

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY



Запорізький  
Національний  
Університет



**DIGITALIZATION AS A FACTOR  
OF ECONOMIC TRANSFORMATION  
AND SOCIO-ECONOMIC SECURITY  
OF UKRAINE: THEORY, PRACTICE  
AND PROSPECTS**

Collective monograph



IZDEVNIECĪBA  
**BALTIJA**  
PUBLISHING

2025

UDC 33(082)  
Di417

**Reviewers:**

**Aliexsieiev Ihor Valentynovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance at Lviv Polytechnic National University;

**Vinichenko Ihor Ivanovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Institute of Postgraduate Education at Dnipro State Agrarian and Economic University;

**Stoliarov Vasyl Fedosiiovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher at the Financial Research Institute of the SERI “Academy of Financial Management”

*Recommended by the decision of the Academic Council  
of Zaporizhzhia National University  
(protocol № 11 of 27.05.2025)*

*The materials are presented in the author's edition in the source language.*

*When reusing content from a monograph, whether fully or partially,  
proper attribution to the original publication is mandatory.*

*The research findings and opinions presented in the publication are those  
of the authors and do not necessarily reflect the views of the editorial board.*

**Digitalization** as a factor of economic transformation and socio-economic security of Ukraine: theory, practice and prospects : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 376 p.

ISBN 978-9934-26-582-2

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-582-2>

The collective monograph is devoted to revealing the role of digitalization as a factor of economic transformation; determining the directions of Ukraine's digital transformation; studying the impact of digitalization on socio-economic security and the state of the country's economy; forming the theoretical, methodological and practical foundations for the integration of digital technologies, the implementation of digital business transformation based on the EU experience, which will help to increase the competitiveness of the economy, the level of socio-economic security of the country.

The monograph is based on the results of research within the framework of the project of basic scientific research, applied scientific research, scientific and technical (experimental) developments on the topic №1/24 “European digitalization practices as a tool for ensuring socio-economic security in war and post-war period” (state registration number 0124U000600) (01.01.2024–31.12.2026).

The collective monograph is intended for scholars, teachers, students of higher education institutions, graduate students, doctoral students, practitioners, representatives of state authorities and local self-government, business, university administrative staff, representatives of civil society, the public and all interested persons.

**UDC 33(082)**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Запорізький  
Національний  
Університет



**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК  
ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ:  
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПЕРСПЕКТИВИ**

Колективна монографія



IZDEVNIECĪBA  
**BALTĪJA**  
PUBLISHING

2025

УДК 338.2:004]:351.863(477)

Ц752

**Рецензенти:**

**Алексєєв Ігор Валентинович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Національного університету «Львівська Політехніка»;

**Вініченко Ігор Іванович** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту післядипломної освіти Дніпровського державного аграрно-економічного університету;

**Столяров Василь Федосійович** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник Науково-дослідного фінансового інституту ДННУ «Академія фінансового управління»

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Запорізького національного університету  
(протокол № 11 від 27.05.2025 р.)*

*Матеріали подано в авторській редакції мовою оригіналу.  
При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії  
посилання на видання обов'язкове.  
Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки належать  
авторам. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.*

Ц752 **Цифровізація** як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 376 с.

ISBN 978-9934-26-582-2

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-582-2>

Колективна монографія присвячена розкриттю ролі цифровізації як чинника економічної трансформації; визначенню напрямів цифрової трансформації України; дослідженню впливу цифровізації на соціально-економічну безпеку та стан економіки країни; формуванню теоретичних, методичних і практичних засад інтеграції цифрових технологій, здійснення цифрової трансформації бізнесу на підставі врахування досвіду ЄС, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки, рівня соціально-економічної безпеки країни.

Монографія виконана за результатами досліджень у рамках проєкту фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок за темою №1/24 «Європейські практики диджиталізації як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах війни та повосенний період» (державний реєстраційний номер 0124U000600) (01.01.2024–31.12.2026).

Колективна монографія розрахована на науковців, викладачів, здобувачів закладів вищої освіти, аспірантів, докторантів, фахівців-практиків, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, бізнесу, адміністративного персоналу університетів, представників громадянського суспільства, громадськості та всіх зацікавлених осіб.

УДК 338.2:004]:351.863(477)

ISBN 978-9934-26-582-2

© Автори статей, 2025

© Запорізький національний університет, 2025

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	<b>1</b>
<b>PREFACE</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАПРЯМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ</b> .....	<b>7</b>
<i>ВОРОНKOBA Валентина Григорівна, ЧЕРЕП Олександр Григорович, ЦЬОМКО Анна Олександрівна</i>	
<b>1.1. Цифрові інструменти у плануванні макроекономічних показників</b> .....	<b>7</b>
<i>ДАШКО Ірина Миколаївна, ТЕРЕНТ'ЄВА Наталія Валеріївна, ПРОЦЬ Анастасія Миколаївна</i>	
<b>1.2. Європейський досвід управління персоналом: цифровізація, інклюзивність, етика, сталий розвиток</b> .....	<b>17</b>
<i>КУШНИР Тарас Михайлович</i>	
<b>1.3. Етика в цифровому маркетингу</b> .....	<b>26</b>
<i>ФОНАРЬОВА Тетяна Анатоліївна, БУШУЄВ Максим Борисович</i>	
<b>1.4. Особливості управління проєктами розвитку персоналу з використанням цифрових технологій в умовах вітчизняних медичних закладів</b> .....	<b>59</b>
<i>КАПИТОН Алла Myroslavivna, TYSHCHENKO Dmytro Oleksandrovych, FRANCHUK Tamara Mykhailivna</i>	
<b>1.5. Structuring and management of informatization processes</b> .....	<b>88</b>
<i>VESOLOVSKA Mariia Kimsanivna</i>	
<b>1.6. Emotional intelligence in digital crisis management: theoretical framework and Ukrainian practice</b> .....	<b>98</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА СТАН ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ</b> .....	<b>121</b>
<i>АНДРУШКІВ Богдан Миколайович, ОЛЕЙНИКОВА Людмила Григорівна, МОКРУШИНА Вікторія Ігорівна</i>	
<b>2.1. Перспективи розвитку цифрової безпеки</b> .....	<b>121</b>
<i>КЛИМЧУК Олександр Васильович</i>	
<b>2.2. Цифрова трансформація в системі управління економічною безпекою держави</b> .....	<b>128</b>

<i>МАСЛАК Ольга Іванівна, ЯКОВЕНКО Ярослава Юрійвна, МАСЛАК Марія Володимирівна</i>	
<b>2.3. Діджиталізація як фактор економічного розриву: глобальний досвід та уроки для національної економіки</b>	<b>179</b>
<i>BONDAR-PIDHURSKA Oksana Vasylyvna</i>	
<b>2.4. Formation and advancement of an effective management system for healthcare institutions within the framework of the digital and behavioral economy</b>	<b>195</b>
<b>РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	<b>243</b>
<i>МУШНИКОВА Світлана Анатоліївна, АБЕРНІХІНА Ірина Георгіївна</i>	
<b>3.1. Трансформація фінансових потоків бізнес-структур в умовах цифровізації та архітектоніки бізнес-систем</b>	<b>243</b>
<i>ОГРЕНИЧ Юлія Олександрівна</i>	
<b>3.2. Актуальні питання фінансової політики та роль податкових органів у контексті реформування податкових систем: порівняльний аналіз Естонії та України в умовах цифровізації</b>	<b>294</b>
<i>ПАРСЯК Володимир Никифорович, ЖУКОВА Олена Юрійвна, ПОЛСТАЄВ Дмитро Олександрович</i>	
<b>3.3. Цифрові трансформації на етапах створення вартості в суднобудуванні</b>	<b>311</b>
<i>СВАТЮК Оксана Робертівна, ФІЛЬ Олег Романович, ФІГУРА Діана Ігорівна</i>	
<b>3.4. Конвергенція цифрових технологій і соціальних мереж в управлінні персоналом</b>	<b>338</b>
<i>ЧЕРЕП Алла Василівна, ДУДКА Нікіта Сергійович</i>	
<b>3.5. Сучасні тенденції цифровізації економіки в країнах Європейського Союзу</b>	<b>357</b>

## РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**МУШНИКОВА Світлана Анатоліївна,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

**АБЕРНІХІНА Ірина Георгіївна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

### 3.1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА АРХІТЕКТОНІКИ БІЗНЕС-СИСТЕМ

**Вступ.** Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються глибокими структурними зрушеннями, спричиненими стрімким розвитком цифрових технологій. Цифровізація стає не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й фундаментальним чинником трансформації фінансових потоків у бізнес-структурах. У цих умовах змінюються механізми формування, обробки, контролю та аналізу фінансової інформації, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління фінансами.

Одночасно з цифровими трансформаціями зростає роль архітектоніки бізнес-систем як концептуального проектування

та інтеграції структурних, інформаційних і фінансових елементів бізнес-структур в єдину гармонійну систему. Вона передбачає гнучке поєднання технічної інфраструктури, логіки бізнес-процесів та стратегічних цілей, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність компаній у динамічному цифровому середовищі.

У цьому контексті виникає потреба у дослідженні нових підходів до управління фінансовими потоками, які б відповідали викликам цифрової економіки та архітектурної складності сучасних бізнес-систем.

**Виклад основних результатів дослідження.** Фінансові потоки є основою будь-якої економічної системи, визначаючи напрямки і обсяг ресурсів, що рухаються між різними економічними агентами.

У науковій літературі більш узагальненим є визначення фінансових потоків як руху грошових коштів у процесі фінансово-господарської діяльності суб'єкта [1, с. 34; 2, с. 42].

Питання визначення цієї категорії залишається дискусійним, оскільки науковці дотримуються різних підходів до її розуміння. Наприклад є такі думки щодо розуміння категорії «фінансовий потік»: «...фінансовий потік як сукупність потоків доходів або витрат всіх суб'єктів...» [3]; «...фінансовий потік як цілеспрямований рух, зміну (обсягів, форм і видів) фінансових ресурсів певного суб'єкта господарювання, що відбувається спільно з відповідними йому грошовими потоками (еквівалентні фінансові потоки) або без них (без еквівалентні фінансові потоки)...» [4]; «фінансовий потік – це спрямований рух фінансових ресурсів у визначеній логістичній системі у певному часовому періоді, що пов'язаний з необхідністю виникнення у процесі господарювання матеріального потоку» [5, с. 26].

Отже, у науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «фінансовий потік», що зумовлено різним акцентуванням на його сутнісних характеристиках: як сукупності доходів і витрат, як цілеспрямованого руху фінансових ресурсів у межах суб'єкта господарювання, або як складової логістичної системи, взаємопов'язаної з матеріальними потоками.

Враховуючи наявні підходи та з метою забезпечення комплексного розуміння, під фінансовим потоком бізнес-структур автори пропонують розуміти фінансові потоки бізнес-структур як впорядкований рух грошових коштів та їх еквівалентів, що виникає у процесі здійснення підприємницької діяльності, охоплюючи надходження та вибуття фінансових ресурсів, які забезпечують функціонування, розвиток і стабільність компанії.

Фінансові потоки можна класифікувати за такими ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація фінансових потоків бізнес-структур**

<b>Критерій</b>	<b>Види фінансових потоків</b>	<b>Опис / приклади для бізнесу</b>
За напрямком руху	Вхідні Вихідні	Надходження від продаж, інвестицій / Оплата постачальникам, податки
За видом діяльності	Операційні Інвестиційні Фінансові	Основна діяльність / Купівля активів / Позики, виплата дивідендів
За рівнем управління	Централізовані Децентралізовані	Управління через головний офіс / Регіональні підрозділи, філії
За ступенем ризику	Надійні Умовні Спекулятивні	Контракти з постійними клієнтами / Угода з ризиком невиконання
За формою здійснення	Готівкові Безготівкові	Каса підприємства / Банківські перекази
За часовим періодом	Поточні Перспективні	Звичайні оборотні кошти / Довгострокове планування
За джерелами формування	Власні Залучені	Прибуток, амортизація / Кредити, інвестиції від третіх осіб
За рівнем відкритості	Внутрішні Зовнішні	Рух коштів між підрозділами / Фінансові зв'язки з контрагентами

*Джерело: систематизовано авторами на основі [1–5]*

Оскільки в авторському визначенні мова йде про впорядкований рух грошових коштів та їх еквівалентів, що виникає у процесі здійснення підприємницької діяльності, яка не закінчується після одного циклу виробництва чи іншого процесу, то, в розрізі управління фінансовими потоками та з метою підвищення ефективності такого управління, логічним буде розглянути кругообіг фінансових ресурсів у бізнес-структурах.

Кругообіг фінансових потоків у бізнес-структурах є ключовим поняттям для розуміння того, як рухаються гроші, як формуються і використовуються ресурси, і як це впливає на їх стійкість.

