширення зайнятості ВПО	Оцінювання ефективності програм працевлаштування та інтеграційних заходів

Джерело: сформовано автором

З позицій економічного аналізу особливого значення набуває також вибір способу оцінювання. Для тих індикаторів, між якими існує функціональний зв'язок, доречним є застосування детермінованих моделей, зокрема методу ланцюгових підстановок і методу абсолютних різниць. Такі підходи дозволяють визначити, якою мірою зміна результативного показника зумовлена зміною масштабу міграції, кількості зайнятих, середнього рівня оплати праці чи інших факторів. Водночас для показників, що мають

переважно діагностичний або структурний характер, більш доцільними є порівняльний аналіз, динамічні зіставлення та групування.

У контексті дослідження трудової міграції це означає, що макроекономічні втрати, фіскальні наслідки, параметри інтеграції ВПО та окремі характеристики ринку праці мають оцінюватися не лише як статистичні факти, а як результат дії певних факторних комбінацій. Такий підхід робить дослідження більш прикладним, оскільки дозволяє не просто зафіксувати зміну показника, а виявити, за рахунок чого саме вона відбулася і в якій частині може бути скоригована за допомогою державної політики.

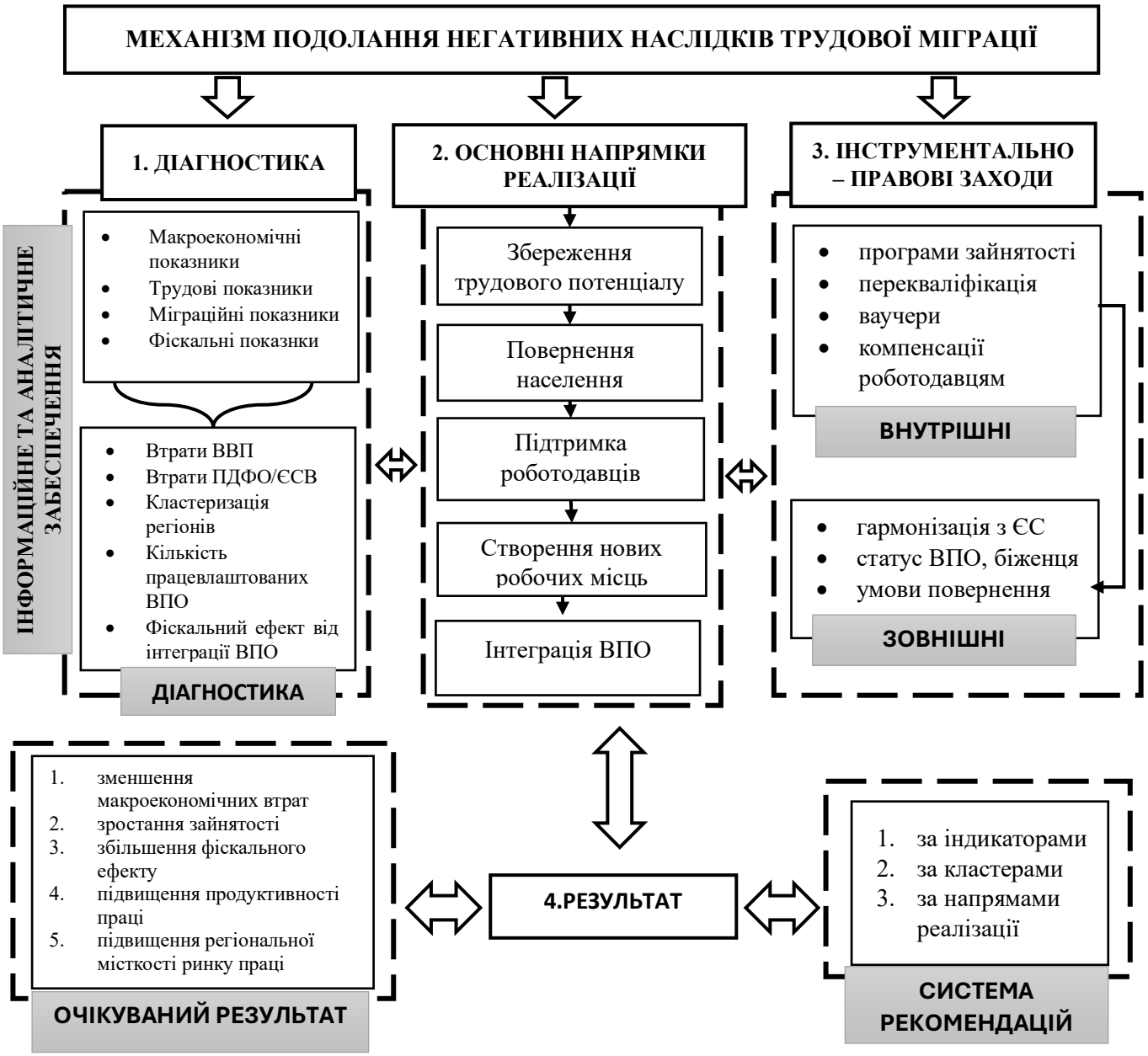


Рисунок 1 Механізм подолання негативних наслідків трудової міграції

Джерело: сформовано автором

Таким чином, механізм, представлений на рисунку 1, поєднує аналітичні, діагностичні та практичні елементи, що дозволяє поступово переходити від виявлення негативних наслідків трудової міграції до визначення практичних заходів, спрямованих

на їх подолання. Його практична цінність полягає в тому, що кожен структурний блок має не лише якісний, а й кількісний зміст, що дає змогу оцінювати економічні втрати, виявляти дисбаланс на ринку праці та визначати напрямки заходів державного реагування. Щоб продемонструвати практичну цінність запропонованого механізму, доцільно зосередитися на одному з найважливіших показників ефективності: втраті валового внутрішнього