

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 9 (101)/2025
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 9 (101)

2 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

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

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноручський Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Лучко Галина Йосипівна, Дугін Олег Володимирович ОПІР ЯК ЕНЕРГІЯ: ВІД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРОТИДІЇ ДО ІМПУЛЬСУ ЗМІН	9
Бугас Наталія Валеріївна ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ У БІЗНЕС-ПРАКТИКУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ І НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	14
Губарева Ірина Олегівна, Губарев Руслан Валерійович НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЛОГІСТИЦІ	21
Запша Галина Миколаївна, Сахацький Микола Павлович, Бахчиванжи Людмила Анатоліївна, Мельничук Оксана Іванівна, Найда Ірина Станіславівна ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЙНОГО МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАРТАП ПРОЄКТАМИ	28
Запша Галина Миколаївна, Бахчиванжи Людмила Анатоліївна, Мельничук Оксана Іванівна, Міхнева Альона Олександрівна МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЗАДАЧІ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	37
Карплюк Тетяна Павлівна, Коваленко Дмитро Іванович ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	47
Когут Ірина Василівна, Онишук Константин Михайлович СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-ПРОДУКТІВ ДЛЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	54
Косогов Тарас Леонідович СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ	61
Найда Ірина Станіславівна, Лівінський Анатолій Іванович, Петрів Іван Михайлович, Андрейченко Андрій Вадимович ІНДИВІДУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЛІДЕРІВ В УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНДАХ	69
Сахацький Микола Павлович, Чернов Михайло Георгійович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА МАРКЕТИНГОМ КОНЦЕНТРОВАНИХ КОРМІВ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТВАРИННИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	76

Шевчук Андрій Андрійович НЕЙРОМЕРЕЖА — КЛЮЧОВА ТЕХНОЛОГІЯ ШІ: ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ЇЇ МОЖЛИВОСТЕЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	86
--	----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Дяденко Микола Сергійович ІНТЕГРАЦІЯ ПОЛОЖЕНЬ КТМФЗ 12, МСФЗ 16 ТА МСБО 20 У ФІНАНСОВОМУ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ КОНЦЕСІЇ	93
--	----

Іванова Наталія Анатоліївна, Василюк Марія Михайлівна, Яцко Максим Вікторович АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ ESG-ЗВІТНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	101
---	-----

Король Світлана Яківна НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	110
---	-----

Польова Олена Леонідівна, Маліцький Петро Олегович ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	118
---	-----

Шаповалова Алла Павлівна, Кузьменко Олена Петрівна, Прокопова Олена Миколаївна ПЕРЕХІД ДО ПРОЗОРОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ CSRD ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ КАПІТАЛУ КОМПАНІЙ	128
--	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Майорова Тетяна Володимирівна, Тимошенко Ірина Павлівна КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЛАНЦЮГОВОЇ ІДЕАЦІЇ СТАРТАПУ	136
--	-----

Рурак Ігор Васильович СИСТЕМНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	144
--	-----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Брюховецька Ірина Олександрівна, Кришталь Галина Олександрівна, Скиба Ганна Іванівна УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ	152
--	-----

Русіна Юлія Олександрівна, Левченко Валентина Петрівна, Золковер Андрій Олександрович, Нефедова Тетяна Миколаївна, Гайдай Владислав Анатолійович БАНКИ ЯК ІНВЕСТИЦІЙНІ ПОСЕРЕДНИКИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	160
---	-----

CONTENTS

MANAGEMENT

Luchko Halyna, Duhin Oleh

RESISTANCE AS ENERGY: FROM ORGANIZATIONAL OPPOSITION TO CHANGE
MOMENTUM 9

Buhas Nataliia

IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGIES IN BUSINESS PRACTICE: THE EXPERIENCE
OF UKRAINIAN ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR FURTHER TRANSFORMATION 14

Hubarieva Iryna, Gubarev Ruslan

DIRECTIONS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS..... 21

Zapsha Halina, Sakhatskyi Mykola, Bakhchyvanzhy Liudmyla,

Melnychuk Oksana, Naida Iryna

INTEGRATION OF MARKETING ANALYTICS AND OPTIMIZATION MATHEMATICAL
MODELING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF STARTUP PROJECTS..... 28

Zapsha Halyna, Bakhchyvanzhy Liudmyla, Melnychuk Oksana, Mikhnieva Aliona

METHODOLOGICAL ASPECTS OF USING THE TRANSPORTATION MODEL TO OPTIMIZE
LOGISTICS FLOWS IN ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT 37

Karpliuk Tetiana, Kovalenko Dmytro

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF THE ASSORTMENT POLICY OF
COMMERCIAL ENTERPRISES 47

Kohut Iryna, Onyshchuk Konstantyn

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN IT PRODUCTS FOR
PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION ... 54

Kosohov Taras

MODERN PROJECT MANAGEMENT TOOLKIT IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL
RECOVERY..... 61

Naida Iryna, Livinskyi Anatolii, Petriv Ivan, Andreichenko Andriy

INDIVIDUAL SELF-MANAGEMENT STRATEGY AS A MOTIVATIONAL TOOL FOR
REDUCING PROFESSIONAL BURNOUT OF LEADERS IN MANAGEMENT TEAMS 69

Sakhatskyi Mykola, Chernov Mykhailo

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE PRODUCTION
AND MARKETING OF CONCENTRATED FEEDS AS A DRIVER FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RESOURCE POTENTIAL OF LIVESTOCK FARMING OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES 76

Shevchuk Andrii

NEURAL NETWORK — A KEY TECHNOLOGY OF AI: USING ITS CAPABILITIES IN
MANAGEMENT FOR OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES 86

ACCOUNTING AND TAXATION**Diadenko Mykola**INTEGRATION OF IFRIC 12, IFRS 16 AND IAS 20 IN THE FINANCIAL ACCOUNTING
OF CONCESSION OPERATIONS 93**Ivanova Nataliia, Vasylyuk Mariya, Yatsko Maksym**AUDIT PROCEDURES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING ESG REPORTING
AT UKRAINIAN ENTERPRISES 101**Korol Svitlana**NON-FINANCIAL REPORTING IN THE IMPLEMENTATION OF CONCESSION
ARRANGEMENTS: INTERNATIONAL STANDARDS AND UKRAINIAN CONTEXT 110**Polova Olena, Malitsky Petro**FEATURES OF MANAGEMENT ACCOUNTING OF FARM HOLDINGS IN THE CONTEXT OF
INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENT 118**Shapovalova Alla, Kuzmenko Olena, Prokopova Olena**TRANSITION TO TRANSPARENT FINANCIAL REPORTING IN ACCORDANCE WITH CSRD
REQUIREMENTS AND ITS IMPACT ON THE STRUCTURE 128**ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES****Mayorova Tetiana, Tymoshenko Iryna**

CONCEPTUAL MODEL OF CHAIN IDEATION OF STARTUP 136

Rurak IhorSYSTEM-ECONOMIC APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF RURAL
TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT 144**FINANCE, BANKING AND INSURANCE****Briukhovetska Iryna, Kryshchal Halyna, Skyba Hanna**

RETAIL COST MANAGEMENT: AN ECONOMIC MECHANISM FOR OPTIMIZATION 152

Rusina Yuliia, Levchenko Valentina, Zolkover Andrii, Nefedova Tetiana, Haidai Vladyslav

BANKS AS INVESTMENT INTERMEDIARIES: CURRENT REALITIES AND PROSPECTS 160

UDC 330.1:658.5

Luchko Halyna

*PhD, Associate Professor of the Department of Project Management
Lviv Polytechnic National University*

Лучко Галина Йосипівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0002-3583-0923

Duhin Oleh

*PhD Candidate of the Department of Project Management
Lviv Polytechnic National University*

Дугін Олег Володимирович

*аспірант кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка»*

ORCID: 0009-0000-5210-0597

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11379

МЕНЕДЖМЕНТ

RESISTANCE AS ENERGY: FROM ORGANIZATIONAL OPPOSITION TO CHANGE MOMENTUM

ОПІР ЯК ЕНЕРГІЯ: ВІД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРОТИДІЇ ДО ІМПУЛЬСУ ЗМІН

Summary. Introduction. Resistance in organizational change has been treated for decades as a barrier. Classical models (Lewin, Kotter) cast it as irrational or dysfunctional. Later studies recognized its complexity and identity-based roots but continued to frame it as feedback. The possibility that resistance is a direct source of usable energy remains underdeveloped.

Purpose. This article reframes resistance as energy. It develops a conceptual model that integrates physics, martial arts, identity theory, and paradox theory. It proposes a framework for converting resistance into change momentum.

Materials and Methods. Conceptual analysis is applied across four lenses. Physics explains inevitability: every force generates counterforce. Martial arts demonstrate usability: opposition is redirected, not destroyed. Identity theory explains intensity: resistance protects meaning and belonging. Paradox theory explains necessity: resistance stabilizes continuity while forcing adaptation. Case illustrations from healthcare, manufacturing, and professional services support the analysis.

Results. The article introduces a four-step framework: Recognize, Surface, Redirect, Align. Leaders must legitimize resistance, bring its energy to the surface, convert it into constructive participation, and embed it into organizational identity. Case evidence shows that resistance rooted in values and identity can shift from obstruction to commitment, generating momentum for change.

Perspectives. Research should measure resistance as energy, track its longitudinal dynamics, and analyze leader micro-practices of redirection. Theoretically, the paper extends change management beyond deficit views. Practically, it provides a disciplined method to use resistance as fuel for momentum.

Key words: organizational change, resistance, energy, identity, paradox, momentum, organizational transformation, management.

Анотація. Вступ. У дослідженнях організаційних змін опір десятиліттями розглядався як бар'єр. Класичні моделі (Левін, Коттер) трактували його як ірраціональний чи дисфункційний. Пізніші дослідження визнали його складність та ідентифікаційні корені, але й далі визначали його лише як сигнал. Можливість трактування опору як безпосереднього джерела енергії залишалася недостатньо розробленою.