Кругообіг фінансових потоків можна охарактеризувати як неперервний, багаторівневий процес руху грошових ресурсів, який охоплює всі фази життєвого циклу бізнесу: від залучення грошових коштів та їх еквівалентів, їх використання для операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, до формування доходів і подальшого розподілу прибутку або покриття збитків.

Цей кругообіг є основою економічного функціонування бізнес-структур та відіграє ключову роль у забезпеченні їх платоспроможності, фінансової стійкості й інвестиційної привабливості. Схематично кругообіг фінансових потоків бізнес-структур представлено на рис. 1 (див. с. 247).

Запропонована концептуальна модель кругообігу фінансових потоків відображає системну взаємодію суб'єктів економічної діяльності через механізми формування, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів у часі та просторі. У її основі лежить ідея безперервного руху фінансових потоків, що забезпечує функціонування економічної системи та досягнення стратегічних і тактичних цілей. Представлена модель умовно складається з таких ключових елементів:

- 1) джерела формування фінансових потоків – надходження з різних видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової), зовнішні та внутрішні джерела капіталу;

- 2) напрями розподілу фінансових ресурсів – спрямування коштів на покриття витрат виробництва, реалізації, зобов'язань, інвестиції, обслуговування боргу, дивідендні виплати, податки тощо;

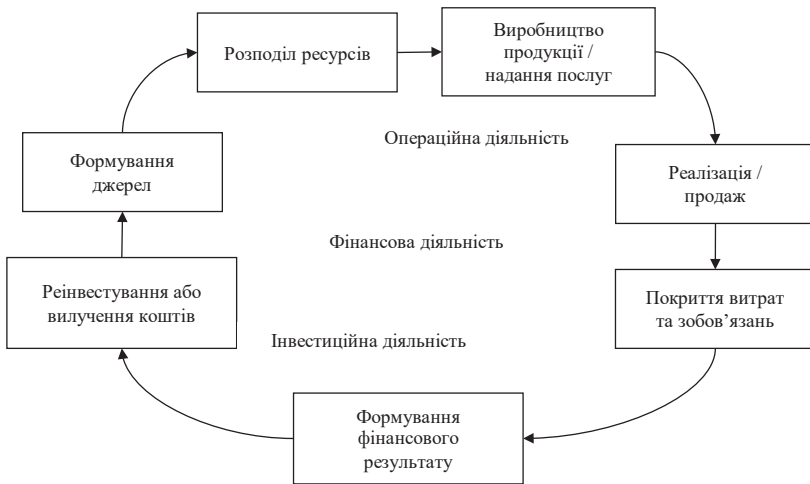


Рис. 1. Концептуальна модель кругообігу фінансових потоків бізнес-структур

*Джерело: розроблено авторами*

3) формування фінансового результату є ключовим етапом кругообігу, що виникає на перетині доходів і витрат, акумульованих у процесі операційної діяльності та інших видів діяльності. Він не лише відображає ефективність використання фінансових ресурсів, але й слугує основою для подальшого розподілу потоків. Таким чином, він є критичним індикатором сталості фінансового кругообігу та відправною точкою для нового циклу руху ресурсів;

4) реінвестування або вилучення коштів – на основі отриманого фінансового результату суб'єкт господарювання здійснює вибір між реінвестуванням прибутку в розвиток бізнесу (розширення виробництва, інновації, підвищення капіталу тощо) або вилученням коштів на користь власників, що відображається у формі дивідендних виплат, зменшення капіталу, повернення інвестицій. Такі рішення суттєво впливають на характер подальшого кругообігу фінансових потоків і рівень фінансової стійкості.

Суб'єктами фінансових відносин в запропонованій моделі є підприємства, домогосподарства, держава, фінансові

посередники (банки, страхові компанії, інвестори), які виступають водночас як джерела і споживачі фінансових ресурсів.

У представленій моделі фінансові потоки не мають завершеного циклу, а постійно оновлюються, переходячи з одного функціонального стану в інший, що відображає динамічну природу економіки. Кругообіг фінансових потоків тісно пов'язаний з матеріальними, інформаційними та людськими потоками, формуючи єдину систему забезпечення економічної стійкості.

Більш детально етапи запропонованої концептуальної моделі кругообігу фінансових потоків охарактеризовані в табл. 2.

Таблиця 2

**Ключові етапи кругообігу фінансових потоків бізнес-структур**

<b>Етап</b>	<b>Зміст процесу</b>	<b>Приклади</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Залучення фінансових ресурсів	Формування початкового або додаткового капіталу з різних джерел	Засновницький внесок, кредит, лізинг, облігації, венчурний капітал
Розподіл залучених ресурсів	Направлення коштів на фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності	Закупівля сировини, зарплата, маркетинг, придбання активів
Створення продукції / надання послуг	Реалізація підприємницької діяльності як основи створення доданої вартості	Виробництво товарів, виконання робіт, продаж послуг
Реалізація продукції / послуг	Генерування грошового потоку через продаж	Отримання грошової виручки, дебіторська заборгованість
Погашення зобов'язань	Розрахунки із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами	Податки, кредити, оренда, дивіденди, зарплата
Формування фінансового результату	Оцінка ефективності кругообігу через прибуток або збиток	Фінансовий звіт: баланс, звіт про прибутки

Продовження таблиці 2

1	2	3
Реінвестування або вилучення коштів	Вкладення прибутку або його вилучення	Інвестиції в новий проєкт, виплата дивідендів, поповнення резервів
Повернення до формування джерел фінансування	Початок нового циклу кругообігу	Розширення бізнесу, нові кредити або емісія акцій

*Джерело: систематизовано авторами на основі [6, с. 217; 7]*

Існують різні теоретичні підходи до вивчення фінансових потоків, які змінюються в залежності від розвитку економічної науки та еволюції фінансових систем (табл. 3).

Таблиця 3

**Порівняння класичних та сучасних теорій фінансових потоків у контексті бізнес-структур**

Критерій порівняння	Класичні теорії фінансових потоків	Сучасні теорії фінансових потоків
1	2	3
Період формування	XIX–XX ст. (до 1980-х)	з 1990-х рр. до сьогодні
Основна парадигма	Фінанси як інструмент забезпечення діяльності	Фінансові потоки як стратегічний актив і цифрова категорія
Фокус дослідження	Доходи, витрати, прибуток, баланс	Фінансові потоки, ризики, цифровізація, блокчейн, ESG-фактори
Ключові підходи	– Теорія грошових потоків. – Класична інвестиційна теорія. – Бюджетування	– Теорія фінансової архітектури. – Теорія цифрових фінансів. – Фінансова екосистема

Продовження таблиці 3

1	2	3
Методи аналізу	Статистичний, бухгалтерський, балансовий	Моделювання, когнітивний підхід, Big Data, фінтех
Інструменти управління	Кошториси, баланси, бюджети	ERP-системи, цифрові платформи, штучний інтелект
Роль технологій	Обмежена, другорядна	Визначальна: цифрові платформи, блокчейн, API
Тип фінансового середовища	Централізоване, ієрархічне	Децентралізоване, мережеве
Фінансові джерела	Традиційні: банки, власний капітал, позики	Альтернативні: краудфандинг, токенизація, DeFi
Орієнтація	Внутрішньо орієнтована (підприємство як замкнена система)	Системна, мережева (підприємство як частина цифрової екосистеми)

*Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 5; 6]*

Класичні теорії фінансових потоків переважно зосереджуються на основних принципах обігу капіталу і грошей в економіці, тоді як сучасні теорії враховують нові фінансові інструменти, інновації в галузі фінансових технологій, а також вплив глобалізації та економічної нестабільності на рух фінансових ресурсів. Обидва підходи мають значення для розвитку теорії управління фінансовими потоками і можуть бути використані для розробки більш ефективних стратегій фінансового управління.

У сучасних умовах функціонування бізнес-структур фінансові потоки відіграють ключову роль як основний інструмент забезпечення стабільності, розвитку та стратегічної гнучкості. Класичні теорії фінансових потоків зосереджуються переважно на обліково-аналітичних і бюджетно-інвестиційних аспектах, дозволяючи ефективно планувати, розподіляти та контролювати фінансові ресурси. В умовах цифрової трансформації економіки цього вже недостатньо – потрібна

цілісна модель, яка дозволяє поєднати фінанси, структуру, стратегію, цифровізацію та інституційне середовище.

Виникає потреба у використанні більш комплексних методологій, однією з яких є архітектоніка як концептуально сучасний та цілісний інструмент.

Поняття «*архітектоніка*» має грецьке походження й буквально означає «головне мистецтво будівництва».

У своїй первинній семантиці воно охоплює уявлення про систему, конструкцію, композицію, тобто цілісну побудову. Історично термін виник у сфері будівництва – для позначення закономірностей формування архітектурних об'єктів як єдиних структур, де важливу роль відіграє співвідношення зовнішніх форм і внутрішніх конструктивних елементів [8, с. 65].

У XVIII столітті значення поняття розширюється у філософському дискурсі. Імануїл Кант у «Критиці чистого розуму» (1781) вводить архітектоніку як ключову методологічну категорію – «*мистецтво побудови систем*». Він наголошує: систематична єдність перетворює агрегат знань на справжню науку [9, с. 92]. Архітектоніка, таким чином, стає основою методології, що забезпечує внутрішню цілісність і закономірне співвідношення елементів у межах пізнавальної чи іншої концептуальної системи.

У табл. 4 (див. с. 252) наведені визначення поняття «архітектоніка» в різних наукових джерелах.

Узагальнюючи подані в табл. 4 визначення, можна виділити як спільні, так і відмінні риси у трактуванні поняття «архітектоніка».

Спільним для всіх авторів є розуміння архітектоніки як принципу цілісної побудови, що передбачає впорядковане поєднання частин в єдину систему. Незалежно від сфери застосування (наука, будівництво, філософія), архітектоніка асоціюється із структурністю, гармонією, системністю та логічною впорядкованістю.

Відмінні риси полягають у сфері застосування та зміщенні акцентів:

У трактуванні І. Канта архітектоніка має епістемологічний вимір і виступає як принцип науковості, систематизації знання, що перетворює агрегат фактів на цілісну систему. У визначеннях,

наведених у Словнику української мови та І. О. Корчинського домінує естетико-конструктивний підхід, акцент на гармонії та композиції частин у фізичній або образній структурі.

Таблиця 4

**Визначення поняття «архітектоніка»**

<b>Наукове джерело</b>	<b>Визначення поняття «архітектоніка»</b>
Кант І. [9, с. 92]	«Під архітектонікою я розумію мистецтво [побудови] систем. Поза як [саме] систематична єдність є тим, що вперше перетворює звичайне знання на науку, тобто з простого агрегату знань на систему, то архітектоніка є вчення про Наукове в нашому пізнанні взагалі, і, отже, вона необхідно належить до методології»
Словник української мови [10]	«Архітектоніка – це гармонійне сполучення частин в єдине ціле»
Корчинський І. О. [11]	Архітектоніка (від грец. ἀρχιτεκτονική – будівельне мистецтво) – це поняття, що використовують для вираження закономірностей побудови, властивих конструктивній системі будівлі; це основний принцип побудови конструкції як єдиного цілого, інтегральний взаємозв'язок основних його частин, композиція
Глушенко О. В. [12, с. 45]	Архітектоніка є категорією, що включає у себе поняття «система», «конструкція», «композиція» та інші. Термін «архітектоніка» походить з грецької мови та у перекладі означає головну будову. З початку термін використовувався лише у будівництві. Поняття «архітектоніка» є похідним від терміну «архітектура». Сутністю архітектоніки у її первісному значенні є співвідношення зовнішніх та внутрішніх (конструктивних) частин, що можливе шляхом визначення цілісності об'єкту та складових частин, що утворюють його

*Джерело: систематизовано авторами на основі [9–12]*

О. В. Глущенко пропонує інтегративне розуміння архітекtonіки, поєднуючи її з такими категоріями як «система», «композиція», «конструкція», що вказує на багатошаровість та міждисциплінарний характер поняття.

Таким чином, архітекtonіка постає як універсальна категорія, що характеризує принцип організації складних систем – як матеріальних, так і нематеріальних – через гармонійне поєднання елементів у структурно цілісне утворення. Залежно від контексту застосування, вона може виступати як методологічна основоположна ідея (у філософії та науці), так і як естетико-конструктивний принцип (у мистецтві, архітектурі, дизайні, менеджменті).

У традиційній архітектурній науці термін зберігає своє первісне значення, особливо у контексті сакрального будівництва. Наприклад, у храмовій архітектурі світло виконує архітектонічну функцію, формуючи простір через взаємодію з формами та поверхнями. Тут архітекtonіка забезпечує гармонійне поєднання формального (матеріального) й символічного (змістовного) рівнів [13; 14].

У сучасних науках архітекtonіка трактується як концепція, що виходить за межі архітектури в прямому сенсі. Вона охоплює інституціональні, соціальні, економічні, фінансові та інші системи, описуючи їх цілісність, структурну гармонію та взаємозв'язки між частинами. У цьому контексті з'являються поняття «інституціональна архітекtonіка», «фінансова архітекtonіка», «соціальна архітекtonіка» тощо [15, с. 50].