продукту (ВВП). Такий вибір зумовлений тим, що ВВП найповніше відображає стан національної економіки та дозволяє кількісно оцінити макроекономічні витрати, пов'язані з відтоком частини робочої сили з території країни. У цьому контексті наступним кроком у дослідженні є створення початкової бази даних та розрахунок втрат ВВП як макроекономічного орієнтира розвитку країни. Вихідні дані зображено у таблиці 3.

Таблиця 3 - Вихідні дані для оцінки втрат ВВП України внаслідок трудової міграції

Рік	Кількість осіб під тимчасовим захистом, осіб	ВВП на душу населення, дол. США
2022	3849350	4199,7
2023	4337200	5139,6
2024	4336280	5389,5

Джерело: сформовано автором на основі [6], [7]

У межах даного дослідження втрати ВВП оцінюються як функція чисельності осіб, що перебувають поза економічним простором країни, та середнього обсягу ВВП, який припадає на одну особу. Такий підхід дозволяє розглядати ВВП як узагальнюючий макроекономічний індикатор, через який проявляється втрата частини трудового потенціалу та звуження ресурсної бази економічного розвитку.

$$L_{\text{ВВП}} = N \times q$$

де, $L_{\text{ВВП}}$ – втрати валового внутрішнього продукту;

N – кількість осіб, які перебувають під тимчасовим захистом;

q – ВВП на душу населення, дол. США.

Отримані результати свідчать, що макроекономічні втрати України, пов'язані з перебуванням значної кількості громадян під тимчасовим захистом за межами країни, мають стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2022 році розрахунковий обсяг втрат ВВП становив 16,17 млрд дол. США, то у 2023 році він зріс до 22,29 млрд дол. США, а у 2024 році - до 23,37 млрд дол. США. Це підтверджує, що трудова міграція в сучасних умовах виступає не лише демографічним чи соціальним явищем, а й чинником істотного послаблення макроекономічної бази країни.

Вибір саме ВВП як ключового результативного індикатора зумовлений тим, що він узагальнює результат функціонування економіки та дозволяє відобразити економічну "ціну" втрати трудового потенціалу в найбільш концентрованому вигляді.