Мета. Стаття переосмислює опір як енергію. Розроблено концептуальну модель, що інтегрує фізику, бойові мистецтва, теорію ідентичності та теорію парадоксів. Запропоновано рамку для перетворення опору в імпульс змін.

Матеріали і методи. Застосовано концептуальний аналіз у межах чотирьох підходів. Фізика пояснює неминучість: кожна сила породжує протидію. Бойові мистецтва демонструють використання: опір не знищують, а перенаправляють. Теорія ідентичності пояснює інтенсивність: опір захищає сенс та належність. Теорія парадоксів пояснює необхідність: опір водночас стабілізує й примушує до адаптації. Для підкріплення використано приклади з охорони здоров'я, виробництва та консалтингу.

Результати. Запропоновано чотириетапну рамку: Визнати, Артикулювати, Перенаправити, Узгодити. Керівники повинні легітимізувати опір, зробити його енергією видимою, спрямувати її у конструктивну участь і закріпити в новій ідентичності організації. Приклади доводять: опір, укорінений у цінностях та ідентичності, може бути трансформований з перешкоди на відданість і створювати імпульс змін.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосередитися на вимірюванні енергії опору, аналізі її динаміки в часі та мікропрактиках керівників. Теоретично стаття розширює управління змінами за межі дефіцитарних трактувань. Практично вона пропонує дисциплінований метод використання опору як палива імпульсу змін.

Ключові слова: організаційні зміни, опір, енергія, ідентичність, парадокс, імпульс, організаційна трансформація, менеджмент.

Problem Statement. Resistance has been a constant theme in organizational change research. From Lewin's (1947) force field analysis onward, it has been cast as a barrier to be overcome. The prevailing assumption remains that resistance is irrational or dysfunctional, disrupting rational plans for transformation [10; 14].

This deficit framing shaped practice for decades: managers identified “resisters,” sought to neutralize them, and treated opposition as error [5]. Yet evidence shows otherwise. Resistance is not marginal noise but a core dynamic of change. It arises from identity, values, and commitments [15; 7]. It exposes what people and organizations care about most.

Organizational change initiatives frequently fail because they lose momentum. Initial enthusiasm fades, energy dissipates, and systems revert to old routines [4]. The central challenge is not communication or persuasion but sustaining energy. Addressing this problem requires reframing resistance not as obstacle but as a potential energy source.

Literature review. Resistance as Obstacle. Lewin's (1947) model positioned resistance as restraining force. Change required weakening it. Kotter (1996) described resistance as a predictable barrier in his eight-step process. Oreg (2006) framed resistance as a dispositional trait. In practice, managers sought to identify and neutralize “resisters,” treating opposition as error to be corrected [5].

Resistance as Information. From the late 1990s, researchers challenged this deficit view. Piderit (2000) showed resistance to be multidimensional, mixing cognitive, emotional, and behavioral components. Ford et al. (2008) argued resistance is often feedback, not dysfunction. Studies in healthcare and public administration found that opposition frequently expressed concerns about safety, values, or service quality [11; 17]. Constructive views acknowledged resistance but treated it as signal, not resource.

Identity and Paradox. Identity research revealed resistance as defense of the self [3;8]. Change that threatens identity provokes strong, persistent opposition, as seen among academics resisting performance metrics [9] or professionals protecting expert roles [1].

Paradox theory added further depth. Change embodies tension between continuity and disruption [16]. Resistance stabilizes identity while forcing adaptation, embodying paradox. Organizations that accept this paradox are more adaptive than those that try to eliminate it [2].

Gap. The literature moved from seeing resistance as obstacle, to information, to identity-laden paradox. Yet it remains framed as problem. What is missing is recognition that resistance is not only signal but energy — a force that can be used to sustain change.

Purpose of the article. The aim of the article is to reframe resistance as energy rather than obstacle. The objectives are:

Table 1

Evolution of Resistance Framing

Perspective	Core Idea	Works	Managerial Response	Limitation
Obstacle	Irrational barrier	Lewin (1947); Kotter (1996); Oreg (2006)	Overcome, reduce	Deficit framing, ignores meaning
Information	Feedback, signal	Piderit (2000); Ford et al. (2008); Thomas & Hardy (2011)	Listen, adjust	Stops at signal, not energy
Energy (this paper)	Usable force rooted in identity/values	Current study	Recognize, Surface, Redirect, Align	New framing; requires discipline

Source: compiled by the authors on the basis [7; 10; 12; 13; 15; 17]

1. To synthesize existing perspectives on resistance.
2. To integrate four conceptual lenses — physics, martial arts, identity, paradox — into a coherent model.

3. To identify mechanisms for converting resistance into change momentum.

4. To propose a practical framework for leaders: Recognize, Surface, Redirect, Align.

Contribution. This paper argues that resistance is not merely a reaction to change but a concentrated source of energy. Rather than suppressing it, leaders can channel it into momentum. We draw on four lenses — physics, martial arts, identity, and paradox — to reframe resistance as fuel, not barrier.

Our contribution is threefold. First, we move beyond the view of resistance as obstacle or feedback to frame it as energy. Second, we integrate metaphors and theories into a coherent conceptual model. Third, we propose a practical framework — Recognize, Surface, Redirect, Align — to channel resistance into sustainable transformation.

Theoretical Lenses. Reframing resistance as energy requires grounding. Four lenses provide this.

Physics shows inevitability. Newton's third law states every action produces counterforce. Change applied to the status quo inevitably generates resistance. That counterforce embodies energy equal to the initiating push.

Martial arts show usability. In Judo or Aikido, the practitioner does not block force but redirects it. Opposition becomes strength. Leaders who fight resistance escalate it; leaders who redirect it convert it into movement.

Identity theory explains intensity. Because identity provides meaning and belonging, threats provoke powerful protective responses. The energy of resistance is strongest where identity is at stake. If change is aligned with identity, protective energy becomes sustaining energy.

Paradox theory shows necessity. Resistance embodies the tension between stability and disruption. It both constrains and enables. Far from failure, resistance is the paradoxical condition of change.

Together, these lenses present resistance as inevitable, usable, powerful, and necessary — the foundation for reframing it as energy.

Resistance as energy source. Change requires energy. Formal strategies and structures are insufficient if momentum fades [4]. Resistance, because it emerges from deep attachments, contains concentrated energy.

Resistance can be read in two ways. As evidence, it proves that force has been applied: no counterforce, no real change. As fuel, it embodies energy that can drive transformation if redirected.

Identity protection provides one source of this energy. Scholars resist performance metrics not because of inertia but because metrics threaten their identity as independent thinkers [9]. Professionals resist bill-

ing reforms because they undermine their identity as trusted advisors [1].

Values provide another. Healthcare staff resist new systems not because they reject efficiency but because they fear harm to patient care. Energy mobilized in defense of values is strong and persistent.

Routines provide a third. Habits embody stored investments of energy. Disrupting them provokes resistance, but building upon them releases that energy into new practices.

Cases illustrate the point. In hospitals, nurses resisting electronic records framed their opposition in terms of identity and patient care. When redesign focused on preserving those values, opposition turned into advocacy. In manufacturing, resistance to safety protocols was reframed as pride in craftsmanship, converting opposition into a culture of mastery.

Conversion requires mechanism. Surfacing resistance brings hidden energy into view. Reframing changes its meaning from obstruction to commitment. Participation channels energy into contribution. Alignment integrates it into new identity, ensuring resistance ends as reinforcement, not sabotage.

The risk is romanticizing resistance. Not all opposition is rooted in values or identity; some is destructive self-interest. Leaders must distinguish usable energy from waste.

The proposition follows: resistance is not only proof of change but fuel for sustaining it.

Framework: Recognize, Surface, Redirect, Align. The question is not how to eliminate resistance but how to channel it. The framework provides a disciplined method to channel resistance which consists of four steps.

Recognize. Resistance must be acknowledged as natural and legitimate. Suppressing it drives it underground, where it becomes destructive. Recognition reframes resistance as energy rooted in commitment.

Surface. Hidden resistance drains energy. Leaders must create safe spaces for opposition to be voiced. Once surfaced, resistance becomes visible energy that can be redirected.

Redirect. Energy cannot be destroyed, only guided. Leaders must convert resistance into constructive effort: co-designing processes, testing alternatives, or advocating for values within the change.

Align. Finally, redirected energy must be integrated into the evolving identity of the organization. Only then does it become sustaining momentum rather than temporary compliance.

The process is cyclical. Each new initiative generates resistance. Leaders must recognize, surface, redirect, and align continuously.

This approach departs from traditional models that treat resistance as a barrier to communication or persuasion [10]. It treats resistance as energy to be captured. Properly channeled, it fuels lasting transformation.

The diagram illustrates how organizational change provokes resistance as a natural counterforce. Instead

Table 2

Framework for Channeling Resistance Energy

Step	Core Action	Managerial Focus	Expected Effect
Recognize	Legitimize resistance as natural	Normalize opposition, frame it as commitment	Resistance becomes visible, not hidden
Surface	Make resistance explicit	Dialogue, safe forums	Latent energy becomes accessible
Redirect	Channel energy constructively	Co-design, pilots, advocacy	Opposition converted into contribution
Align	Integrate into new identity	Embed values into change narrative	Resistance energy sustains transformation

Source: developed by the authors

of treating this resistance as obstruction, the process reframes it as energy to be channeled. The four-step loop — Recognize, Surface, Redirect, Align — encircles resistance, ensuring that its intensity is not suppressed but processed. The outcome is amplified momentum, represented as Change (+). In this way, resistance is not external to change but integral to it: what opposes transformation can, when disciplined, provide the energy that sustains it.

Implications. The reframing of resistance as energy carries significant implications.

For theory, it extends resistance research beyond obstacle or feedback. It highlights resistance as embodied energy, rooted in identity and values, and capable of sustaining change. It also demonstrates the utility of embodied metaphors in organizational theory. Physics clarifies inevitability, martial arts clarifies usability. Together with identity and paradox theory, they form a multidimensional model of resistance as energy.