Варто зауважити, що поняття «архітектура» та «архітекtonіка» є близькими, але не тотожними. Архітектура зазвичай акцентує на структурі та ієрархії, тоді як архітекtonіка охоплює також горизонтальні (мережеві) зв'язки, надаючи перевагу системності, гармонії та доцільності [12; 15, с. 50].

У глобальному контексті архітекtonіка економіки стає предметом уваги політичних і наукових еліт, що засвідчує її значущість у формуванні стратегій реформування світової економічної архітектури [16].

Останнім часом активно використовується поняття «архітекtonіка бізнесу». Воно описує гармонійну і скоординовану

взаємодію усіх його елементів – персоналу, управлінських структур, фінансів, комунікацій, корпоративної культури тощо. У цьому значенні архітектоніка розглядається як чинник цілісності бізнесу, передумова його ефективності, стійкості та довготривалого успіху.

З розширенням сфер застосування термін зазнає природної концептуальної еволюції. Проте в цьому процесі важливо зберегти його смислове ядро – ідею системної цілісності, взаємозалежності частин та доцільної гармонії. Саме тому періодичне уточнення змісту поняття «архітектоніка» є важливим завданням наукового дискурсу.

У міждисциплінарному підході архітектоніка трактується як відповідність структури сутності системи. Вона включає як кількісні, так і просторові характеристики, забезпечуючи доцільність добору елементів, їх функціональність і взаємозв'язок [17, с. 49–75]. У цьому сенсі вона постає як інструмент гармонізації складних систем у найрізноманітніших сферах – від будівництва й мистецтва до економіки, електроніки та навіть косметології.

Таким чином, поняття *архітектоніки* є яскравим прикладом міждисциплінарної категорії, яка, зберігаючи своє смислове ядро – ідею цілісної, гармонійної та доцільно побудованої системи – успішно адаптується до різних галузей знань. Від архітектури та філософії до економіки, соціології, управління, електроніки й навіть естетики, архітектоніка виступає аналітичним інструментом для виявлення структурної впорядкованості, взаємозв'язку частин і загальної системної єдності. Її універсальність полягає у здатності забезпечувати методологічну базу для осмислення складних об'єктів – як матеріальних, так і абстрактних – у їх функціональній та символічній цілісності. Отже, архітектоніка дедалі більше затверджується як міждисциплінарна концепція, що дозволяє здійснювати глибокий синтетичний аналіз сучасних систем різної природи.

Оскільки архітектоніка як поняття дедалі частіше використовується для аналізу складних, багатокомпонентних систем, її застосування в сфері бізнесу набуває особливої актуальності. У цьому контексті архітектоніка бізнесу розглядається не лише

як метафора гармонійної організації, а як реальний аналітичний і методологічний інструмент для формування ефективних і стійких бізнес-структур.

Архітектоніка бізнес-структур передбачає системне моделювання їх як цілісного організму, в якому кожен елемент – від організаційної ієрархії до інформаційних потоків, від управлінських рішень до корпоративної культури – має свою функціональну доцільність, логіку розміщення і взаємодії. Такий підхід дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні процеси, а й адаптувати систему до змін зовнішнього середовища, зберігаючи її цілісність і стабільність.

Таким чином, перехід до аналізу архітектоніки бізнес-структур є природним продовженням міждисциплінарного підходу до розуміння архітектоніки як ключа до впорядкування складних систем. Він відкриває нові можливості для концептуалізації сучасного підприємства як гармонійно побудованої, адаптивної й стратегічно орієнтованої системи.

Архітектоніка бізнес-структур – це організаційна модель, що описує структуру бізнесу, включаючи його процеси, ресурси, стратегії та технології, необхідні для досягнення поставлених цілей. В умовах цифрової економіки та фінансової архітектоніки бізнес-структури мають адаптуватися до змін і інтегрувати цифрові технології для забезпечення гнучкості та ефективності. Архітектоніка бізнес-структур бере до уваги не лише внутрішні організаційні процеси, а й зовнішнє середовище, яке змінюється під впливом цифрової трансформації.

Архітектоніка бізнес-структур – це міждисциплінарна категорія, яке поєднує принципи системного підходу, організаційної теорії, естетики, інституціональної економіки та управлінських наук. Вона охоплює не лише їх структурну побудову, а й логіку взаємозв'язків між його елементами: управлінськими рівнями, фінансовими потоками, комунікаціями, людським капіталом, корпоративною культурою та зовнішнім середовищем.

Завдяки концепції архітектоніки можна оцінити не просто наявність частин, а їхню функціональну узгодженість, доцільність і гармонію в межах цілого. Це дозволяє розглядати бізнес

як цілісну систему, що має внутрішню логіку, структурну завершеність і потенціал до саморозвитку.

Таким чином, архітектоніка бізнес-структур виступає як методологічний інструмент стратегічного аналізу, проектування та вдосконалення організацій, дозволяючи сформувати їх ефективну, адаптивну та естетично збалансовану модель.

Можна навести такі приклади практичної реалізації архітектоніки бізнес-структур:

1) компанія ІКЕА: архітектоніка бренду ґрунтується на інтеграції логістичних інновацій, мінімалістичного дизайну, вертикальної інтеграції постачальників і ціннісного спілкування зі споживачами. Її структура має глибоко продуману організаційну композицію, яка охоплює як матеріальну, так і символічну складову бізнесу;

2) платформа Amazon: побудова архітектоніки бізнесу здійснюється через модульну структуру (cloud-сервіси, ритейл, логістика, контент), які взаємодіють через цифрові інтерфейси. Архітектоніка тут є радше мережею, ніж ієрархією, що відповідає сучасним уявленням про гнучке підприємство;

3) українські агрохолдинги: використання інституціональної архітектоніки (за А. Гриценком) дозволяє описати співвідношення між державним регулюванням, кооперативною взаємодією, управлінням банком і технологічними ланцюгами виробництва.

Архітектоніка бізнес-структур – це наукова конструкція, яка дозволяє:

- моделювати складні організаційні системи;
- проектувати ефективні управлінські структури;
- оцінювати стійкість і гнучкість бізнесу;
- інтегрувати інструменти управління знаннями, ризиками, інноваціями.

Завдяки міждисциплінарному охопленню та практичній придатності, архітектоніка стає одним з ключових концептів у сучасному стратегічному управлінні та бізнес-інжинірингу.

У табл. 5 запропоновано співвідношення основних підходів до розуміння архітектоніки бізнес-структур.

Узагальнюючи підходи до розуміння архітекtonіки бізнес-структур, наведені в табл. 5, можна констатувати, що вони об'єднуються навколо ідеї цілісної побудови внутрішньо узгодженої системи, де кожен елемент виконує визначену функцію в загальній конструкції організації. Архітекtonіка трактується не лише як структурна модель, а як основоположний принцип інтеграції управлінських, функціональних, інформаційних і фінансових компонентів бізнесу в єдине гармонійне ціле. Відмінності між підходами зумовлені зміщенням акцентів – від конструктивно-організаційного (структура і зв'язки) до методологічно-функціонального (принципи, логіка та цілісність управління).

Таблиця 5

**Співвідношення основних підходів  
до розуміння архітекtonіки бізнес-структур**

<b>Підхід</b>	<b>Ключові характеристики</b>	<b>Вплив на архітекtonіку бізнес-структур</b>	<b>Приклад застосування</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Системний	Цілісність, ієрархія, взаємозв'язки	Розглядає бізнес як систему з підсистемами; визначає місце та функції кожного елемента	Бізнес-модель корпорації як єдина структура з підрозділами (маркетинг, HR, фінанси тощо)
Структурно-функціональний	Взаємозалежність форми та функцій	Аналізує, як структурні компоненти забезпечують досягнення функціональних цілей	Побудова організації підприємства за принципом ефективного розподілу функцій
Когнітивний	Моделювання знань, концептуальні карти, суб'єктивне бачення	Досліджує сприйняття менеджерами структури бізнесу, виявляє логіку рішень і взаємозв'язків	Когнітивна карта ризиків у фінансовій компанії або структура стратегічного мислення керівника

Продовження таблиці 5

1	2	3	4
Інституційно-нальний	Правила, норми, інститути	Пояснює, як регуляторне середовище впливає на побудову архітекtonіки підприємства	Інституційна архітекtonіка агропідприємств у взаємодії з державними політиками
Мережевий	Горизонтальні зв'язки, взаємодія без ієрархії	У фокусі – мережі партнерств, децентралізація управління, адаптивність	Діяльність ІТ-стартапів, що об'єднують фрилансерів, клієнтів і партнерів у відкриту платформу
Архітектурно-естетичний	Гармонія, цілісність, баланс	Підкреслює важливість збалансованості форми і змісту в побудові бізнесу як «композиції»	Побудова іміджу бренду, організаційна культура, стиль управління

*Джерело: розроблено авторами*

А. Гриценко розробив концепцію *інституційної архітекtonіки* як методологію аналізу соціально-економічних систем на різних рівнях (мега-, макро-, мезо-, мікро-). Він виділив три універсальні закони: рівноваги, «золотої середини» та «золотого перерізу» – як структурні принципи, що діють у межах цих систем [17, с. 49–75; 18].

Інституційний підхід до архітекtonіки бізнес-структур дозволяє глибше зрозуміти, як формальні й неформальні інститути (норми, правила, практики, установи) впливають на побудову, функціонування та трансформацію бізнес-структур у різних соціально-економічних умовах. Інституційний підхід ґрунтується на розумінні того, що структура бізнесу не є нейтральною чи технічно зумовленою, а формується під впливом середовища – інституційного контексту.

Це означає, що архітектоніка бізнес-структур:

- визначається наявними інститутами, зокрема нормами ведення бізнесу, формами власності, корпоративним управлінням, правовими й етичними нормами;
- адаптується до інституційних змін – змін у законодавстві, регуляторній політиці, міжнародних угодах, культурних настановах тощо;
- формує нові інститути, наприклад, через інноваційні бізнес-моделі, цифрову трансформацію чи зміну ролі учасників ринку.

*Інституційне середовище* бізнес-структур включає в себе сукупність інститутів, норм, правил і практик, які впливають на їх діяльність. Це середовище є основою, яка визначає не лише функціонування бізнесу, а й його адаптацію до змін у зовнішньому світі, впливає на вибір стратегій, управлінських рішень і навіть на їх структуру.

На рис. 2 запропонована піраміда компонентів інституційного середовища бізнес-структур.



Рис. 2. Піраміда компонентів інституційного середовища бізнес-структур  
*Джерело: авторська розробка*

Інституційне середовище бізнес-структур може бути представлене чотирма основними рівнями інститутів.

Формальні інститути (перший рівень піраміди) – системно закріплені норми, правила, закони, які регулюють діяльність бізнес-структур на офіційному рівні. Це база, на якій будується вся інституційна система. Наприклад: законодавство (Податковий кодекс, закони про підприємництво, антимонопольне регулювання); стандарти (Міжнародні фінансові стандарти (IFRS), стандарти цифрової безпеки); регулятори (Нацбанк, податкові служби, антимонопольні комітети).

Формальні інститути створюють правила гри – вони визначають, що дозволено, заборонено, або регулюється у бізнесі. Це фундамент для взаємодії всіх суб'єктів економіки.

Формальні інститути законодавчих, регулятивних аспектів включають також:

1. Інститути ринку праці – сукупність формальних і неформальних механізмів, що регулюють трудові відносини, забезпечують підготовку, розвиток і мобільність робочої сили, а також визначають соціальні стандарти в сфері праці (*трудове законодавство*: норми про найм, звільнення, мінімальну зарплату, умови праці; *профспілки*: організації, що захищають права працівників; *системи соціального захисту*: пенсійне забезпечення, страхування на випадок безробіття тощо; *освітні та навчальні інститути* (університети, професійно-технічні училища, корпоративні навчальні центри – формують якісну, конкурентоспроможну робочу силу; *програми підвищення кваліфікації, перекваліфікації* – особливо важливо в умовах цифровізації). Цей компонент є фундаментом інституційного середовища, адже забезпечує людський капітал, необхідний для функціонування всіх інших рівнів бізнес-структури; гарантує стабільність трудових відносин; формує адаптивність персоналу до інновацій, цифрових технологій та трансформаційних процесів.

2. Економічні та технологічні інститути – інституційні умови, які визначають доступ бізнес-структур до фінансових, інноваційних і технологічних ресурсів. Вони створюють рамки для економічної

активності та трансформацій (ринок капіталу, технологічні інститути, інноваційне середовище). Цей компонент формує ресурсну спроможність та інноваційну динаміку бізнес-структур. Він виступає містком між інституційними умовами та практикою розвитку бізнесу в цифрову епоху. Економічні й технологічні інститути не є «чисто формальними» чи «неформальними» – вони поєднують в собі обидва виміри: з одного боку – мають нормативне регулювання (регулятори, доступ до інвестицій); з іншого – формують ринки довіри, партнерств, інновацій, що часто спираються на неформальні відносини (наприклад, в стартап-екосистемах).