Для поглиблення аналітичної інтерпретації одержаних результатів доцільно не обмежуватися лише визначенням загального обсягу втрат ВВП, а встановити, під впливом яких саме факторів відбувалася їх зміна у досліджуваному періоді. З цією метою в роботі використано метод ланцюгових підстановок [4], який дозволяє послідовно оцінити внесок кожного фактора в загальне відхилення результативного показника.

Для факторного аналізу беремо 2022 рік як базовий, а 2024 рік як звітний.

Базисне значення:

$$L_0 = N_0 \times q_0 = 3\,849\,350 \times 4\,199{,}7 = 16\,166\,115\,195{,}0$$

Проміжне значення при зміні лише кількості осіб:

$$L^* = N_1 \times q_0 = 4\,336\,280 \times 4\,199{,}7 = 18\,211\,075\,116{,}0$$

Звітне значення:

$$L_1 = N_1 \times q_1 = 4\,336\,280 \times 5\,389{,}5 = 23\,370\,381\,060{,}0$$

Вплив зміни чисельності осіб під тимчасовим захистом: $\Delta L(N) = L^* - L_0$

$\Delta L(N) = 18\,211\,075\,116{,}0 - 16\,166\,115\,195{,}0 = 2\,044\,959\,921{,}0$ дол. США

Вплив зміни ВВП на душу населення: $\Delta L(q) = L_1 - L^*$

$\Delta L(q) = 23\,370\,381\,060{,}0 - 18\,211\,075\,116{,}0 = 5\,159\,305\,944{,}0$ дол. США

Загальна зміна втрат ВВП: $\Delta L = \Delta L(N) + \Delta L(q)$

$\Delta L = 2\,044\,959\,921{,}0 + 5\,159\,305\,944{,}0 = 7\,204\,265\,865{,}0$ дол. США

Факторний аналіз показує, що зростання втрат ВВП у 2022–2024 рр. було зумовлене як збільшенням чисельності осіб, які перебувають під тимчасовим захистом за межами України, так і підвищенням ВВП на душу населення як вартісного еквівалента втраченого економічного результату. При цьому більша частка приросту втрат сформувалася саме за рахунок другого фактора — 5,16 млрд дол. США, тоді як вплив зміни чисельності осіб становив 2,04 млрд дол. США. Це свідчить про зростання економічної значущості кожної одиниці втраченого трудового потенціалу для національної економіки.

Результати проведеного оцінювання свідчать, що у структурі запропонованого механізму першочергового значення набуває блок заходів, спрямованих на зменшення масштабів втрати трудового потенціалу. Оскільки зростання втрат ВВП безпосередньо пов’язане зі збільшенням чисельності осіб, які перебувають під тимчасовим захистом за межами України, одним із ключових напрямів реалізації механізму має стати формування умов для повернення та закріплення населення в економічному просторі країни. Це передбачає не лише соціальні чи гуманітарні рішення, а насамперед створення конкурентного середовища зайнятості, доступу до житла, відновлення інфраструктури та передбачуваних умов економічної активності.

Другим пріоритетним напрямом виступає розширення формальної зайнятості як основного інструменту компенсації частини макроекономічних втрат. У межах механізму це означає необхідність посилення активної політики зайнятості, підтримки створення нових робочих місць, стимулювання роботодавців до легального працевлаштування та розвитку програм професійної адаптації. Саме через зростання кількості осіб, залучених до продуктивної праці, стає можливим відновлення частини втраченого економічного результату, що відображається у ВВП.

Третім напрямом реалізації механізму є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці. Її значення зумовлене тим, що ВПО становлять один із найважливіших внутрішніх резервів часткового відновлення трудового потенціалу держави. Відтак механізм має включати спеціальні інструменти, спрямовані на підвищення результативності їх працевлаштування: програми перекваліфікації, розвиток ваучерної підтримки, регіональні програми інтеграції, а також стимули для роботодавців, які створюють або резервують робочі місця для цієї категорії населення.