For practice, the implication is direct. Leaders must expect resistance. Its absence signals superficial change. Legitimation allows resistance to surface; redirection channels it into contribution; alignment transforms it into sustaining commitment. The framework shifts managerial attention from defeating resistance to harnessing it.

For research, new questions open. How can resistance energy be measured? Under what conditions

does it convert into momentum? How do leaders enact micro-practices of redirection in real time? Comparative and longitudinal studies could clarify the durability of change when resistance is harnessed rather than suppressed.

By repositioning resistance as energy, this paper bridges theory and practice. It challenges the assumption that resistance is a deficit and offers a model for turning it into resource.

Conclusion. Resistance has been treated for decades as the enemy of change. Even when acknowledged as complex, it is still framed as problem.

This paper advanced a different view: resistance is not only natural but necessary. It is both proof and fuel. It arises from identity, values, and routines that matter most, and therefore carries concentrated energy. Suppressed, it undermines change. Redirected, it sustains it.

The framework of Recognize, Surface, Redirect, Align offers a practical method for channeling this energy. Case illustrations across industries show how resistance that blocked initiatives was converted into advocacy once its underlying commitments were integrated.

The conclusion is sharp. Change without resistance is superficial. Resistance without change is inertia. Integrated, they generate momentum. The task of leadership is not to overcome resistance but to use it.

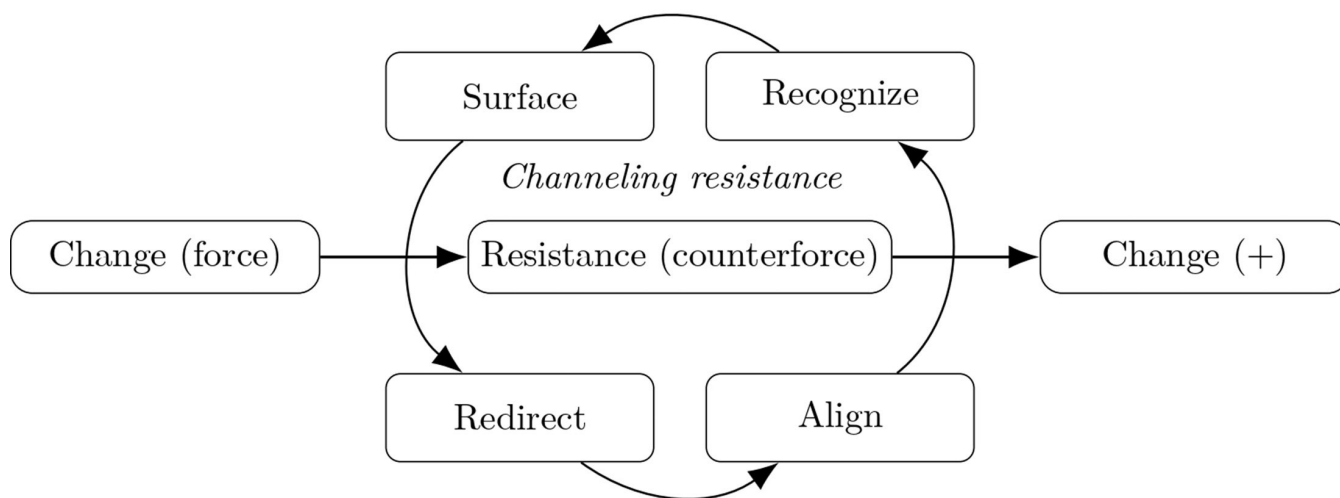


Fig. 1. Channeling resistance into amplified change

Source: developed by the authors

References

1. Alvesson M., Empson L. The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*. 2008. Vol. 24, No. 1. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.10.001>.
2. Andriopoulos C., Lewis M. W. Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*. 2009. Vol. 20, No. 4. P. 696–717. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>.
3. Ashforth B. E., Mael F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, No. 1. P. 20–39. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
4. Beer M., Nohria N. Breaking the code of change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. 464 p.
5. Coch L., French J. R. P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*. 1948. Vol. 1, No. 4. P. 512–532. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>.
6. Cornelissen J. P. Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: A case study of the organizational identity metaphor. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol. 43, No. 4. P. 683–709. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00607.x>.
7. Ford J. D., Ford L. W., D'Amelio A. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 362–377. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>.
8. Gioia D. A., Schultz M., Corley K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25, No. 1. P. 63–81. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>.
9. Henkel M. Academic identity and autonomy in a changing policy environment. *Higher Education*. 2005. Vol. 49, No. 1–2. P. 155–176. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2919-1>.
10. Kotter J. P. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
11. Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. Work routines as an object of resistance during information systems implementations: theoretical foundation and empirical evidence. *European Journal of Information Systems*. 2016. 25(4). P. 317–343. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejis.2016.1>.
12. Lewin K. Frontiers in group dynamics. *Human Relations*. 1947. Vol. 1, No. 1. P. 5–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
13. Oreg S. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2006. Vol. 15, No. 1. P. 73–101. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943205000451247>.
14. Oreg S., Vakola M., Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2011. Vol. 47, No. 4. P. 461–524. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
15. Piderit S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25, No. 4. P. 783–794. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>.
16. Smith W. K., Lewis M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*. 2011. Vol. 36, No. 2. P. 381–403. DOI: <http://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>.
17. Thomas R., Hardy C. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*. 2011. Vol. 27, No. 3. P. 322–331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>.

УДК 005.334:658.012.3

Бугас Наталія Валеріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та смарт-інновацій
Київський національний університет технологій та дизайну*

Buhas Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Smart Innovations
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0002-5858-0285*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11387

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ У БІЗНЕС-ПРАКТИКУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ І НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGIES IN BUSINESS PRACTICE: THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR FURTHER TRANSFORMATION

Анотація. Автором досліджено процеси впровадження цифрових стратегій у бізнес-практику українських підприємств та визначено напрями їх подальшої трансформації. Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами економічного та технологічного середовища, зокрема необхідністю підвищення конкурентоспроможності, адаптації до глобальних ринкових тенденцій та реагування на воєнні та економічні ризики.

Мета. Мета дослідження полягає в систематизації теоретико-методологічних основ та практичного досвіду щодо впровадження цифрових стратегій у вітчизняних компаніях, дослідженні механізмів адаптації бізнесу до воєнних та економічних викликів та у формулюванні перспективних напрямків цифрової трансформації, спираючись на порівняльний досвід міжнародних компаній та передові практики управління цифровими змінами.

Матеріали і методи. У дослідженні використано фінансову звітність аналізованих підприємств за 2021–2024 роки, методи порівняльного аналізу, кейс-стаді та аналітики бізнес-показників. На основі вивчення практик українських компаній та порівняння з міжнародними моделями цифровізації визначено основні тенденції, проблеми та успішні практики впровадження цифрових стратегій.

Результати. Дослідження підтверджує, що ефективна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, інтеграції технологічних, організаційних та управлінських рішень, а також активного використання аналітики даних для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Також було сформовано комплекс рекомендацій і пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності впровадження цифрових стратегій в Україні, ключовими напрямами є: збільшення інвестицій у цифрові технології та дослідження і розробки (R&D), а також впровадження систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу; активне розширення міжнародної співпраці та вихід на глобальні ринки; системне використання аналітики даних для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управління.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні галузевої специфіки впровадження цифрових стратегій, аналізі їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємств. Перспективним напрямом є оцінка ролі державної політики та регуляторного середовища у стимулюванні цифровізації бізнесу, а також виявлення можливостей інтеграції українських компаній у глобальні цифрові екосистеми. Особливої уваги потребує дослідження впливу сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та автоматизації, на трансформацію бізнес-моделей. Важливим завданням також залишається формування ефективних механізмів співпраці між бізнесом, науковою та освітньою сферами для підготовки кадрів цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-моделі, цифрова стратегія, українські підприємства, бізнес-практика, конкурентоспроможність, сучасні технології.

Summary. The study explores the processes of implementing digital strategies in the business practices of Ukrainian enterprises and identifies directions for their further transformation. The relevance of the research is determined by the current challenges of the economic and technological environment, particularly the need to enhance competitiveness, adapt to global market trends, and respond to wartime and economic risks.

Purpose. The purpose of the study is to provide a systematic analysis of digitalization practices of Ukrainian companies, to identify key trends and barriers to the implementation of digital strategies, and to formulate recommendations for their effective transformation. The object of the study is Ukrainian enterprises across various sectors of the economy, while the subject is the processes of forming and implementing digital strategies, digital transformation tools, and practical application cases.

Materials and Methods. The research is based on the financial statements of the analyzed enterprises for the years 2021–2024, applying comparative analysis, case study, and business performance analytics. By examining the practices of Ukrainian companies and comparing them with international models of digitalization, the main trends, challenges, and successful practices of digital strategy implementation were identified.

Results. The study confirms that effective digital transformation requires a comprehensive approach, the integration of technological, organizational, and managerial solutions, as well as the active use of data analytics to improve productivity and competitiveness. A set of recommendations and proposals was developed to enhance the efficiency of digital strategy implementation in Ukraine. Key directions include increasing investment in digital technologies and research and development (R&D), implementing training and upskilling systems for employees, expanding international cooperation and entering global markets, and systematically using data analytics to optimize business processes and improve management efficiency.

Perspectives. Future research should focus on studying the sectoral specifics of digital strategy implementation and analyzing their impact on the long-term competitiveness and financial stability of enterprises. A promising direction is the assessment of the role of public policy and regulatory frameworks in stimulating business digitalization, as well as identifying opportunities for integrating Ukrainian companies into global digital ecosystems. Special attention should be given to the impact of modern technologies, including artificial intelligence, big data, and automation, on business model transformation. An equally important task is to develop effective mechanisms of cooperation between business, science, and education to train specialists for the digital economy.