3. Організаційні форми – конкретні моделі організації бізнесу, його внутрішня структура, система управління та зовнішні зв'язки. Вони є носіями інституційних норм, які адаптуються під змінне середовище. Організаційні форми – це інструмент адаптації до інституційного середовища. Вони відображають, як саме бізнес втілює інституційні правила в операційній діяльності.

Неформальні інститути (другий рівень піраміди) – неписані правила та норми поведінки, які склалися історично, соціально або культурно. Вони є гнучкішими, ніж формальні, і часто визначають справжню поведінку бізнесу. Наприклад: культура ведення бізнесу (ставлення до партнерства, інновацій, комунікацій; етика та довіра (наскільки компанії дотримуються слова, як сприймаються соціальні зобов'язання); соціальний капітал (неформальні мережі, зв'язки, обмін інформацією, бізнес-асоціації).

Неформальні інститути відіграють роль структурного підґрунтя, що забезпечує злагоджене функціонування бізнес-структур для будь-якої системи. Вони впливають на легітимність формальних норм, темпи трансформацій і здатність бізнесу взаємодіяти в мінливому середовищі.

Гнучкість та адаптивність формальних та неформальних інститутів (третій рівень піраміди).

Формальні інститути (закони, правила, стандарти) мають здатність до перегляду, реформування або адаптації під впливом зовнішніх змін, зокрема цифровізації, глобалізації, нових моделей бізнесу.

Неформальні інститути (цінності, етика, культура) трансформуються повільніше, але не менш важливо – через зміну бізнес-поведінки, соціальні очікування, цифрову комунікацію, транснаціональне середовище.

Гнучкість формальних інститутів визначає, наскільки швидко економіка може реагувати на виклики. Адаптивність неформальних інститутів забезпечує довгострокову сталість і легітимність нових моделей взаємодії.

Тому в дослідженнях архітектури бізнес-структур ця інституційна динаміка є ключовою для пояснення еволюції фінансових потоків та організаційних моделей.

Інституційна динаміка – постійна зміна формальних і неформальних правил, стандартів, культурних норм, міжнародних зобов'язань – виступає визначальним чинником у трансформації архітектури бізнес-структур. Вона формує нові умови їх функціонування, впливаючи на:

- 1) перерозподіл фінансових потоків;
- 2) реструктуризацію управлінських механізмів;
- 3) модернізацію організаційних моделей;
- 4) адаптацію до цифрового середовища.

Саме інституційна динаміка дозволяє пояснити, чому та як змінюється архітектура бізнесу у відповідь на нові виклики економіки, політики, технологій і суспільства.

Міжнародні інститути (четвертий рівень піраміди) чинять значний вплив на функціонування бізнес-структур, особливо в умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності світових економік. Їх роль полягає у встановленні «правил гри», які виходять за межі національного регулювання і формують рамки, в яких бізнес-структури можуть діяти:

1. Регуляторно-нормативний вплив:
  - Світова організація торгівлі (СОТ) – формує правила міжнародної торгівлі, зобов'язуючи бізнес дотримуватись принципів відкритості, недискримінації, прозорості;
  - Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк – впливають на макроекономічне середовище через кредитну політику, структурні реформи, вимоги до фінансової прозорості.

2. Стандартизація бізнес-практик ISO, IFRS, OECD – встановлюють стандарти управління якістю, екологічної відповідальності, фінансової звітності, корпоративного управління. Уніфікація стандартів сприяє інтернаціоналізації бізнесу, але вимагає адаптації внутрішніх процесів до міжнародних вимог.

3. Інститути транснаціонального регулювання – антимонопольні органи ЄС, FATF, Basel Committee – регулюють фінансову стабільність, протидію відмиванню коштів, конкуренцію. Вплив таких інститутів змушує бізнес-структури переглядати свої фінансові, управлінські, цифрові політики.

4. Міжнародні угоди та правові зобов'язання. Двосторонні та багатосторонні торгові угоди, угоди про захист інвестицій створюють нові можливості для бізнесу, але й зумовлюють дотримання нових норм.

5. Фінансово-інституційна інфраструктура. Світові фондові біржі, рейтингові агентства, венчурні фонди, інституційні інвестори – формують глобальні умови доступу до фінансових ресурсів.

6. Геоекономічний вплив. Зміни у геополітичній ситуації, діяльність економічних союзів (ЄС, ASEAN, NAFTA) безпосередньо впливають на логістику, вибір ринків, інвестиційну стратегію.

Міжнародні інститути формують мегарівень інституційного середовища, яке задає рамки для архітектоники бізнес-структур, змінюючи їхню організацію, фінансові потоки, цифрову трансформацію та інституційну поведінку. Це не лише виклики, а й можливості для розвитку нових моделей і адаптивних стратегій.

Таким чином, піраміда компонентів інституційного середовища бізнес-структур відображає багаторівневу систему зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають умови її функціонування. В її основі лежать формальні інститути – правові норми, регуляторна політика, податкова система. Другий рівень становлять неформальні інститути – культурні цінності, традиції ведення бізнесу, соціальні норми. Наступний рівень охоплює організаційно-інституційну взаємодію – завдяки гнучкості та адаптивності формальних та неформальних інститутів до змін зовнішнього

середовища. На верхньому рівні розміщуються наднаціональні та міжнародні інститути (ВТО, МВФ, СОТ, ЄС, міжнародні стандарти, транснаціональні угоди), які формують глобальні правила гри, сприяють гармонізації ринків, забезпечують транснаціональну стабільність та впливають на адаптаційні стратегії бізнес-структур. Цей рівень відіграє ключову роль у трансформації інституційного середовища, особливо в умовах інтеграції до світових ринків.

Отже, інституційний підхід до архітекτονіки бізнес-структур дозволяє сформувати системне бачення, яке враховує:

- як внутрішні організаційні процеси;
- так і зовнішні інституційні впливи;
- зокрема – у контексті цифровізації та глобалізації.

Таким чином, архітектоніка бізнес-структур – це не лише технічне проектування, а й інституційне моделювання, орієнтоване на узгодження організаційної логіки з нормативно-культурним середовищем.

Розглядаючи архітектоніку бізнес-структур як системну організацію взаємопов'язаних елементів, доцільно звернути увагу на фінансові потоки, які відіграють роль каналів розподілу ресурсів, які забезпечують узгоджене функціонування бізнес-архітектури. Їх структура, напрямки і динаміка безпосередньо впливають на ефективність функціонування бізнес-структури. У сучасних умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації бізнесу, виникає об'єктивна потреба в трансформації самих фінансових потоків – як за джерелами, так і за механізмами розподілу, обліку, контролю й аналітики.

Концептуальна схема впливу трансформації фінансових потоків в умовах цифровізації на архітектоніку бізнес-структур запропонована на рис. 3 (див. с. 265).

Фінансові потоки відображають рух вартості всередині бізнес-структури та між нею і зовнішнім середовищем. Трансформація цих потоків змінює як форму, так і зміст взаємодій між елементами системи – що є суттю архітектонічного підходу.

Зміни у природі фінансових потоків (їх джерелах, напрямках, інструментах) впливають на організаційну структуру тієї чи іншої

бізнес-структури (наприклад, появу фінтех-відділів, цифрових офісів), фінансову стратегію, розподіл ролей у межах корпоративного управління.

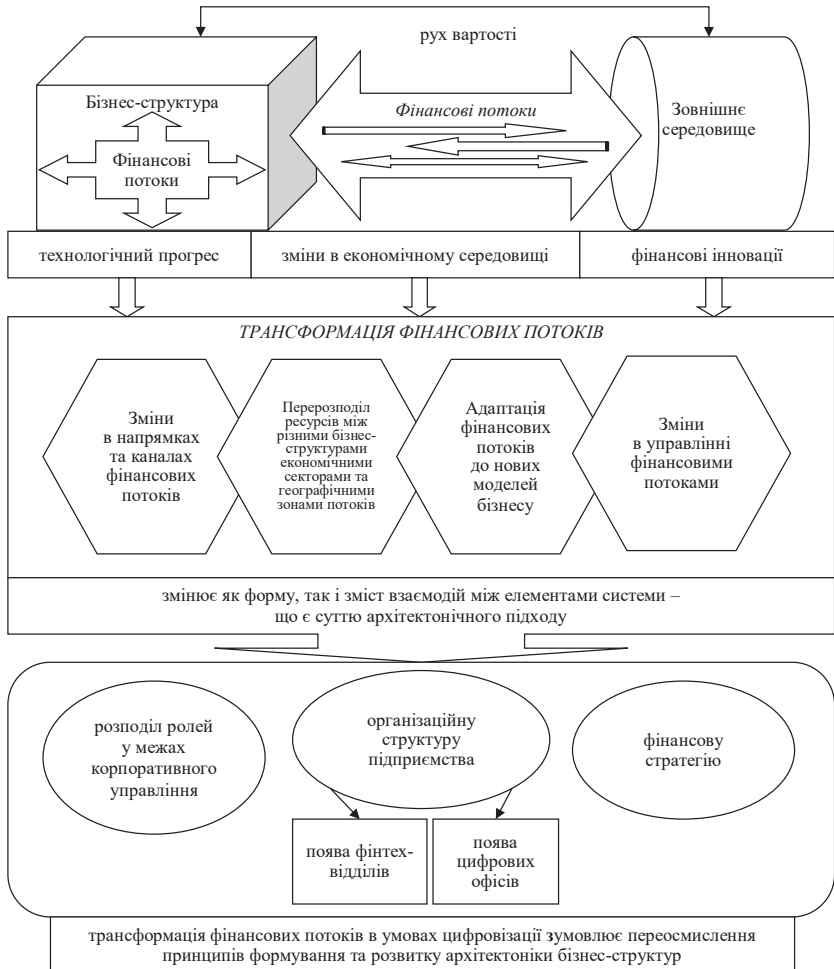


Рис. 3. Концептуальна схема впливу трансформації фінансових потоків в умовах цифровізації на архітектоніку бізнес-структур

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, трансформація фінансових потоків в умовах цифровізації виступає каталізатором змін у структурно-функціональній будові бізнесу та еволюції архітекtonіки бізнес-структур – як на концептуальному, так і на операційному рівні. Трансформація фінансових потоків передбачає не лише технологічні зміни, а й архітектонічне переосмислення принципів фінансового управління. Таке переосмислення фінансового управління у контексті трансформації фінансових потоків полягає в переході від традиційної, фрагментарної моделі до цілісної, інтегрованої системи, де фінанси розглядаються як структурний елемент загальної бізнес-архітектоніки. Це включає мережеву організацію фінансових функцій, гармонізацію потоків з цілями і ризиками, врахування когнітивних та цифрових чинників, а також впровадження адаптивних і синхронізованих механізмів управління, що забезпечують стійкість і стратегічну гнучкість бізнес-структур.

Таким чином, виникає концепція фінансової архітектоніки, яка описує впорядковану, функціонально доцільну та стратегічно узгоджену систему управління фінансами в рамках бізнес-структури.

В економічній науці архітектоніка на думку авторів означає структурну організацію або системну побудову теоретичних концепцій, моделей, підходів або економічних систем загалом. Це поняття охоплює внутрішню логіку, порядок, взаємозв'язки між елементами та принципи організації економічних теорій або управлінських структур. Ключові аспекти, що характеризують сутність архітектоніки в економіці наведені на рис. 4 (див. с. 267).

Ознаки класифікації архітектоніки в економіці та фінансах узагальнені в табл. 6 (див. с. 268–269).