Четвертим напрямом є підвищення продуктивності праці, оскільки результати факторного аналізу показали, що у зростанні втрат ВВП вагомий внесок має саме вартісний компонент, пов’язаний зі збільшенням ВВП на душу населення. Це означає, що кожна одиниця втраченого трудового потенціалу стає економічно дедалі «дорожчою», а отже, механізм подолання негативних наслідків трудової міграції має орієнтуватися не лише на кількісне відновлення трудових ресурсів, а й на якісне зростання результативності праці. У практичній площині це передбачає модернізацію виробництва, підтримку секторів із вищою доданою вартістю, цифровізацію процесів і розвиток професійних компетентностей працівників.

Крім того, важливим напрямком є інтеграція політики зайнятості з політикою післявоєнної відбудови. Такий підхід дозволяє поєднати вирішення двох завдань: відновлення інфраструктури та скорочення економічних втрат, пов'язаних із трудовою міграцією. Реалізація проєктів відбудови повинна супроводжуватися створенням робочих місць, залученням місцевої робочої сили, використанням програм професійного навчання та підтримкою бізнесу, що бере участь у відновленні економічної активності на постраждалих територіях.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтвердило, що втрати ВВП можуть розглядатися як ключовий макроекономічний індикатор негативного впливу трудової міграції на розвиток України. Запропонований механізм подолання її негативних наслідків поєднує аналітичну, діагностичну та інструментальну складові, що дозволяє перейти від фіксації економічних втрат до обґрунтування практичних заходів їх мінімізації. Реалізація визначених напрямів дає змогу зменшити масштаби втрати трудового потенціалу, розширити зайнятість, посилити фіскальну базу та створити передумови для більш стійкого післявоєнного економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малиновська О. А. Щодо засобів та пріоритетів регулювання міграції у контексті зміцнення людського потенціалу України: аналітична записка. Київ: НІСД, 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/migraciya_malinovska_03112021.pdf

2. Малиновська О. А. Трудова міграція громадян України за кордон: виклики та шляхи реагування. Київ: НІСД, 2018. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-09/Malynovska-d28e1.pdf

3. Позняк О. В. Населення України. Трудова еміграція в Україні. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2010. URL: https://idss.org.ua/monografii/poznyak_2010.pdf .

4. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.

5. Лібанова Е. М. (ред.). Людський розвиток в Україні. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2017. URL: https://www.idss.org.ua/arhiv/Block_Libanova_Ludskij_rozvytok_web.pdf

6. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/

7. Мінфін. URL: https://minfin.com.ua/ua/

REFERENCE

1. Malynovska, O. A. (2021). Shchodo zasobiv ta priorytetiv rehuliuvannia mihratsii u konteksti zmitsnennia liudskoho potentsialu Ukrainy: analitychna zapyska. Kyiv: NISS. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/migraciya_malinovska_03112021.pdf

2. Malynovska, O. A. (2018). Trudova mihratsiia hromadian Ukrainy za kordon: vyklyky ta shliakhy reahuvannia. Kyiv: NISS. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-09/Malynovska-d28e1.pdf

3. Pozniak, O. V. (2010). Naselennia Ukrainy. Trudova emihratsiia v Ukraini. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine. https://idss.org.ua/monografii/poznyak_2010.pdf

4. Boliukh, M. A., Burchevskyi, V. Z., & Horbatok, M. I. (2001). Ekonomichnyi analiz. M. H. Chumachenko (Ed.). Kyiv: KNEU. 540 p.

5. Libanova, E. M. (Ed.). (2017). Liudskyi rozvytok v Ukraini. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine. https://www.idss.org.ua/arhiv/Block_Libanova_Ludskij_rozvytok_web.pdf

6. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/

7. Minfin. https://minfin.com.ua/ua/

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК № 1 (61) • 2026

Підписано до друку 30.01.2026 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).