Key words: digital transformation, business models, digital strategy, Ukrainian enterprises, business practice, competitiveness, modern technologies.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стає ключовим стратегічним пріоритетом для бізнесу у всьому світі, забезпечуючи підвищення ефективності операцій, гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Для України, що перебуває в умовах воєнного конфлікту, ці виклики набувають особливої актуальності: підприємства змушені швидко адаптувати бізнес-моделі, оптимізувати розподіл ресурсів та інтегрувати сучасні цифрові інструменти. Попри значний інтерес науковців до теми цифровізації та впровадження цифрових стратегій, у сучасній українській науковій літературі спостерігається недостатнє узагальнення практичного досвіду підприємств у різних секторах економіки, а також обмежене порівняння з міжнародними моделями цифрової трансформації. Виникає потреба у системному аналізі, що поєднує теоретико-методологічні підходи та практичні кейси українських компаній станом на 2025 рік.

Українські компанії функціонують в умовах порушень ланцюгів постачання, фінансових обмежень та нестабільного попиту на ринку, що значно підвищує значення цифрових стратегій для забезпечення безперервності бізнесу та розвитку. У той час як глобальні дослідження підкреслюють переваги цифровізації — підвищення гнучкості, покращення процесів прийняття рішень та посилення взаємодії зі стейкхолдерами — досліджень щодо впровадження цифрових стратегій у контексті гострої геополітичної та економічної невизначеності в Україні поки що недостатньо.

Наявні дані свідчать, що багато українських компаній або не мають цілісної цифрової стратегії, або впроваджують окремі цифрові ініціативи, що обмежує загальний ефект трансформаційних процесів. Постає нагальна потреба у системному аналізі, який поєднував би теоретичні підходи та емпіричні дані, відображаючи як виклики, так і можливості, з якими стикаються вітчизняні підприємства. Таким чином, науково-практичний інтерес цього дослідження полягає у аналізі сучасних практик цифровізації українських підприємств в умовах воєнного стану, виявленні ключових тенденцій та проблем, а також формуванні рекомендацій для подальшого розвитку цифрових стратегій. Результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів, власників бізнесу та фахівців із цифрової трансформації, забезпечуючи підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері цифровізації та адаптації до умов воєнного ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації бізнес-організацій привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників, так ряд науковців підкреслює значущість інтеграції цифрових стратегій у бізнес-процеси для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у складних економічних умовах.

Так, Т. Щербань та В. Гоблик [1] підкреслюють, що цифровізація економіки України сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню

продуктивності праці та забезпеченню стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Автори акцентують увагу на необхідності розвитку цифрової інфраструктури та підвищенні рівня цифрової грамотності працівників як ключових чинників успішної трансформації.

Н. Бобро, Р. Лісова [2] відзначають, що у кризових умовах, зокрема під час воєнних дій, цифрові стратегії стають критично важливими для збереження ефективності бізнесу. На їх думку, цифровізація дозволяє зменшити операційні витрати, забезпечити гнучкість управління та зберегти конкурентні позиції підприємств. Р. Лісова доповнює, що адаптація цифрових рішень в умовах нестабільності економічного середовища сприяє підвищенню стійкості бізнесу та мінімізації ризиків.

Практичні приклади успішного впровадження цифрових стратегій можна знайти в діяльності українських компаній. Зокрема, Дехтяр (Rozdoum) демонструє, як IT-компанія продовжила операційну діяльність під час активних бойових дій у Харкові, використовуючи віддалені робочі процеси, автоматизацію та сучасні цифрові платформи для управління проектами [3]. Цей досвід підтверджує, що цифрові інструменти дозволяють не лише забезпечити безперервність бізнесу, а й підвищити його гнучкість та адаптивність.

Зарубіжні дослідники також активно аналізують процеси цифрової трансформації в Україні. Оксфордський інститут державної політики [4] акцентує увагу на ролі цифровізації для малих та середніх підприємств як ключового чинника економічної стійкості та розвитку в умовах зовнішніх загроз. У звіті наголошується на важливості державної підтримки та міжнародного партнерства для успішного впровадження цифрових стратегій.

Отже, аналіз останніх досліджень та практичних прикладів свідчить, що цифрові стратегії є ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств. Водночас, у наукових публікаціях відзначається потреба в подальшому вивченні ефективності цифрових стратегій у різних секторах економіки та їх адаптації до умов воєнного стану.

Мета статті. Систематизувати теоретико-методологічні основи та практичний досвід впровадження цифрових стратегій у вітчизняних компаніях, дослідити механізми адаптації бізнесу до воєнних та економічних викликів і сформулювати перспективні напрямки цифрової трансформації, спираючись на порівняльний досвід міжнародних компаній та передові практики управління цифровими змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період з 2022 по 2025 роки українські підприємства, зокрема малі та середні, активно впроваджували цифрові стратегії для забезпечення стійкості та адаптації до умов воєнного стану. За даними Міністерства цифрової трансформації України, до кін-

ця 2023 року рівень цифрової грамотності серед населення досяг 6 мільйонів осіб, що стало основою для розвитку цифрових бізнес-процесів [7].

Однак, за результатами дослідження, проведеного науковцями Яновською та Левченко, більшість українських підприємств не готові до глибокої цифрової трансформації. Основними бар'єрами є відсутність кваліфікованих кадрів, недостатній рівень інвестицій та обмежений доступ до сучасних технологій [6].

У порівнянні з міжнародними компаніями, українські підприємства мають значні відмінності у впровадженні цифрових стратегій. Згідно з дослідженням OECD 2025 року, країни Європейського Союзу активно підтримують цифровізацію малих та середніх підприємств через фінансові інструменти, навчальні програми та інфраструктурні проекти [7]. Наприклад, у 2024 році Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) запустив програму на суму €377 мільйонів для підтримки цифрової трансформації малих та середніх підприємств у Західних Балканах, що включає надання кредитів, грантів та технічної допомоги [Reuters](#).

Незважаючи на існуючі бар'єри, деякі українські підприємства успішно реалізували цифрові стратегії. Наприклад, компанія Promova, що спеціалізується на мовному навчанні, у 2023 році запустила платформу з підтримкою для осіб з дислексією, що свідчить про інноваційний підхід до цифрових рішень Вікіпедія. Іншим прикладом є компанія BotsCrew, яка розробляє чат-боти та голосових помічників. У 2025 році компанія була придбана американською агенцією цифрової трансформації Court Avenue, що свідчить про високий рівень технологічної зрілості та міжнародне визнання. Отже, аналіз цифрових стратегій українських підприємств показує, що, незважаючи на значні досягнення, існують суттєві бар'єри для широкомасштабної цифрової трансформації. Порівняння з міжнародними практиками свідчить про необхідність посилення державної підтримки, розвитку інфраструктури та підвищення кваліфікації кадрів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах сучасних викликів.

Незважаючи на існуючі бар'єри, деякі українські підприємства демонструють високий рівень цифрової зрілості, що дозволяє ефективно інтегрувати цифрові стратегії у бізнес-процеси. Так, компанія Promova у 2023 році запустила платформу з підтримкою для осіб з дислексією, що свідчить про інноваційний підхід до цифрових рішень. У свою чергу, BotsCrew, яка спеціалізується на розробці чат-ботів та голосових помічників, у 2025 році була придбана американською агенцією цифрової трансформації Court Avenue, що підтверджує високий рівень технологічної зрілості та міжнародне визнання.

У ході дослідження автором пропонується провести оцінку рівня цифрової зрілості окремих україн-

ських підприємств, які успішно реалізують цифрові стратегії, незважаючи на існуючі бар'єри. Для цього використано п'ятиступеневу модель *Digital Maturity Model (2024)*, яка дозволяє визначити ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси компаній. Важливим є не лише встановлення поточного рівня цифрової зрілості підприємства, але й ідентифікація перспектив подальшого розвитку, що дає можливість формувати практичні рекомендації для інших учасників ринку. На прикладі компаній Promova та BotsCrew можна простежити динаміку цифрової трансформації від системного до лідерського рівня. Результати аналізу узагальнено в таблиці 1.

Таким чином, наведені приклади свідчать, що українські підприємства здатні досягати високих рівнів цифрової зрілості навіть в умовах воєнних та економічних викликів. Компанія Promova демонструє поступовий перехід від системного до оптимізованого рівня, акцентуючи увагу на впровадженні інноваційних освітніх рішень та персоналізації навчальних продуктів. Водночас кейс BotsCrew є показовим прикладом досягнення лідерського рівня цифрової трансформації, що підтверджується міжнародним визнанням та інтеграцією у глобальні ринки. Отримані результати дають підстави стверджувати, що формування цифрових стратегій на основі комплексного підходу може забезпечити українським компаніям конкурентні переваги на міжнародному рівні та сприяти довгостроковій стійкості бізнесу.

Згідно з оцінками експертів, Promova відповідає системному рівню, оскільки цифрові рішення інтегровані у ключові навчальні процеси та платформу, тоді як BotsCrew досягла лідерського рівня, що

підтверджується її високою технологічною зрілістю та успішною міжнародною інтеграцією [8; 9]. В процесі проведеного дослідження були проаналізовані фінансові звіти українських компаній Promova та BotsCrew за період 2022–2025 років для оцінки динаміки інвестицій у цифрові технології. Результати аналізу представлені в таблиці 2.

Як видно з таблиці, компанія Promova демонструє стабільне зростання інвестицій у цифрові технології, починаючи з 3 500 тис. грн у 2022 році та досягнувши 7 500 тис. грн у 2025 році, що відповідає середньорічному темпу зростання приблизно 32%. Це зростання обумовлене масштабуванням функціоналу освітньої платформи, інтеграцією інструментів штучного інтелекту для персоналізації навчання та оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів.