Таким чином, класифікація архітектоніки в економіці та фінансах відображає багатовимірність цього поняття, що охоплює структурно-організаційний, функціональний, процесний, інформаційний та інституційний рівні побудови систем. Залежно від фокусу аналізу, архітектоніка може проявлятися як модель взаємодії підсистем (наприклад, управлінська, фінансова, інноваційна архітектура), як логіка формування фінансових потоків,

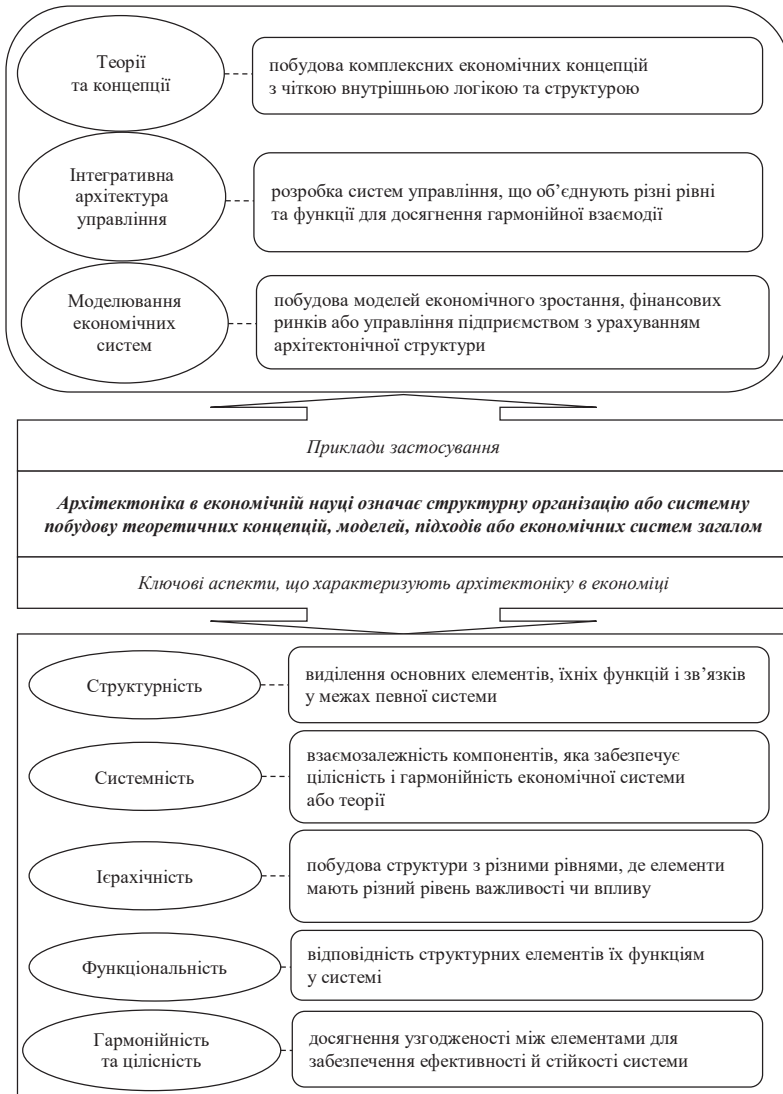


Рис. 4. Ключові аспекти, що характеризують сутність архітектоніки в економіці

*Джерело: розроблено авторами*

або як принцип цілісного проектування економічних механізмів. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння системної організації та сприяє підвищенню її стратегічної ефективності та стійкості.

Таблиця 6

**Класифікація архітекτονіки в економіці та фінансах**

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Вид архітекτονіки</b>	<b>Характеристика / Приклад</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
За сфери функціонування	Бюджетна	Формування, розподіл і контроль бюджетних коштів (держбюджет, місцеві бюджети)
	Фінансова	Структура фінансових інструментів, потоків, системи управління капіталом
	Інституційна	Система правил, норм, регуляторів, що визначають економічні відносини
	Соціально-економічна	Взаємодія економічної системи з соціальними інститутами (зайнятість, добробут)
	Екологічна	Вбудовані екологічні принципи в систему економічного управління
	Цифрова / інформаційна	Архітектура інформаційних систем, електронного управління, цифрової трансформації
За рівнем управління	Макрорівнева	Національна економіка, державна політика, міжнародні структури
	Мезорівнева	Галузі, регіони, кластери
	Мікрорівнева	Підприємства, корпорації, організації
За функціональним підходом	Структурно-функціональна	Компоненти системи та їхні функції (виробництво, управління, фінанси, логістика)
	Інтегративна	Об'єднання різних функцій і рівнів в єдину систему управління
	Динамічна	Адаптація, розвиток, трансформація структур у часі

Продовження таблиці 6

1	2	3
	Естетична	Гармонійність, узгодженість, пропорційність елементів (архітектура як образ системи)
За логічною структурою	Теоретична	Концепції, моделі, наукові підходи до організації економічних систем
	Практична	Реальні системи управління, інституційні рамки, механізми реалізації
За цільовим призначенням	Регуляторна	Побудова правил, норм, механізмів контролю
	Стратегічна	Орієнтована на розвиток, інновації, довгострокове планування
	Операційна	Спрямована на щоденне функціонування та реалізацію поточних задач

*Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі [19; 20, с. 265; 21, с. 5–18]*

Фінансова архітектоніка описує організаційно-структурну побудову фінансової системи бізнес-структури, де фінансові потоки є функціональним ядром, що забезпечує взаємодію між усіма рівнями системи. *Фінансова архітектоніка* – це складне багаторівневе явище, що відображає внутрішню структуру фінансової системи, її організаційно-функціональну побудову, логіку взаємозв'язків між елементами та принципи їх взаємодії в межах цілісного утворення. На відміну від поняття «фінансова архітектура», яке здебільшого описує зовнішній вигляд, склад та взаєморозміщення фінансових інститутів і інструментів, фінансова архітектоніка охоплює глибинну сутність системи, включаючи її логічне, функціональне, композиційне та естетичне оформлення.

Погляди науковців на поняття «фінансова архітектоніка» узагальнено в табл. 7 (див. с. 270–271).

Узагальнюючи подані в табл. 7 визначення, можна виділити як спільні, так і відмінні риси у трактуванні поняття «фінансова архітектоніка» та зробити висновки щодо поглядів на це поняття.

Таблиця 7

**Підходи до розуміння  
та визначення поняття «фінансова архітектоніка»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення або характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Луцишин З. [22]	Фінансова архітектоніка являє собою «...сукупність окремих найбільш інтегрованих сфер і ланок національних фінансових систем, функціональних форм організації валютних відносин та світових фінансових організацій, що забезпечує наднаціональне регулювання з метою посилення стійкості світових фінансових ринків, національних валютних ринків на основі принципів і механізмів ринкового та поза ринкового розподілу і перерозподілу світових фінансових ресурсів та капіталу»
Вожжов А. П. [23, с. 31]	Фінансова архітектоніка є наукою про створення фінансової архітектури, про природу, специфіку, принципи розбудови фінансових систем різних рівнів, які ґрунтуються на єдності, загальних закономірностях їх розвитку й регулювання
Глушченко О. В. [24]	Під фінансовою архітектонікою розуміє «...структуру фінансової системи, яка відповідає її внутрішній сутності та забезпечує ефективне функціонування системи формування, накопичення та руху грошових фондів». Фінансова архітектоніка – це структура фінансової системи, яка відповідає її внутрішньої сутності та забезпечує ефективне функціонування системи формування, накопичення та руху грошових фондів
Стецюка П. [25, с. 36]	«Фінансова архітектоніка підприємства являє собою логічну структурування складових його фінансової діяльності, що забезпечує їх найбільш оптимальне співвідношення, а також враховує зовнішні економічні домінанти та імперативи, і через реалізацію фінансових управлінських рішень дозволяє ефективно впливати на весь відтворювальний процес» [25, с. 36]

Продовження таблиці 7

1	2
<p>Сосновської О. [26, с. 115]</p>	<p>Досліджуючи проблематику формування фінансової архітектоники на рівні окремих підприємств зв'язку, під цим терміном пропонує розуміти «...сукупність взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів фінансового середовища підприємств зв'язку, логічна структуризація яких буде сприяти підвищенню ефективності їх фінансової діяльності у контексті розробки та реалізації управлінських рішень щодо оптимізації фінансових ризиків для підвищення рівня фінансової безпеки даних підприємств» [26, с. 115]</p>
<p>Косова Т. Д., Деєва Н. Е., Ползікова Г. В. [19, с. 13; 14–15]</p>	<p>«Фінансова архітектоніка – це структура фінансової системи, яка відповідає її внутрішній сутності, виявляє свої ознаки у процесі управління і опосередковує рух фінансових ресурсів і грошей у економіко виробничих і маркетингових системах» [19, с. 13]. «Дефініцію фінансової архітектоники пропонується визначити як побудову, структуру фінансової системи, яка ґрунтується на гармонійному взаємозв'язку об'єднаних у єдине ціле її елементів, орієнтованих на ефективне управління фінансовими ресурсами, їх оптимальне розподілення між економічними агентами. Фінансова архітектура є вибудованою сукупністю елементів фінансового забезпечення функціонування економічної системи, менеджменту і маркетингу, їх фінансового регулювання, фінансового контролю, а також визначення фінансових критеріїв ефективності» [19, с. 14–15]</p>

*Джерело: узагальнено авторами на основі [19; 22–28]*

Сучасна наукова думка розглядає фінансову архітектоніку як цілісну, логічно впорядковану структуру фінансової системи, що забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами, їх розподілом і перерозподілом між економічними агентами.

Спільним у більшості визначень є акцент на системності, інтегрованості елементів, а також взаємозв'язку фінансів із ширшим економічним і інституційним контекстом. Автори підкреслюють, що фінансова архітектоніка функціонує як механізм узгодження внутрішніх фінансових процесів із зовнішніми детермінантами та викликами.

Водночас існують відмінності у фокусі підходів. Частина дослідників розглядає архітектоніку на макрорівні – як наднаціональну фінансову структуру з механізмами глобального регулювання, тоді як інші акцентують увагу на рівні підприємств або галузей, підкреслюючи прикладну управлінську функцію. Деякі підходи мають більш концептуальний характер, трактуючи фінансову архітектоніку як науку про побудову фінансових систем, інші – як інструмент оптимізації фінансових рішень і забезпечення стійкості в умовах ризиків. Така багатогранність підходів свідчить про гнучкість і міждисциплінарність поняття, що дозволяє адаптувати його до різних рівнів економічного аналізу й практики.

Аналіз наукових підходів (табл. 7) свідчить про широке застосування поняття «фінансова архітектоніка» у дослідженнях відкритих соціально-економічних систем різного рівня: від підприємств і галузей до національних економік і глобальних фінансових структур.

Такий підхід ґрунтується на універсальності методології архітектоніки, що дозволяє досліджувати системи як цілісні утворення з урахуванням їх середовища та внутрішніх взаємозв'язків.

Особливо цінною для нашого дослідження є здатність архітектоніки забезпечувати міжрівневу інтеграцію – від мегарівня до макро- і мікрорівнів.

Зазначена міжрівнева інтеграція є принципово важливою для розкриття сутності фінансової архітектоніки бізнес-структур, оскільки вона забезпечує цілісний аналітичний підхід до вивчення їх ролі у загальній системі фінансових взаємозв'язків. Такий підхід дає змогу простежити вплив макроекономічних і мегасистемних фінансових детермінант на параметри функціонування окремих суб'єктів господарювання, виявити системні ризики, джерела

фінансової нестійкості та сформувані концептуальні засади побудови ефективної фінансової моделі управління. Методологічна універсальність архітекtonіки як наукової категорії створює умови для побудови гармонізованої фінансової інфраструктури бізнес-структур, адаптованої до змін зовнішнього середовища, що, у свою чергу, є передумовою забезпечення їх стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.

У центрі фінансової архітекtonіки – гармонійна організація взаємодії між елементами фінансової системи: грошовими потоками, джерелами фінансових ресурсів, механізмами їх розподілу й використання, інститутами фінансового управління, нормативно-правовими регуляторами тощо. Вона забезпечує системну узгодженість операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, бюджетного процесу, механізмів контролю і стратегічного планування [19, с. 12].

Фінансова архітекtonіка як синтетична категорія поєднує [19, с. 12]:

- 1) процесний підхід – управління фінансовими потоками та ресурсами як безперервний процес взаємодії;
- 2) системний підхід – розгляд фінансів як цілісної системи, що функціонує в умовах невизначеності та взаємозалежності з економічним середовищем;
- 3) естетичний підхід – орієнтація на логічну впорядкованість, функціональну доцільність і внутрішню узгодженість управлінських рішень.

Сутність фінансової архітекtonіки також розкривається через її атрибутивні характеристики, серед яких:

- відкритість до зовнішніх змін;
- цілісність і внутрішня впорядкованість;
- адаптивність до нестабільного середовища;
- здатність до самоорганізації і розвитку;
- функціональна доцільність та структурна логіка.

Як інституційний процес, фінансова архітекtonіка реалізується через управлінські рішення, що враховують баланс інтересів між рівнями фінансової системи – державою, бізнесом, домогосподарствами. Як система, вона характеризується складною ієрархічною

структурою та гнучкістю у реагуванні на виклики та загрози, пов'язані з фінансовою нестабільністю, цифровою трансформацією, глобалізацією ринків.

Таким чином, сутність фінансової архітекtonіки полягає у формуванні та забезпеченні стійкої, ефективної, адаптивної і гармонійної структури фінансового управління, здатної підтримувати функціонування та розвиток економічних систем на всіх рівнях – від підприємства до держави і глобальних фінансових відносин.

Отже, оскільки фінансова архітекtonіка – це структурно-організаційна модель побудови й функціонування фінансової системи бізнес-структур, галузі чи економіки загалом, то за сучасних умов вона невіддільна від цифрових технологій, які:

- трансформують фінансову інфраструктуру (електронні платежі, блокчейн, фінансові сервіси);
- змінюють логіку управління фінансами (Big Data у бюджетуванні, штучний інтелект у ризик-менеджменті);
- створюють нові моделі (необанки, FinTech-платформи, DeFi тощо).

Це означає, що фінансова архітекtonіка трансформується в цифровому середовищі, тобто – інтегрується у цифрову економіку.