Компанія BotsCrew має ще вищий рівень інвестиційної активності. З 7 200 тис. грн у 2022 році інвестиції зросли до 15 500 тис. грн у 2025 році, що свідчить про середньорічне зростання близько 37%. Таке зростання пояснюється активним масштабуванням на міжнародні ринки, придбанням американської агенції Court Avenue у 2025 році та впровадженням рішень на основі Big Data та аналітики, що підвищує ефективність розроблюваних продуктів. Загальний аналіз показує, що динаміка інвестицій безпосередньо корелює з підвищенням рівня цифрової зрілості обох підприємств. Так, зростання капіталовкладень у цифрові технології співпадає з інтеграцією інноваційних рішень у ключові бізнес-процеси, що підтверджує ефективність обраних стратегій цифрової трансформації та сприяє досягненню міжнародного визнання, особливо

Таблиця 1

Оцінка рівня цифрової зрілості українських підприємств
(за Digital Maturity Model, 2024)

Рівень цифрової зрілості	Характеристика	Приклад з української практики	Оцінка значущості
1. Початковий	Базова автоматизація окремих процесів, використання стандартних програмних продуктів	Немає прикладів у вибірці (типово для малих підприємств, які лише починають цифровізацію)	Низька
2. Розвиваючийся	Використання цифрових інструментів на рівні окремих підрозділів; часткове впровадження CRM, ERP	Дрібні локальні компанії без масштабних інновацій (не розглядаються у дослідженні)	Середньо-низька
3. Системний	Інтеграція цифрових рішень у ключові бізнес-процеси; активне використання онлайн-платформ	Promova — запуск освітньої платформи з підтримкою для осіб із дислексією (2023)	Середньо-висока
4. Оптимізований	Використання аналітики даних, інноваційних технологій, масштабування бізнес-моделей	Promova — персоналізація освітніх курсів на базі алгоритмів адаптивного навчання	Висока
5. Лідерський	Повна цифрова трансформація, міжнародне визнання, стратегічна інноваційна експансія	BotsCrew — продаж компанії американській Court Avenue (2025), підтвердження міжнародної зрілості	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Таблиця 2

Динаміка інвестицій у цифрові технології, тис. грн

Компанія	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Promova	3 500	5 200	6 800	7 500
BotsCrew	7 200	9 500	12 000	15 500

Джерело: складено автором на основі [8; 9]

у випадку BotsCrew. На основі проведеного аналізу цифрової зрілості та динаміки інвестицій було визначено основні стратегічні цілі і напрями цифрового розвитку, так, для Promova — це розширення функціоналу платформи та інтеграція AI-рішень для персоналізації навчання; оптимізація внутрішніх бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів; збільшення інвестицій у R&D та підвищення кваліфікації персоналу. Відповідно для BotsCrew — це масштабування на міжнародні ринки через інтеграцію з глобальними платформами; використання Big Data та аналітики для підвищення ефективності продуктів та підвищення корпоративної цифрової культури та автоматизація бізнес-процесів. Таким чином, проведене порівняльне дослідження Promova та BotsCrew дозволяє зробити висновок, що стратегічні цілі українських підприємств у цифровій трансформації тісно пов'язані з рівнем цифрової зрілості, обсягом інвестицій та прагненням до міжнародної експансії, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Для більш детального аналізу я, як автор дослідження, здійснив порівняння українських компаній Promova та BotsCrew з міжнародною платформою Coursera, яка є беззаперечним лідером у сфері цифрових освітніх технологій. Порівняння проводилося за ключовими показниками: рівнем цифрової зрілості, інвестиційною активністю, стратегічними пріоритетами та цифровою культурою підприємств (табл. 3).

Аналіз даних показав, що BotsCrew за рівнем цифрової зрілості та масштабом міжнародної експансії значно наближається до світових лідерів

у цифровій трансформації, таких як Coursera. Водночас Promova демонструє системний рівень цифрової інтеграції та активне впровадження інноваційних рішень, проте відстає від міжнародного лідера у масштабі інвестицій та глобальному охопленні. Отримані результати свідчать про те, що українські підприємства успішно реалізують цифрові стратегії, проте для досягнення рівня світових лідерів необхідне додаткове фінансування, активна міжнародна експансія та підвищення корпоративної цифрової культури. Водночас порівняльний аналіз дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку, такі як персоналізація продуктів, масштабування бізнесу та впровадження аналітичних інструментів на базі Big Data, що є ключовими факторами для підвищення рівня цифрової зрілості українських компаній.

Висновки з проведеного дослідження. У ході проведеного дослідження нами було здійснено комплексний аналіз впровадження цифрових стратегій у бізнес-практику українських підприємств на прикладі компаній Promova та BotsCrew, а також їх порівняння з міжнародним лідером у сфері цифрових освітніх технологій — Coursera. В межах дослідження доведено, що Promova досягла системного рівня цифрової інтеграції, інтегрувавши інноваційні цифрові рішення у ключові навчальні процеси, а BotsCrew, в свою чергу демонструє лідерський рівень цифрової зрілості, що підтверджується високою технологічною зрілістю та активною міжнародною інтеграцією. Доведено, що українські компанії успішно реалізують цифрові стратегії, однак поступають міжнародним лідерам за масштабом інвестицій та глобальним охопленням, а рівень цифрової зріло-

Таблиця 3

Порівняння цифрової зрілості та інвестиційної активності українських та міжнародної компаній

Показник / Компанія	Promova (Україна)	BotsCrew (Україна)	Coursera (Міжнародна компанія)
Рівень цифрової зрілості	Системний	Лідерський	Лідерський
Основні цифрові інструменти	Платформа для навчання, AI	Чат-боти, голосові помічники	Онлайн-курси, AI, Big Data, аналітика
Динаміка інвестицій (тис. грн) / (USD млн.)	3 500 → 7 500	7 200 → 15 500	500 → 900 млн. USD
Міжнародна експансія	Частково	Активна	Глобальна
Стратегічні пріоритети	Персоналізація навчання, R&D	Масштабування, Big Data	Масштабування, інноваційні освітні продукти
Цифрова культура	Розвивається	Високий рівень	Високий рівень

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 10]

сті прямо корелює із динамікою інвестицій та ефективністю впровадження інноваційних рішень. Проаналізовано, що стратегічні цілі цифрового розвитку українських підприємств включають: персоналізацію продуктів і сервісів, впровадження AI та аналітики даних, масштабування на міжнародні ринки та підвищення цифрової культури організацій.

Отже, на основі проведеного дослідження автором було сформовано комплекс рекомендацій і пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності впровадження цифрових стратегій в Україні. Для українських підприємств ключовими напрямками є: збільшення інвестицій у цифрові технології та дослідження і розробки (R&D), а також впровадження систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу; активне розширення міжнародної співпраці та вихід на глобальні ринки; системне використання

аналітики даних для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управління. Для державних інституцій автор пропонує посилити підтримку цифровізації підприємств через розвиток платформ, податкові стимули та інноваційні кластери, а також сприяти інтеграції українських компаній у міжнародні мережі та обмін досвідом з глобальними лідерами галузі.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про практичну значущість цифрових стратегій для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Науковий внесок статті полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості, інвестиційною активністю та ефективністю стратегічного розвитку, що формує основу для подальшого розвитку цифрової трансформації бізнесу в Україні.

Література

1. Щербан Т., Гоблик В., Черничко Т., Пігош В., Козик І. Оцінювання цифрової трансформації економіки України: виклики, можливості та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2025. № 1. URL: <https://example.com> <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-12-1-2025/otsinyuvannya-tsifrovoyi-transformatsiyi-ekonomiki-ukrayini-vikliki-mozhливosti-ta-strategichni-perspektivi> (дата звернення: 08.08.2025).
2. Бобро Н., Лісова Р., Парфентьева О., Дмитровська В., Кириленко С. Цифрова трансформація для оптимізації витрат та сталого ведення бізнесу. *Європейський журнал сталого розвитку*. 2025. 14 (2). 158 с.
3. Беннетт Дж. Як харківські технологічні стартапи стали головним випробуванням стійкості бізнесу. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/248c4ac0-2e20-4900-bb21-625c0e260b66> (дата звернення: 08.08.2025).
4. Oxford Institute for Public Policy. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.07.2025).
5. Діяльність з цифрової трансформації в Україні 2023–2028 р. Eurasia.org. URL: https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.07.2025).
6. Pasko M., Lisna I., Morozova N., Denchyk I. Readiness of Ukrainian business for digital transformation: drivers and barriers. *Financial and credit systems prospects for development*. 2025. 1(16). P. 125–137. URL: https://www.researchgate.net/publication/392702586_Readiness_of_Ukrainian_business_for_digital_transformation_drivers_and_barriers?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.07.2025).
7. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD.ORG*. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.07.2025).
8. Promova. URL: <https://preply.com/ua/online/repetitory—angliyskogo?campaignid> (дата звернення: 03.09.2025).
9. BotsCrew. URL: <https://BotsCrew.com> (дата звернення: 11.09.2025).
10. Coursera Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Financial Results. Coursera. URL: <https://investor.coursera.com/news/news-details/2025/Coursera-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2024-Financial-Results/default.aspx> (дата звернення: 07.09.2025).

References

1. Shcherban, T., & Hoblyk, V., Chernychko, T., Pihosh, V., & Kozyk, I. (2025). Otsinka tsyfrovoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrayiny: vyklyky, mozhlyvosti ta stratehichni perspektvyv [Assessment of digital transformation of Ukraine's economy: challenges, opportunities, and strategic perspectives]. *Market Infrastructure*, 1. Retrieved from <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-12-1-2025/otsinyuvannya-tsifrovoyi-transformatsiyi-ekonomiki-ukrayini-vikliki-mozhливosti-ta-strategichni-perspektivi> [in Ukrainian].
2. Bobro, N., Lisova, R., Parfentieva, O., Dmytrovska, V., & Kyrylenko, S. (2025). Tsyfrova transformatsiia dlia optymizatsii vytrat ta staloho vedennia biznesu [Digital transformation for cost optimization and sustainable business practices]. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 158. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158> [in Ukrainian].

3. Bennett, J. (2024). Yak kharkivski tekhnolohichni startapy staly holovnym vyprobuivanniam stiikosti biznesu [How Kharkiv tech start-ups became a test of business resilience]. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/248c4ac0-2e20-4900-bb21-625c0e260b66> [in Ukrainian].
4. Oxford Institute for Public Policy. (2025). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
5. Eurasia.org. (2023). *Digital transformation activity in Ukraine 2023–2028*. Retrieved from <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en>
6. Pasko, M., Lisna, I., Morozova, N., & Denchyk, I. (2025). Readiness of Ukrainian business for digital transformation: Drivers and barriers. *Financial and Credit Systems Prospects for Development*, 1(16), 125–137. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392702586_Readiness_of_Ukrainian_business_for_digital_transformation_drivers_and_barriers
7. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
8. Promova. (n.d.). Retrieved from <https://preply.com/ua/online/repetitory> — angliyskogo
9. BotsCrew. (2025, September 11). Retrieved from <https://BotsCrew.com>
10. Coursera. (2025). Coursera reports fourth quarter and full year 2024 financial results. *Coursera Investor Relations*. Retrieved from <https://investor.coursera.com/news/news-details/2025/Coursera-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2024-Financial-Results/default.aspx>

УДК 338.49

Губарева Ірина Олегівна

*доктор економічних наук, професор,
заступник директора з наукової роботи
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

Hubarieva Iryna

*Doctor of Sciences (Economics), Professor, Deputy Director
Research Centr for Industrial Problems of Development of the
National Academy of Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-9002-5564*

Губарев Руслан Валерійович

*кандидат економічних наук, керівник відділу закупівель
ТОВ «МЕДИКАЛ АДВАНСТ»*

Gubarev Ruslan

*Candidate of Economic Sciences, Chief of the Purchasing department
MEDICAL ADVANCE LLC
ORCID: 0009-0004-9449-2989*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11405

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЛОГІСТИЦІ

DIRECTIONS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS

Анотація. Вступ. Логістика, галузь що швидко розвивається та потребує сучасних цифрових методів та підходів у здійсненні операцій та наданні транспортних, складських та інших видів послуг. Застосування технологій штучного інтелекту в сучасних автоматизованих логістичних системах є незворотним трендом розвитку.

Мета. Метою дослідження є узагальнення існуючих підходів до використання штучного інтелекту у логістиці та визначення перспективних напрямів розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері впровадження інновацій в логістиці.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи та прийоми: бібліометричний аналіз (для аналізу наукового ландшафту використання штучного інтелекту в логістиці); дедукція, системний аналіз, логічне узагальнення (для обґрунтування перспективних напрямків використання штучного інтелекту в логістичних процесах).

Результати. Для визначення перспективних напрямів використання штучного інтелекту в логістиці проведено бібліографічний аналіз публікацій, проіндексованих в базі Scopus. Визначено, що штучний інтелект може бути використаний в логістиці різних галузей економіки. Популярним напрямком досліджень науковців світу є – проблеми використання штучного інтелекту у ланцюгах постачання. Найбільш цитованих публікації з досліджуваної тематики присвячені використанню безпілотних літальних апаратів для доставки вантажів, застосуванню блокчейн технологій в ланцюгах постачання, особливостям використання електромобілів для доставки вантажів, проблемі маршрутизації екологічних транспортних засобів та розвитку зеленої логістики.

Візуалізація мережевої карти ключових слів на основі бібліографічних даних дозволила виокремити 5 кластерів, які характеризують ключові напрями досліджень в сфері використання штучного інтелекту в логістиці.

В статті представлено перспективні напрями використання штучного інтелекту в логістиці. Зосереджено увагу на використанні штучного інтелекту в системі логістики електронної комерції. Формування логістичного механізму підприємства в епоху штучного інтелекту, включає вдосконалення управління витратами, підвищення кваліфікації оперативного персоналу, вдосконалення складування, маршрутизації, розподілу вантажів, інтелектуальну обробку інформації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні логістичного механізму сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: логістика, штучний інтелект, блокчейн, БПЛА, ланцюги постачання, інновації, цифровізація, електронна комерція, управління розвитком.

Summary. Introduction. Logistics is a fast-growing industry that requires modern digital methods and approaches to operations and the provision of transportation, warehousing, and other services. The use of artificial intelligence technologies in modern automated logistics systems is an irreversible development trend.

Purpose. The purpose of the article is to summarize the existing approaches to the use of artificial intelligence in logistics and to identify promising areas of development.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of innovation in logistics.

In the course of the study, the following scientific methods and techniques were used: bibliometric analysis (to analyze the scientific landscape of artificial intelligence in logistics); deduction, system analysis, logical generalization (to substantiate promising areas of artificial intelligence in logistics processes).

Results. To determine the promising areas of use of artificial intelligence in logistics, a bibliographic analysis of publications indexed in the Scopus database was conducted. It has been determined that artificial intelligence can be used in logistics of various sectors of the economy. The problems of using artificial intelligence in supply chains are a popular area of research by scientists around the world. The most cited publications on the subject are devoted to the use of unmanned aerial vehicles for cargo delivery, the use of blockchain technologies in supply chains, the peculiarities of using electric vehicles for cargo delivery, the problem of routing of environmentally friendly vehicles and the development of green logistics.

The visualization of the keyword network map based on bibliographic data allowed us to identify 5 clusters that characterize the key areas of research in the field of artificial intelligence in logistics.

The article presents promising areas of artificial intelligence in logistics. Attention is focused on the use of artificial intelligence in the e-commerce logistics system. The formation of the logistics mechanism of an enterprise in the era of artificial intelligence includes improving cost management, improving the skills of operational personnel, improving warehousing, routing, distribution of goods, and intelligent information processing.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the formation of a logistics mechanism for sustainable development of an enterprise.

Key words: logistics, artificial intelligence, blockchain, UAV, supply chains, innovation, digitalization, e-commerce, development management.

Постановка проблеми. Бурхливий розвиток Інформаційних технологій призвів до кардинальних змін у виробничих процесах, а також забезпечив технічну підтримку для модернізації ланцюгів постачання. Застосування технологій штучного інтелекту в сучасних автоматизованих логістичних системах є незворотним трендом розвитку.

Про актуальність проблеми використання штучного інтелекту в логістиці свідчить активність цитування публікацій за даним напрямом досліджень у наукометричній базі Scopus. Так, за ключовими словами «logistics» та «artificial intelligence» проіндексовано 266781 публікацій. Сплеск публікаційної активності у сфері використання штучного інтелекту в логістиці спостерігається останні десять років, якщо у 2015 р. було проіндексовано 6626 публікацій, то у 2025 р. їх кількість зросла в 5,5 разів і склала 36541 публікацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств є предметом досліджень багатьох науковців світу. Шерстюк О. [1] досліджує вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств, враховуючи техніко-технологічний аспект. Решетняк О. та ін. [2] розкрили особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. Прохорова В. та Чо-

біток І. [3] запропонували форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації. Трофименко О. та ін. [4] представили передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі.

На сьогодні науковцями активно досліджуються питання впровадження штучного інтелекту в різних галузях економіки. Орехов Д. та Калашнікова К. [5] проаналізували тенденції розвитку наукових досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. В роботі Бондаренко Д. та Калашнікової К. [6] зосереджено увагу на цифровізації будівельної галузі України, авторами розглянуто штучний інтелект як одну з перспективних цифрових технологій в будівництві. Zhao J., Xie F. [7], дослідили використання штучного інтелекту в готельній логістиці Китаю. Dutta P. та ін. [8] розглянули використання штучного інтелекту та технологій на основі блокчейну в таких галузях промисловості як судноплавство, виробництво, автомобілебудування, авіація, фінанси, технології, енергетика, охорона здоров'я, сільське господарство та харчова промисловість, електронна комерція та освіта, які можуть бути успішно реорганізовані завдяки підвищенню прозорості та покращенню управління бізнес-процесами.

Необхідно відзначити, що актуальними є питання впровадження штучного інтелекту

у бізнес-процеси підприємства: менеджмент, обслуговування клієнтів, прийняття рішень, логістику, підвищення кваліфікації персоналу. Al-Ababneh H. A. та інш. [9] зосередили увагу на оптимізації стратегічного управління маркетингом та логістикою компаній в рамках впровадження штучного інтелекту. Болоньєзе Н., Братко О. та Мигдаль О. [10] розглянули особливості впровадження інструментів штучного інтелекту в діяльність компаній і запропонували один із можливих варіантів процесу впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств. Медведев Є., Попова Ю. та Коваленко М. [11] розкрили специфіку застосування інноваційних технологій штучного інтелекту в сучасних бізнес-процесах. Сундук Н. та Герасимович І. [12] представили особливості застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці. Дослідження Lu R. [13] присвячене інтеграції штучного інтелекту та технології віртуальної реальності при викладанні логістики.

Метою статті є узагальнення існуючих підходів до застосування штучного інтелекту у логістиці та визначення перспективних напрямів розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення перспективних напрямів використання штучного інтелекту в логістиці проведемо бібліографічний аналіз публікацій, проіндексованих в базі Scopus.

Структура публікацій з питань використання штучного інтелекту в логістиці, проіндексованих наукометричною базою Scopus, у розрізі предметних областей можна представити таким чином: комп'ютерні науки — 27,4%; інженерія — 18,0%; математика — 10,2%; науки про прийняття рішень — 6,0%; бізнес, менеджмент, облік — 5,7%; соціальні науки — 5,3%; медицина — 4,8%; екологія — 3,1%; фізика та астрономія — 2,6%; енергетика — 2,3%; інші — 14,7%, що свідчить про міждисциплінарний характер цього напрямку досліджень.

Використання штучного інтелекту у ланцюгах постачання та логістиці є популярним напрямом досліджень: у наукометричній базі Scopus проіндексовано 6261 публікація, в назві, анотації та ключових словах використано: «Logistics», «Artificial Intelligence» та «Supply Chains». Серед публікацій за даним напрямом досліджень слід виділити роботу Zhu X, Liu N., Shi Y. [14], в якій представлено сучасні автоматизовані логістичні системи, які поєднані з технологією штучного інтелекту. Заслужовує на увагу стаття Wang S. [15], в якій зосереджено увагу на технічній структурі штучного інтелекту та модернізації і трансформації підприємств логістики, ланцюгів поставок у логістичній інфраструктурі, виробничих інструментах та логістичних операційних процесах під впливом технологій штучного інтелекту, починаючи від розташування складів, управління запасами, складських операцій, транспортування та розподілу.