З огляду на те, що фінансова архітекtonіка сучасного бізнесу розвивається в умовах активної цифровізації, актуальним є розгляд її взаємозв'язку із цифровою економікою. У цьому контексті постає потреба в аналізі цифрової архітекtonіки як методологічної та інфраструктурної основи, що забезпечує функціонування й взаємодію фінансових та інших підсистем у цифровому середовищі.

Паралельно з цим спостерігається активна цифровізація бізнесу, яка вимагає інтеграції цифрових технологій у всі рівні управління. У зв'язку з цим постає питання цифрової архітекtonіки як структурного дизайну цифрової інфраструктури, даних, платформ та алгоритмів, що забезпечують ефективну взаємодію елементів бізнесу в цифровому середовищі.

У ХХІ столітті розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спричинив кардинальні зміни в економічному середовищі, що отримало назву цифрова економіка [29]. Її ключовою

характеристикою є домінування цифрових інфраструктур, платформ, даних і сервісів у виробництві, обміні та споживанні товарів і послуг. У межах цифрової економіки особливого значення набуває трансформація фінансових систем, яка виступає не лише наслідком технологічного прогресу, а й передумовою ефективного функціонування бізнесу в цифровому середовищі.

Цифрова економіка – це трансформований під впливом цифрових технологій простір соціально-економічної діяльності, в якому домінують:

- цифрові продукти та послуги;
- цифрові платформи;
- нові моделі зайнятості та бізнесу;
- електронна комерція;
- цифрове державне управління;
- фінансові технології (FinTech), штучний інтелект (AI),

Інтернет речей (IoT) тощо.

Вона охоплює систему виробництва, обміну, розподілу та споживання, де ключовим ресурсом виступають дані та цифрові інструменти.

Фінансова система, яка раніше була сконцентрована на традиційних інструментах управління потоками капіталу, нині перетворюється на складну цифрово-керовану екосистему, в якій основними елементами стають (рис. 5, див. с. 276):

- електронні платіжні системи;
- хмарні фінансові сервіси;
- фінтех-платформи;
- блокчейн-технології;
- штучний інтелект і алгоритмічне управління ризиками.

Концептуальна модель цифрово-керованої фінансової екосистеми репрезентує цілісне уявлення про взаємодію ключових елементів, що формують сучасне фінансове середовище. У центрі моделі розміщується ядро – цифрова фінансова екосистема, навколо якої розташовані її структурні компоненти: електронні платіжні системи, хмарні фінансові сервіси, фінтех-платформи, блокчейн-технології та штучний інтелект. Ці елементи

візуалізовані у вигляді рівноправних вузлів, які разом формують функціональну мережу.

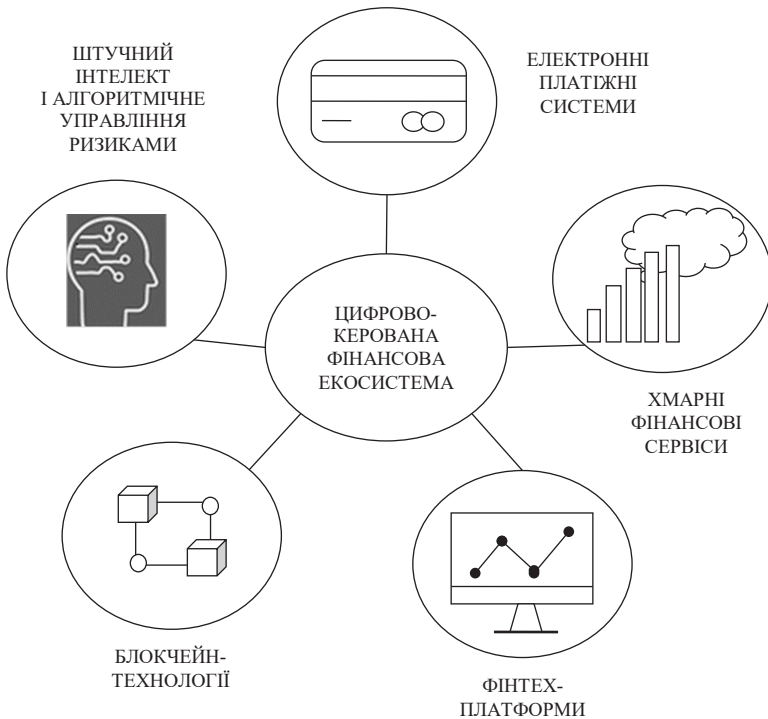


Рис. 5. Екосистемна концептуальна модель цифрово-керованих фінансів з мережею взаємопов'язаних технологічних компонентів

*Джерело: розроблено авторами*

Кожен компонент у моделі виконує свою специфічну роль. Електронні платіжні системи забезпечують швидкість і зручність розрахунків. Хмарні сервіси гарантують мобільність і масштабованість. Фінтех-платформи стають інтерфейсом взаємодії з користувачем, а блокчейн забезпечує прозорість і довіру. Штучний інтелект замикає цикл, надаючи інструменти аналітики, автоматизації та управління ризиками.

Модель має екосистемний характер, що означає її децентралізовану, але водночас взаємопов'язану структуру. Такий підхід дозволяє побачити цифрові фінанси не просто як набір окремих технологій, а як інтегроване середовище, у якому кожен елемент посилює загальну ефективність системи.

Після формування концептуальної моделі цифрово-керованої фінансової екосистеми, яка відображає основні елементи системи та їх взаємне функціонування на макрорівні, доцільним наступним кроком стає побудова когнітивної моделі. Якщо концептуальна структура демонструє, що є у системі, то когнітивна модель зосереджується на тому, як саме елементи впливають один на одного, формуючи логіку управління, трансформації та взаємозалежностей.

Таким чином, когнітивна модель (рис. 6) поглиблює аналітичне розуміння, розкриваючи причинно-наслідкові зв'язки між ключовими технологіями: як електронні платежі спричиняють зростання потреб у хмарних сервісах, як блокчейн підсилює алгоритмічну безпеку, або як фінтех-платформи генерують нові ризики,

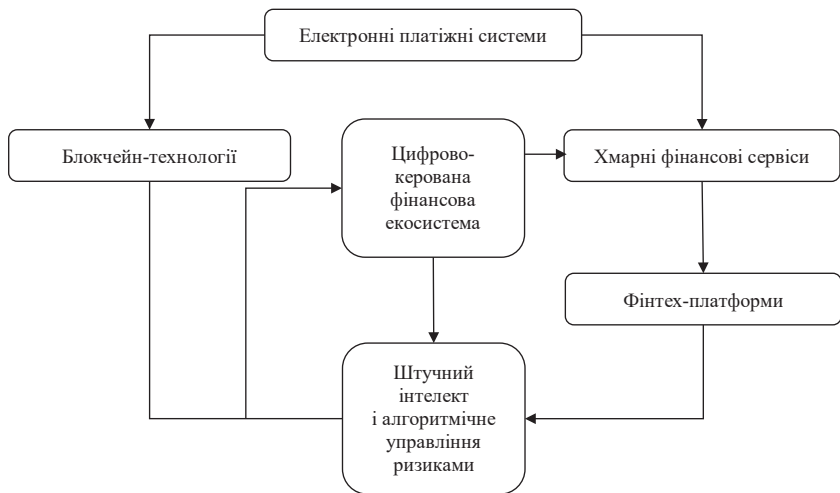


Рис. 6. Когнітивна модель цифрово-керованої фінансової екосистеми

*Джерело: розроблено авторами*

що потребують AI-рішень. Такий перехід дозволяє не лише описати структуру системи, а й моделювати поведінку системи в умовах змін, що є особливо важливим для стратегічного планування та управління у сфері цифрових фінансів.

Когнітивна модель цифрово-керованої фінансової екосистеми відображає причинно-наслідкові зв'язки між ключовими технологічними елементами, які забезпечують ефективне функціонування сучасних фінансових систем. У центрі моделі знаходиться сама екосистема, яка інтегрує потоки даних, інструменти прийняття рішень і цифрові сервіси в єдину керовану структуру.

Електронні платіжні системи, хмарні сервіси та блокчейн-технології відіграють роль базових технологічних фундаментів. Вони забезпечують обробку транзакцій, зберігання та доступ до фінансової інформації, а також її захист і прозорість. Ці інструменти формують ядро екосистеми, сприяючи розвитку фінтех-платформ і впровадженню інновацій у сфері цифрових фінансів.

На завершальному етапі в моделі передбачено впровадження штучного інтелекту та алгоритмічного управління ризиками, що дозволяє автоматизувати аналітику, прогнозувати поведінку ринку та оптимізувати фінансові рішення. Когнітивна логіка вказує на взаємний вплив компонентів і формує замкнуту систему, в якій кожен елемент не тільки виконує свою функцію, а й посилює інші.

Описані вище зміни докорінно змінюють логіку формування, функціонування та розвитку фінансової архітекtonіки бізнес-структур і між організаційних утворень. Якщо раніше структура фінансової системи визначалася передусім організаційними, правовими та інституційними чинниками, то нині вирішальну роль відіграє рівень цифрової інтеграції фінансових процесів і технологічна спроможність до автоматизації та обробки великих обсягів даних у реальному часі. Отже, на сьогодні існує постійний цикл взаємодії між фінансами і цифровими технологіями, який наочність якого запропонована на рис. 7 (див. с. 279).

Постійний цикл взаємодії між фінансами та цифровими технологіями є рушієм трансформації сучасного фінансового середовища. Фінансовий сектор постійно потребує нових інструментів для

підвищення ефективності, безпеки та швидкості операцій – і саме цифрові технології надають відповідь на ці виклики. У свою чергу, запити з боку фінансів стимулюють розвиток інновацій: фінтех-платформи, штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси – все це з'являється й удосконалюється під впливом ринкових потреб.

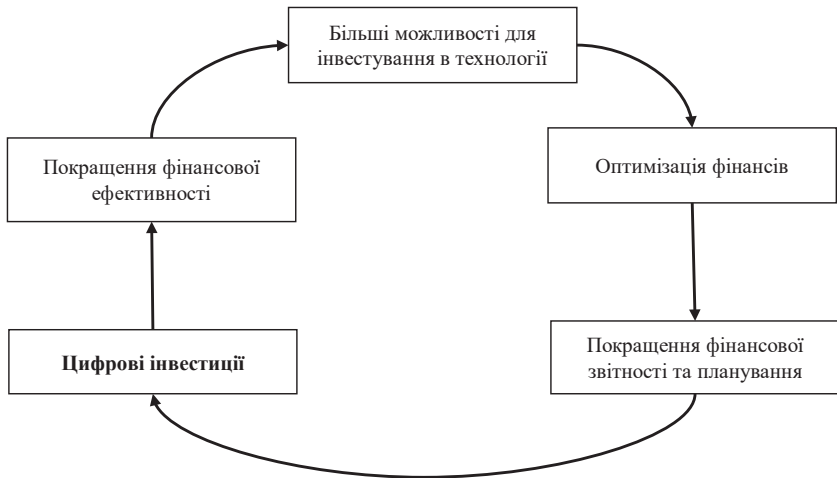


Рис. 7. Постійний цикл взаємодії між фінансами і цифровими технологіями

*Джерело: розроблено авторами*

Цифрові технології не просто обслуговують фінанси, а й перебудовують їхню архітектуру – змінюють бізнес-моделі, розмивають межі між класичними банками й ІТ-компаніями, створюють нові форми фінансової взаємодії, як-от DeFi або цифрові валюти. У відповідь фінансові інституції адаптуються, вбудовуючи технології у свої процеси, що знову запускає хвилю цифровізації.

Таким чином, формується замкнутий еволюційний цикл, у якому фінанси й технології постійно взаємодіють, адаптуються й посилюють одне одного. Це не просто розвиток у лінійному вимірі, а динамічний взаємовплив, який створює нові точки зростання і відкриває перспективи для інтегрованих цифрових економік.

Таким чином, цифрова трансформація не лише змінює інструменти та засоби фінансового управління, а й формує нові архітектурні принципи побудови фінансових систем, що функціонують у межах цифрової економіки. Як наслідок, відбувається трансформація фінансових потоків у бізнес-структурах, яка передбачає переосмислення механізмів створення, обігу та управління фінансовими ресурсами в умовах домінування цифрових технологій. Цифрові технології змінюють швидкість, трасування, форму та канали фінансових потоків, наприклад використання блокчейну замість банківських каналів; цифрові платформи замість традиційних бухгалтерських систем; автоматизоване фінансове планування тощо.

У цьому контексті цифрова архітектура виступає як системна основа, що забезпечує інтеграцію цифрових інструментів, платформ і процесів у фінансову інфраструктуру бізнесу, формуючи нову логіку функціонування фінансових потоків.

Цифрова архітектура – «архітектурна конструкція» цифрової економіки. Параметри підпорядкування та взаємодії цифрової архітектури як конструкції цифрової економіки представлена в табл. 8.