До найбільш цитованих публікацій, що проіндексовані в базі Scopus, з досліджуваної тематики віднесено статті:

Murray C. C., Chu A. G. [16], дана стаття процитована у журналах, проіндексованих наукометричною базою Scopus 1264 разів, вона присвячена використанню безпілотних літальних апаратів для доставки вантажів. Безпілотні літальні апарати, які раніше використовувалися виключно у військовій сфері, зараз готуються до широкого застосування у комерційному секторі.

Dutta P. та ін. (2020) [8], процитована у журналах, проіндексованих наукометричною базою Scopus 1175 рази. Автори зосередили увагу на питаннях застосування блокчейн технологій в ланцюгах постачання.

Schneider M., Stenger A., Goeke D. [17], процитована у журналах, проіндексованих наукометричною базою Scopus 1066 разів. Стаття присвячена проблемі використання електромобілів для доставки вантажів. Обмежена ємність акумуляторів цих транспортних засобів вимагає відвідування зарядних станцій під час доставки вантажів, тривалість якої є типовою для даної галузі, що необхідно враховувати при плануванні маршруту, щоб уникнути неефективних маршрутів з довгими об'їздами. Автори представили рекомендації щодо маршрутизації електромобілів з часовими вікнами та зарядними станціями, яка враховує можливість заряджання на будь-якій з доступних станцій за допомогою відповідної схеми заряджання.

Lin C. (2014) [18], процитована 776 разів. Стаття присвячена проблемі маршрутизації екологічних транспортних засобів та розвитку зеленої логістики, яка стала новим пунктом порядку денного в управлінні ланцюгами поставок.

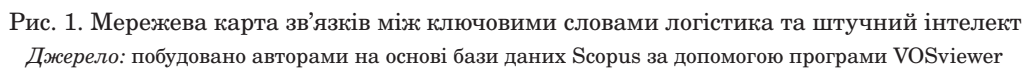
Pournader M. (2020) [19], процитована 677 разів. У цій статті представлені сучасні академічні та промислові досягнення у сфері застосування технології блокчейн у ланцюгах поставок, логістиці та управлінні транспортом.

Для визначення тенденцій та ключових напрямків досліджень у сфері використання штучного інтелекту в логістиці проведено бібліометричний аналіз наукових публікацій. Обробка та аналіз бібліографічних даних публікацій, що були проіндексовані в базі Scopus за темою дослідження, здійснювалася за допомогою ПП VOSviewer1.6.20 [20].

Візуальні результати отриманої карти бібліометричної мережі представлені на рис. 1.

Як видно на рис. 1, за допомогою програми VOSviewer ключові слова були згруповані в 5 кластерів, кожен з яких характеризує перспективний напрямок досліджень у сфері використання штучного інтелекту в логістиці.

Перший кластер (червоний) містить 67 ключових слів, серед яких: стратегія, контракт, кооперація, логістичні послуги, інформація, продукт, ринок. Термін «Е-комерція» є найбільш вживаним. Згруповані



Провідні логістичні компанії послідовно створюють інтелектуальні логістичні системи з викорис-

Як показало проведення дослідження, перспективним є застосування штучного інтелекту в системі логістики електронної комерції. Штучний інтелект активно використовується для точного розрахунку співвідношення попиту та пропозиції товарів і оптимального шляху фактичного розподілу логістики. Штучний інтелект дозволяє прогнозувати запаси на складах, автоматизувати процес сортування в логістиці. Так, наприклад, застосування штучного інтелекту у логістиці фармацевтичної галузі дозволяє здійснювати інтелектуальний пошук та розпізнавання ліків, а у поєднанні з обчисленням великих

Таблиця 1

Перспективні напрями використання штучного інтелекту в логістиці

Операція	Характеристика
Розробка та дизайн нових послуг	Створення нових послуг на основі аналізу великих даних та аналітики, штучного інтелекту, коментарів і скарг у соціальних мережах, тематики в пошукових системах, переглянутого відео.
Прогнозування попиту на логістичні послуги	Використання великих даних і розширеної аналітики. Використання штучного інтелекту для прогнозування та визначення потреб клієнтів. Хмарні обчислення.
Розробка нового ланцюга постачання	Використання великих даних і розширеної аналітики. Використання штучного інтелекту, технологій блокчейна, хмарні обчислення для проектування ланцюга постачання.
Транспортування, складування, управління запасами	Використання соціальних мереж, створення власних сайтів. Інтернет-речей. Використання великих даних і аналітичних систем. Використання інтегрованих систем, що забезпечують взаємний обмін даними з клієнтами, контроль запасів, зберігання, пакування, транспортування, складування. Упровадження промислових роботів на складах. Робототехнічні системи міжміських перевезень. Дрони. Програмування та планування маршрутів з використанням штучного інтелекту, технології блокчейну. Розподіл вантажів.
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги IT, підвищення кваліфікації, розвиток талантів, адаптація до мінливих практик роботи, цифрові навички співробітників, постійне навчання, культура співпраці, програмне забезпечення для кадрів. Використання доповненої реальності Використання віртуальних помічників, що містять штучний інтелект, наприклад, великі дані, розширена аналітика, чат-бот, голосовий помічник. Використання доповненої реальності
Клієнтський менеджмент	Ведення баз даних клієнтів, прогнозування попиту, швидкий прийом і відповідь на думки та скарги клієнтів. Відстеження купівельної діяльності клієнта в реальному часі. Використання інтегрованих методів маркетингу.
Оплата послуг	Альтернативні варіанти оплати, наприклад оплата кредитною картою на вебсайті, впровадження платіжних програм (мобільні пристрої, читання кредитних карток на смартфоні), банківські картки, мобільні гаманці, інтернет-банкінг, криптовалюти, цифрові активи, грошові перекази, віртуальні картки, «оплата в дверях»)

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 5; 6]

даних — планувати оптимальний маршрут транспортування в залежності від особливостей зберігання ліків, строків гідності, попиту клієнтів. Ланцюги логістичного розподілу з використанням технології штучного інтелекту здатні планувати оптимальний маршрут, що значно підвищує ефективність логістики.

Формування логістичного механізму підприємства в епоху штучного інтелекту, включає вдосконалення управління витратами та складування, підвищення кваліфікації оперативного персоналу, підвищення ефективності маршрутизації, розподілу вантажів, обробки інформації.

Висновки. Забезпечення конкурентоспроможності логістичного сектору залежить від впровадження інновацій. Індустрія 4.0, цифровізація, розвиток ІКТ вплинули на збільшення використання технологій штучного інтелекту в різних галузях економіки.

Візуалізація мережевої карти ключових слів на основі бібліографічних даних дозволила виокремити 5 кластерів, які характеризують ключові напрями досліджень в сфері використання штучного інтелекту в логістиці.

В результаті використання штучного інтелекту в логістичному секторі почали відбуватися зміни в операціях, якості послуг, взаємодії з клієнтами, організаційній структурі підприємств. Використання безпілотних транспортних засобів (БПЛА) для доставки товарів, роботів на складах, великих даних у логістичній системі та роботі з клієнтами, блокчейн технологій для формування ланцюгів постачання тощо, забезпечують мінімізацію помилок у логістичному секторі та зручність у роботі. Таким чином, методи штучного інтелекту дозволяють суттєво підвищити ефективність логістичного механізму на підприємстві та якість управлінських рішень у логістиці.

Література

1. Шерстюк О. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281.
2. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93.
3. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85.
4. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, № 2. С. 385–394.
5. Орехов Д. М., Калашнікова К. Ю. Аналіз тенденцій розвитку наукових досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 534–547.
6. Бондаренко Д. В., Калашнікова К. Ю. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>
7. Zhao J., Xie F. Cognitive and artificial intelligence system for logistics industry. *International Journal of Innovative Computing and Applications*. 2020. № 11(2–3). P. 84–88.
8. Dutta P., Choi T.-M., Somani S., Butala R. Blockchain technology in supply chain operations: Applications, challenges and research opportunities. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*. 2020. № 142. 102067. DOI: [10.1016/j.tre.2020.102067](https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102067)
9. Al-Ababneh H. A., Al-Olimat S. S., Alrhaimi S. A. S., Al Muala A. M., Popova O., Khrapkina V. Optimization of strategic management of marketing and logistics of companies as part of the implementation of artificial intelligence. *Acta Logistica*. 2024. № 11(4). P. 665–676.
10. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>
11. Медведев Є. П., Попова Ю. М., Коваленко М. М. Інноваційні технології штучного інтелекту в управлінні логістикою соціальних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-53>
12. Судук Н., Герасимович І. Застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці: сучасні практики та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-40>
13. Lu R. Information Age, Artificial Intelligence and Virtual Reality Technology are Integrated with Logistics Teaching Reform. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2022. № 129. P. 228–232.
14. Zhu X., Liu N., Shi Y. Artificial intelligence technology in modern logistics system. *International Journal of Technology Policy and Management*. 2022. № 22(1–2). Pp. 66–81.
15. Wang S. Artificial Intelligence Applications in the New Model of Logistics Development Based on Wireless Communication Technology. *Scientific Programming*. 2021. 5166993. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/5166993>
16. Murray C. C., Chu A. G. The flying sidekick traveling salesman problem: Optimization of drone-assisted parcel delivery. *Transportation Research Part C Emerging Technologies*. 2015. 54. P. 86–109.
17. Schneider M., Stenger A., Goeke D. The electric vehicle-routing problem with time windows and recharging stations. *Transportation Science*. 2014. № 48(4). P. 500–520.
18. Lin C., Choy K. L., Ho G. T. S., Chung S. H., Lam H. Y. Survey of Green Vehicle Routing Problem: Past and future trends. *Expert Systems with Applications*. 2014. № 41. P. 1118–1138.
19. Pournader M., Shi Y., Seuring S., Koh S. C. L. Blockchain applications in supply chains, transport and logistics: a systematic review of the literature. 2020. № 58(7). P. 2063–2081.
20. Kyzym M., Hubarieva I., Salashenko T., Khaustov M., Kostenko D. An analysis of trends in the development of scientific research in the field of defining the determinants of ensuring the fuel energy security of the world countries Systems, Decision and Control in Energy VI. Volume I: Energy Informatics and Transport. 2024. P. 255–266.