Таблиця 8

**Параметри підпорядкування та взаємодії цифрової архітектури та цифрової економіки**

<b>Параметр</b>	<b>Цифрова економіка</b>	<b>Цифрова архітектура</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Рівень	Макро (національний, глобальний)	Мікро / мезо / макро (підприємства, галузі, регіони)
Призначення	Описує та охоплює всю систему економічної діяльності в цифровому середовищі	Визначає структуру, логіку і способи організації цифрової діяльності
Функції	Регулювання, розвиток, трансформація економіки	Формування архітектури ІТ-систем, цифрової інфраструктури, управління даними

Продовження таблиці 8

1	2	3
Об'єкти впливу	Суспільство, бізнес, держава	ІТ-системи, цифрові продукти, бізнес-процеси
Характер	Інституційно-економічний	Технологічно-організаційний
Співвідношення	Вищий рівень, що охоплює цифрову архітектуру	Нижчий рівень, підпорядкований цифровій економіці

*Джерело: розроблено авторами*

Цифрова архітектура являє собою концептуальну модель, що поєднує в собі принципи побудови, організації та управління цифровими системами, інформаційними потоками та технологічними інфраструктурами, які є основою цифрової економіки. Вона виступає як система, що забезпечує інтеграцію різноманітних цифрових інструментів, платформ і технологій для досягнення ефективності функціонування фінансових систем, бізнес-структур і навіть цілих національних економік у цифровому середовищі.

Основні складові цифрової архітектури:

1) інформаційні технології – засоби обробки даних, інтелектуальні платформи, хмарні сервіси, блокчейн та інші інноваційні технології, які визначають операційну і стратегічну функціональність цифрових систем;

2) інфраструктура – архітектура інформаційних і комунікаційних мереж, що забезпечують доступність і безперервність цифрових послуг;

3) алгоритми та моделі даних – механізми обробки великих обсягів інформації, штучний інтелект, аналітика та автоматизація процесів, які покращують ефективність роботи фінансових систем і бізнесу;

4) інтерфейси користувача – цифрові платформи, через які користувачі взаємодіють з фінансовими і економічними системами, що стають елементами більш широких екосистем.

Цифрова архітектоніка має суттєві відмінності від традиційної архітектоніки, оскільки вона відображає динамічні процеси адаптації фінансових і бізнес-структур до швидко змінюваного технологічного середовища. У традиційних системах архітектоніка концентрується на фізичній інфраструктурі та організаційних структурах, в той час як у цифрових системах акцент ставиться на гнучкості, здатності швидко адаптуватися до нових технологій і умов.

Значення цифрової архітектоніки полягає у створенні таких умов, за яких технології сприяють не лише автоматизації процесів, а й створенню нових цінностей для бізнес-структур і споживачів. Вона дозволяє побудувати ефективні механізми функціонування фінансових систем в умовах, коли основною валютою є дані, і забезпечує можливість інтеграції та координації різних підсистем на основі технологічних платформ.

Для бізнес-структур важливим є синергетичний ефект, що виникає завдяки поєднанню цифрових технологій та фінансових процесів, що забезпечує сталий розвиток і високий рівень адаптації до ринкових змін. В умовах цифрової трансформації бізнес-структури отримують можливість вийти за межі традиційних економічних парадигм і побудувати більш ефективні, прозорі та адаптивні моделі управління [30].

Такий синергетичний ефект не лише підвищує ефективність окремих бізнес-процесів, а й зумовлює необхідність їх глибшої структурної інтеграції. У цьому контексті все більшої актуальності набуває взаємозв'язок між фінансовою та цифровою архітектонікою, які формують спільну системну основу сучасних бізнес-структур. Схематично такий взаємозв'язок запропоновано на рис. 8 (див. с. 283).

Взаємний вплив фінансової та цифрової архітектоніки проявляється у тому, що структура фінансової системи все більше вибудовується відповідно до можливостей цифрових технологій, тоді як цифрові рішення формуються з урахуванням потреб фінансів. Цифрова архітектоніка – як набір технологічних принципів, платформ і інфраструктур – забезпечує гнучкість, масштабованість

та інтегрованість фінансових послуг, перетворюючи класичні фінансові моделі на цифрові екосистеми.



Рис. 8. Взаємний вплив фінансової та цифрової архітектури

*Джерело: розроблено авторами*

У свою чергу, фінансова архітектура впливає на цифрову, визначаючи вимоги до надійності, безпеки, відповідності регуляторним нормам. Саме ці обмеження й цілі формують рамки, в яких розробляються нові IT-рішення – від цифрових валют до систем управління ризиками на базі штучного інтелекту. Зрештою, відбувається не просто координація, а взаємне формування архітектур, у результаті чого створюється нова якість фінансової інфраструктури – адаптивна, інтелектуальна та стійка до викликів.

Такий взаємовплив свідчить про зростання архітектурної інтеграції, коли технічні і фінансові компоненти більше не існують ізольовано, а формують єдине цифрово-фінансове середовище.

Фінансова архітектоніка визначає логіку управління фінансовими ресурсами, інвестиційними потоками та механізмами контролю, тоді як цифрова архітектоніка забезпечує інфраструктурну та інформаційну підтримку цих процесів. Їх поєднання дозволяє створити цілісне управлінське середовище, в якому технологічні рішення безпосередньо підтримують фінансові стратегії, а фінансова логіка, у свою чергу, задає напрямок цифровій трансформації.

Окрім синергетичного ефекту, що виникає через взаємний позитивний вплив фінансової та цифрової архітектоніки бізнес-структур, можна простежити циклічність їх взаємозв'язку. Модель такого взаємозв'язку запропонована на рис. 9.

Циклічність взаємозв'язку між фінансовою та цифровою архітектонікою полягає в тому, що фінансова архітектоніка, зокрема стратегічне планування та управління ресурсами, впливає

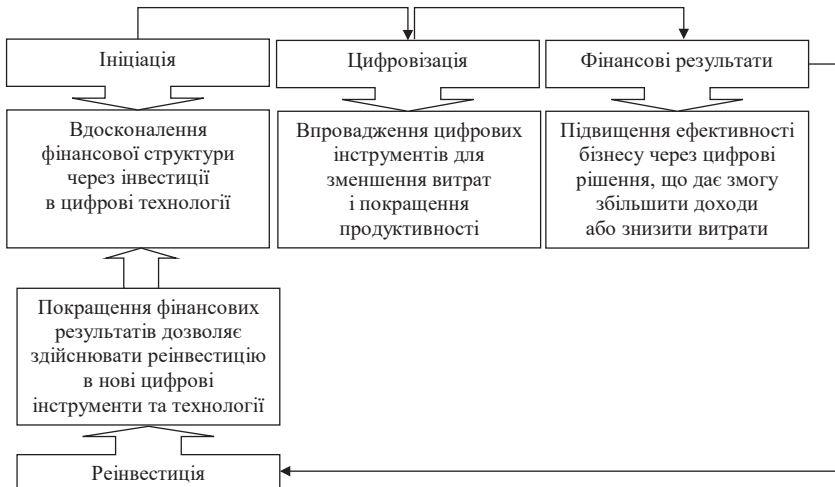


Рис. 9. Циклічність взаємозв'язку між фінансовою та цифровою архітектонікою

*Джерело: розроблено авторами*

на розвиток цифрових технологій і інфраструктури, в свою чергу цифрові інновації забезпечують автоматизацію, оптимізацію процесів і нові можливості для фінансових транзакцій та управління. Цей взаємозв'язок функціонує як цикл, де інвестиції в цифрові технології підвищують ефективність фінансових операцій, а досягнення в фінансовій сфері сприяють подальшому розвитку і вдосконаленню цифрової інфраструктури.

Отже, зв'язок між фінансовою та цифровою архітектонікою – це не просто технічна інтеграція, а новий рівень стратегічного мислення, який дозволяє бізнесу бути адаптивним, прозорим і стійким у мінливому середовищі.

Цифрова архітектоніка виступає важливою складовою частиною цифрової трансформації фінансових систем, оскільки надає можливість оптимізації ресурсів, створення більш гнучких бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг у глобальному цифровому середовищі.

Окрім того, цифрова архітектоніка сприяє покращенню фінансової архітектоніки, оскільки сучасні фінансові інструменти та програмне забезпечення дозволяють бізнесам більш ефективно управляти фінансами та ресурсами, здійснювати прогнозування та оцінку ризиків у реальному часі. У свою чергу, добре побудована фінансова архітектоніка дозволяє бізнес-структурам інвестувати в технології, що покращують їх конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до цифрових змін.

Таким чином, ефективне поєднання фінансової та цифрової архітектоніки є основою для стабільного розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Отже, фінансова та цифрова архітектоніка – це два взаємопов'язаних виміри сучасної трансформації бізнесу. Їх поєднання дає змогу не лише оптимізувати окремі функціональні блоки, а й сформуванню інтегрованої бізнес-модель управління, яка враховує системну цілісність, гнучкість, адаптивність і стратегічну спрямованість розвитку бізнес-структур.

Таким чином, фінансова та цифрова архітектоніка виступають не лише як окремі напрями трансформації, а як елементи,

що взаємодоповнюють один одний, єдиної управлінської логіки, що формує нову якість функціонування бізнес-структур.

Проте для досягнення справжньої ефективності та довготривалої стійкості необхідним є не лише технологічне та фінансове узгодження, а й інтеграція ширшого кола чинників. Йдеться про побудову цілісної моделі, яка синтезує у собі фінансові механізми, організаційну структуру, стратегічні пріоритети, інструменти цифровізації та інституційне середовище, в якому функціонує бізнес (рис. 10).

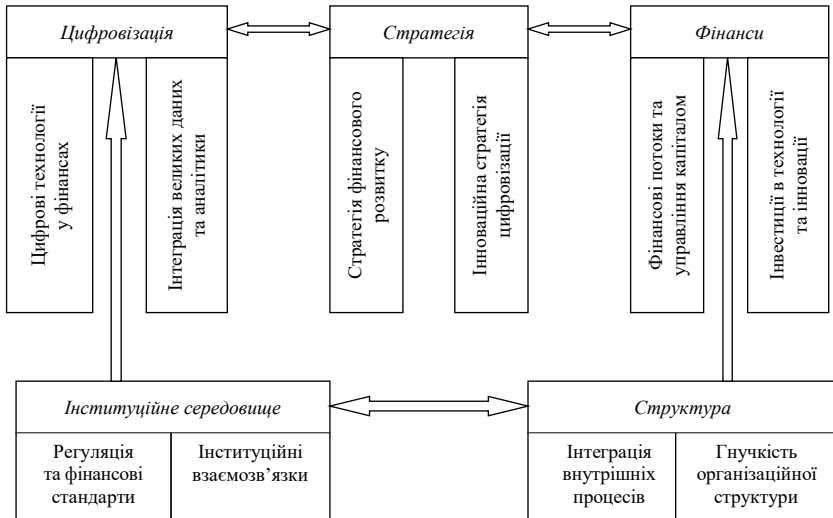


Рис. 10. Модель поєднання та взаємодії компонентів єдиної управлінської логіки, що формує нову якість функціонування бізнес-структур

*Джерело: розроблено авторами*

Така цілісна модель передбачає інтеграцію цих ключових компонентів для створення ефективної управлінської системи, здатної реагувати на зміни та забезпечувати стійкий розвиток бізнес-структур. Цифровізація виступає як основа для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, дозволяючи їм збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень. Водночас

стратегія визначає основні напрямки розвитку, зокрема інтеграцію технологій і адаптацію до нових умов. Фінанси забезпечують ресурсну підтримку для реалізації цієї стратегії, дозволяючи здійснювати інвестиції в інновації та цифрові трансформації.

Інституційне середовище, яке включає нормативно-правову базу та соціально-економічні умови, формує правила, що визначають межі й можливості для реалізації цифрових ініціатив. Організаційна структура підтримує ці зміни, створюючи гнучкі підрозділи, здатні ефективно взаємодіяти і реалізовувати стратегії в умовах постійних змін. Взаємодія цих компонентів забезпечує інтеграцію і синергію, що підвищує конкурентоспроможність бізнес-структур, дозволяючи їм адаптуватися до нових викликів і забезпечувати стабільний розвиток в умовах цифрової економіки.

Така цілісна модель є інтегрованою платформою, що забезпечує взаємодію і гармонізацію всіх ключових складових бізнесу для досягнення сталого розвитку, високої адаптивності та стратегічної ефективності в умовах мінливого ринкового середовища.

Фінанси є основним ресурсом і каталізатором розвитку бізнесу. Вони визначають не лише короткострокові фінансові результати, але й формують основу для довгострокового стратегічного планування. Управління фінансами включає контроль за грошовими потоками, інвестиційними рішеннями, плануванням бюджету, а також оцінку фінансових ризиків, що дозволяє забезпечити стабільність і сприяти ефективному використанню ресурсів бізнес-структур.

Структура бізнесу визначає її внутрішню організацію та ієрархію, яка включає визначення ролей, відповідальностей, організаційних підрозділів і взаємозв'язків між ними. Гармонійно побудована структура дає змогу оптимізувати управлінські процеси, сприяє ефективному розподілу ресурсів та дозволяє зберігати гнучкість і адаптивність на різних рівнях управління бізнесом.

Стратегія бізнесу визначає напрямок розвитку та цілі на довгострокову перспективу. Вона базується на аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і можливостей компанії. Важливою частиною є формулювання стратегії цифрової трансформації,

яка забезпечує інтеграцію технологій у бізнес-процеси, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність.

Цифровізація – це невід’ємна складова сучасного бізнесу, яка охоплює використання цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, підвищення прозорості, швидкості і точності операцій. Вона включає в себе такі елементи, як великі дані, штучний інтелект, хмарні сервіси та інші технології, що сприяють не лише ефективному управлінню інформацією, але й покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами.

Інституційне середовище включає всі зовнішні фактори та умови, в яких функціонує бізнес: це можуть бути економічні, правові, політичні та соціокультурні аспекти, що впливають на діяльність бізнес-структур. Гнучкість та адаптація до змін інституційного середовища дозволяє компанії швидше реагувати на зміни законодавства, технологічні новації або інші зміни в економіці, підтримуючи свою конкурентоспроможність і ефективність.

Ці п’ять елементів цілісної бізнес-моделі не існують ізольовано, а функціонують як єдина система, що підтримує один одного через взаємодію і взаємозалежність. Наприклад: цифровізація дозволяє покращити управлінські процеси та знизити витрати, що позитивно впливає на фінансові результати. Гармонійно побудована організаційна структура забезпечує швидке і ефективно впровадження стратегічних змін, включаючи ті, що стосуються цифрових технологій. Стратегічні рішення повинні бути адаптовані до змін в інституційному середовищі (наприклад, зміни законодавства) і забезпечувати стійкість бізнесу в умовах мінливих економічних умов.

Завдяки такій інтеграції, цілісна модель дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси бізнес-структур, але й забезпечити його гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на нові виклики.

Така модель допомагає створити стратегічно орієнтовану та стійку бізнес-структуру, здатну не лише досягати поставлених цілей, але й зберігати високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Цей підхід дозволяє бізнесу будувати систему управління, що бере до уваги всі аспекти – від фінансів до інституційного середовища – забезпечуючи гармонійну взаємодію і ефективну стратегію розвитку.

Саме така комплексна модель дозволяє сформувати системно впорядковану, адаптивну і стратегічно орієнтовану архітектоніку управління, здатну ефективно реагувати на виклики часу, використовуючи потенціал міждисциплінарного синтезу.

Після проведеного вище аналізу фінансової архітектоніки і цифрової економіки видно, що цифрові фінансові системи є основою для розвитку більш ефективних і прозорих бізнес-структур. Розвиток цифрової економіки впливає на архітектуру бізнесу, змушуючи його адаптуватися до нових технологічних реалій. Цифрова архітектоніка забезпечує платформу для організації взаємодії цих елементів, дозволяючи бізнесу працювати більш інтегровано і адаптивно.

Таким чином, архітектоніка бізнес-структур не є ізольованою від фінансової та цифрової архітектоніки. Вона повинна враховувати особливості нових економічних моделей, цифрових технологій і фінансових систем, щоб створити організаційні структури, які можуть ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації. Це дозволяє їм не лише адаптуватися до змін, а й бути на передовій технологічних і економічних перетворень.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що цифровізація радикально змінює природу фінансових потоків у бізнес-структурах. Вона забезпечує більшу прозорість, швидкість обробки інформації та можливості для прогнозного аналізу, але водночас висуває нові вимоги до безпеки, адаптивності та інтеграції фінансових систем.

Архітектоніка бізнес-систем виступає як концептуальна рамка, в якій цифрові фінансові процеси можуть бути ефективно структуровані, оптимізовані та синхронізовані із загальними цілями бізнес-структури. Впровадження архітектурного мислення дозволяє їм не лише адаптуватися до змін середовища, а й формувати проактивні фінансові стратегії.

Таким чином, трансформація фінансових потоків в умовах цифровізації має здійснюватися в тісному зв'язку з архітектурним підходом до побудови бізнес-систем, що відкриває нові горизонти для розвитку корпоративного управління та підвищення ефективності фінансового менеджменту. У цьому контексті застосування концептуальної моделі дозволяє чітко визначити структуру і взаємозв'язки фінансових, логістичних, управлінських та інформаційних компонентів, що інтегруються в єдину цифрову платформу. Така модель створює основу для прозорості, інтеграції та ефективності фінансових потоків у реальному часі.

Застосування когнітивної моделі дозволяє бізнес-структурам адаптувати свої фінансові стратегії до умов, що постійно змінюються, використовуючи інтелектуальні системи для прогнозування та аналізу великих даних. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і дає змогу швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи макроекономічні коливання та технологічні інновації. Прогнозування фінансових потоків та автоматизовані системи прийняття рішень значно підвищують гнучкість та адаптивність бізнес-структур.

Бізнес-структури, які впроваджують цифрові фінансові інструменти в рамках цілісної архітектури бізнес-систем, демонструють вищий рівень фінансової прозорості, гнучкості та здатності до масштабування. Завдяки інтеграції концептуальної та когнітивної моделей цифрово-керованої фінансової екосистеми, бізнес-структури мають змогу не лише зберігати стабільність у складних умовах, а й забезпечувати стрімке зростання, здатне реагувати на зовнішні ризики та сприяти ефективному управлінню фінансовими потоками.

Отже, синергія цифрових технологій і архітектурного підходу до побудови бізнесу, разом із концептуальними та когнітивними моделями, є ключовим чинником ефективної трансформації фінансових потоків, що здатна забезпечити бізнес-структурам як стабільність, так і прискорене зростання в умовах невизначеності.

Трансформація фінансових потоків у бізнес-структурах є не лише технічним або інфраструктурним процесом,

а комплексною перебудовою їх фінансової логіки. У процесі цифровізації змінюються ключові параметри руху фінансових ресурсів: швидкість, достовірність, контрольованість, інтеоперабельність даних. Це призводить до необхідності застосування нових моделей управління фінансами – таких, як інтелектуальні системи обліку, блокчейн-технології, хмарні фінансові сервіси та інтегровані ERP-рішення.

Цифрові платформи формують мультиканальні середовища, у яких фінансові потоки не обмежуються внутрішніми транзакціями бізнес-структур, а охоплюють інтеграцію з екосистемами клієнтів, постачальників, партнерів, банківських і регуляторних структур. Це зумовлює необхідність реорганізації фінансової архітектури, яка забезпечує швидкий обмін інформацією між підсистемами, мінімізує затримки та втрати ресурсів, а також дає змогу в режимі реального часу приймати стратегічні та тактичні рішення.

Архітектоніка бізнес-систем у цьому контексті виконує функцію структурного каркасу, який задає ієрархію, взаємозв'язки та пріоритети між фінансовими, логістичними, управлінськими та інформаційними компонентами бізнес-структури. Чітка побудова такої архітектури дозволяє не лише автоматизувати фінансові операції, а й глибше інтегрувати їх у стратегічне управління компанією.

### Список використаних джерел

1. Олійник О. О. Грошові і фінансові потоки в системі фінансового менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 32–37.
2. Небаба Н. О. Фінансові потоки: сутність підходи до визначення. *Вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 2 (31). С. 42–45.
3. Черевко В. О. Методологія формування та управління фінансовими потоками регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Київ, 2006. 22 с.
4. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 239 с.
5. Бондаренко О. С. Фінансові ресурси та фінансові потоки: сучасна теорія і практика управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 25–28.

6. Танклевська Н. С. Основи управління грошовими потоками підприємств. *Бізнесінформ*. 2017. № 6. С. 215–219.

7. Maiboroda O. E., Sorokivska T. T. Formation of management mechanism of the cash flows of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2018. No. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.89> (Last accessed: 15.04.2025).

8. Шандренко О. М., Козаченко В. В. Архітектоніка: слово – поняття – термін. *Актуальні питання культурології*. 2016. Вип. 16. С. 65–70.

9. Кант І. Критика чистого розуму / пер. з нім. та приміт. І. Бурковського. Київ : Юніверс, 2000. 504 с. С. 470. URL: [https://chtyvo.org.ua/authors/Kant\\_Immanuel](https://chtyvo.org.ua/authors/Kant_Immanuel) (дата звернення: 15.04.2025).

10. Архітектоніка – тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *Словник – тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн*. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=архітектоніка> (дата звернення: 15.04.2025).

11. Корчинський І. О. Організаційно-економічні перетворення в аграрній сфері та формування її архітектоніки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2019. 502 с.

12. Глущенко О. В. Формування фінансової архітектоніки забезпечення національного добробуту : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01. Харків, 2018. 466 с.

13. Гнідець Р. Б. Вплив конструктивних факторів на архітектуру українських баневих церков : автореф. дис. ... канд. архіт. : 18.00.01. Львів, 2002. 18 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/aref/20081124005687> (дата звернення: 15.04.2025).

14. Яців М. Б. Архітектурно-просторова організація світлового середовища української церкви : автореф. дис. ... канд. архіт. : 18.00.01. Львів, 2002. 19 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/aref/20081124001819> (дата звернення: 15.04.2025).

15. Глущенко О. В. Фінансова архітектоніка: теоретико-методологічний аспект. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4 (1). С. 43–52.

16. Колечко Д. Економічна стратегія країни в новій архітектоніці глобальних економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-100> (дата звернення: 15.04.2025).

17. Гриценко А. Інституціональна архітектоніка: обект, теорія, методологія : монографія / ред.: Р. Нурєва, В. Дементєва. Донецьк : Каштан, 2005. 275 с.

18. Рудевська В. І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Автограф, 2021. 236 с.

19. Косова Т. Д., Дєєва Н. Е., Ползікова Г. В. Фінансова архітектоніка: потенціал розвитку для економіки, менеджменту, маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15. С. 10–16.

20. Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. 323 с. URL: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi> (дата звернення: 15.04.2025).

21. Архітектоніка фінансів: методичне забезпечення в умовах цифрової економіки : монографія / І. В. Журавльова, М. В. Максимова, В. С. Хвостенко та ін. ; за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 201 с.

22. Луцишин З. Сучасна світова фінансова архітектоніка: тенденції та суперечності розвитку в умовах глобалізації. *Економічний часопис – XXV*. 2005. № 5–6. URL: <http://soskin.info/ea/2005/5-6/20050506.htm> (дата звернення: 15.04.2025).

23. Гринько О. Л. Теоретичні аспекти формування архітектури фінансового стимулювання економічного зростання. *Фінанси України*. 2012. № 10. С. 20–33.

24. Глушенко О. В. Фінансова архітектоніка: теоретико-методологічний аспект. *Наука й економіка*. 2013. Т. 1. № 4. С. 43–52.

25. Стецюк П. А. Фінансова архітектоніка забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 150. С. 33–40. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_51668788.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_51668788.pdf) (дата звернення: 15.04.2025).

26. Сосновська О. О. Методологія побудови фінансової архітектоніки підприємств зв'язку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1–2. С. 113–118.

27. Інституційна архітектоніка та динаміка економічних перетворень : монографія / ред. А. А. Гриценко. Харків : Форт, 2008. 928 с.

28. Rudevska V. I. Financial Architectonics as a Methodological Basis for the Formation of Business Architecture of the Banking Sector of the Economy. *Business Inform*. 2020. Vol. 9, no. 512. P. 246–253. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-246-253> (Last accessed: 15.04.2025).

29. Березюк В. Інформаційно-комунікаційні технології в системі досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022.

№ 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-55> (дата звернення: 15.04.2025).

30. Prokhorova V., Mushnykova S., Kovalenko D., Koleshchuk O., Babichev A. Convergence of educational technologies as an imperative for the development of innovation cooperation in the context of circular transformation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. Iss. 13. P. 26–35. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.286183

**ОГРЕНИЧ Юлія Олександрівна,**

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку,  
Запорізький національний університет,  
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0294-1889>

## **3.2. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЛЬ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕСТОНІЇ ТА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**Вступ.** В умовах посилення інтеграційних процесів, швидкості цифрової трансформації економіки у різних країнах, економічної нестабільності, змінності ринкового середовища важливе значення відіграє фінансова політика країни, яка є інструментом забезпечення фінансової стабільності, соціальної справедливості серед населення, сприяння досягненню цілей сталого розвитку, зміцнення позицій на міжнародній арені та підвищення конкурентоспроможності. Передумовою успішної реалізації фінансової політики, досягнення мети та завдань є якісна, ефективна, виважена робота податкових органів, адже їх діяльність впливає на своєчасність наповнення дохідної складової державного бюджету, виявлення випадків ухилення від сплати податків, а також створення умов для функціонування бізнесу шляхом зниження податкового навантаження. Доцільно зауважити,