References

1. Sherstiuk O. Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na innovatsiyni rozvytok ahrarynykh pidpriemstv: tekhniko-tekhnolohichnyi aspekt [The Impact of Digital Technologies on the Innovative Development of Agricultural Enterprises: Technical and Technological Aspect]. *Biznes Inform*. 2025. № 6. S. 276–281 [in Ukrainian].
2. Reshetniak O. I., Bielikova N. V., Yurchenko O. K., Kalashnikova K. Yu. Osoblyvosti protsesiv tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Features of the digitalization of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Business Inform*. 2024. № 6. P. 79–93 [in Ukrainian].
3. Prokhorova V. V., Chobitok I. O. Forsaitno-innovatsiyni mekhanizm upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii: teoretychni aspekty [Foresight and Innovation Mechanism of Enterprise Management in the Context of Digitalization: Theoretical Aspects]. *Biznes Inform*. 2023. № 2. S. 78–85 [in Ukrainian].
4. Trofymenko O., Boiarynova K., Melnychuk V. Peredumovy ta stratehii tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv v Ukraini ta sviti [Prerequisites and strategies for digital transformation of enterprises in Ukraine and the world]. *Ekonomichniy analiz*. 2024. Tom 34, № 2. S. 385–394 [in Ukrainian].

5. Oriekhov D. M., Kalashnikova K. Iu. Analiz tendentsii rozvytku naukovykh doslidzhen u sferi zastosuvannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni ta administruvanni [Analysis of trends in the development of scientific research in the field of artificial intelligence in public administration and management]. *Biznes Inform.* 2025. № 4. S. 534–547 [in Ukrainian].
6. Bondarenko D. V., Kalashnykova K. Yu. Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problem ta perspektyv rozvytku [Digitalization of Ukraine's Construction Industry: Analysis of the Status, Problems and Development Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2> [in Ukrainian].
7. Zhao J., Xie F. Cognitive and artificial intelligence system for logistics industry. *International Journal of Innovative Computing and Applications*. 2020. № 11(2–3). P. 84–88.
8. Dutta P., Choi T.-M., Somani S., Butala R. Blockchain technology in supply chain operations: Applications, challenges and research opportunities. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*. 2020. № 142. 102067. DOI: 10.1016/j.tre.2020.102067.
9. Al-Ababneh H. A., Al-Olimat S. S., Alrhaimi S. A. S., Al Muala A. M., Popova O., Khrapkina V. Optimization of strategic management of marketing and logistics of companies as part of the implementation of artificial intelligence. *Acta Logistica*. 2024. № 11(4). P. 665–676.
10. Bolkvadze N., Bratko O., Myhal O. Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v biznes-dialnist kompanii [Implementation of artificial intelligence in the company's business activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> [in Ukrainian].
11. Miedviediev Ye. P., Popova Yu. M., Kovalenko M. M. Innovatsiini tekhnolohii shtuchnoho intelektu v upravlinni lohistykoiu sotsialnykh pidpriemstv [Innovative artificial intelligence technologies in social enterprise logistics management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-53> [in Ukrainian].
12. Suduk N., Herasymovych I. Zastosuvannia shtuchnoho intelektu u vyrobnychii lohistytsi: suchasni praktyky ta perspektyvy rozvytku [Application of Artificial Intelligence in Production Logistics: Current Practices and Development Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-40> [in Ukrainian].
13. Lu R. Information Age, Artificial Intelligence and Virtual Reality Technology are Integrated with Logistics Teaching Reform. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2022. № 129. P. 228–232.
14. Zhu X., Liu N., Shi Y. Artificial intelligence technology in modern logistics system. *International Journal of Technology Policy and Management*. 2022. № 22(1–2). P. 66–81.
15. Wang S. Artificial Intelligence Applications in the New Model of Logistics Development Based on Wireless Communication Technology. *Scientific Programming*. 2021. 5166993. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/5166993>.
16. Murray C. C., Chu A. G. The flying sidekick traveling salesman problem: Optimization of drone-assisted parcel delivery. *Transportation Research Part C Emerging Technologies*. 2015. 54. P. 86–109.
17. Schneider M., Stenger A., Goeke D. The electric vehicle-routing problem with time windows and recharging stations. *Transportation Science*. 2014. № 48(4). P. 500–520.
18. Lin C., Choy K. L., Ho G. T. S., Chung S. H., Lam H. Y. Survey of Green Vehicle Routing Problem: Past and future trends. *Expert Systems with Applications*. 2014. № 41. P. 1118–1138.
19. Pournader M., Shi Y., Seuring S., Koh S. C. L. Blockchain applications in supply chains, transport and logistics: a systematic review of the literature., 2020. № 58(7). P. 2063–2081.
20. Kyzym M., Hubarieva I., Salashenko T., Khaustov M., Kostenko D. (2024) An analysis of trends in the development of scientific research in the field of defining the determinants of ensuring the fuel energy security of the world countries Systems, Decision and Control in Energy VI. Volume I: Energy Informatics and Transport. P. 255–266.

УДК 658.8:005.8:004

Запша Галина Миколаївна

*доктор економічних наук, професор
кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Zapsha Halina

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-2657-9367*

Сахацький Микола Павлович

*доктор економічних наук, професор
кафедра менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

Sakhatskyi Mykola

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Management and Marketing
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture
ORCID: 0000-0001-8765-766X*

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Bakhchyvanzhy Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000000183819684*

Мельничук Оксана Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Melnychuk Oksana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-2616-0478*

Найда Ірина Станіславівна

*кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Naida Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-9706-7724*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11384

**ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ
ТА ОПТИМІЗАЦІЙНОГО МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ
В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАРТАП ПРОЄКТАМИ**

INTEGRATION OF MARKETING ANALYTICS AND OPTIMIZATION MATHEMATICAL MODELING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF STARTUP PROJECTS

Анотація. Вступ. Умови жорсткої конкуренції як на міжнародному, так і національному та регіональних ринках, сучасні технологічні та економічні трансформації, невизначеність зовнішнього середовища підприємств з кардинальними змінами у всіх його складових диктують необхідність формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів економіки, особливо тих, що знаходяться на початковому етапі підприємництва. Малі суб'єкти підприємництва генерують інноваційні бізнес-ідеї, що формують основу стартап проектування і які вимагають з одного боку інвестиційної підтримки, а з іншого боку – пов'язані з ризиками, у складі яких особливо проявляються маркетингові ризики: товарні, цінові, комунікаційні, збутові. Це обумовлює необхідність особливого підходу до стратегічного управління стартап проектами, відповідно якого повинна відбутись інтеграція маркетингової аналітики та економіко-математичного оптимізаційного моделювання як невід'ємних складових маркетингової інформаційної системи. Недостатній рівень комплексного наукового і методичного забезпечення цих процесів обумовлює надзвичайну актуальність окреслених питань.

Мета. Метою дослідження є розробка методичних аспектів процесу інтеграції маркетингової аналітики та економіко-математичного оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектами з позиції системного підходу.

Матеріали і методи. Вихідними даними дослідження послужили: 1) матеріали web сайтів та офіційної статистики щодо розвитку стартап проектування в Україні; 2) наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджують проблеми застосування маркетингових аналітичних інструментів та економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні проектною діяльністю у сфері стартапів.

Для досягнення поставленої мети дослідження було використано загальнонаукові методи теоретичних узагальнень, аналізу і синтезу та прийоми формалізації і моделювання для узагальнення напрямів інтеграції маркетингової аналітики та оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектами.

Результати. В процесі дослідження узагальнено етапи процесу стратегічного управління стартап проектами з позиції маркетингового управління, сформовано модель інтеграції маркетингової аналітики та економіко-математичного оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектуванням. Окреслено основні структурні елементи оптимізаційної моделі для обґрунтування управлінських рішень щодо формування диверсифікованого портфеля стартап проектів та оптимізації інвестицій. Узагальнено складові структурні елементи оптимізаційної моделі: цільову функцію та систему обмежень, а також потенційний склад керованих змінних параметрів оптимізаційної моделі.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних аспектів інтеграції маркетингової аналітики та оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектами. Планується розробити метрики маркетингової аналітики для стратегічного управління стартап проектами в пріоритетних складових бізнес – середовища стартапів, зокрема в аграрному секторі.

Ключові слова: маркетинг, економіко-математичне моделювання, стратегічне управління, стратегічний менеджмент стартап проектів, маркетингова аналітика.

Summary. Introduction. The conditions of fierce competition both in the international, national and regional markets, modern technological and economic transformations, the uncertainty of the external environment of enterprises with cardinal changes in all its components dictate the need to form an innovative model of development of economic entities, especially those that are at the initial stage of entrepreneurship. Small business entities generate innovative business ideas that form the basis of startup design and which require, on the one hand, investment support, and on the other hand, are associated with risks, among which marketing risks are especially manifested: product, price, communication, sales. This necessitates a special approach to the strategic management of startup projects, in which marketing analytics and economic and mathematical optimization modeling should be integrated as integral components of the marketing information system. The insufficient level of comprehensive scientific and methodological support of these processes determines the extreme relevance of the outlined issues.

Purpose. The purpose of the study is to develop methodological aspects of the process of integrating marketing analytics and economic and mathematical optimization modeling in the strategic management of startup projects from the perspective of a systems approach.

Materials and methods. The research materials were: 1) materials from websites and official statistics on the development of startup design in Ukraine; 2) scientific publications of domestic and foreign scientists who study the problems of using marketing analytical tools and economic and mathematical modeling in strategic management of project activities in the field of startups. To achieve the set goal of the study, general scientific methods of theoretical generalizations, analysis and synthesis, and formalization and modeling techniques were used to generalize the areas of integration of marketing analytics and optimization modeling in the strategic management of startup projects.

Results. In the course of the research, the stages of the process of strategic management of start-up projects from the position of marketing management were summarized, a model of integration of marketing analytics and economic and mathematical optimization modelling in the strategic management of start-up projects was formed. The main structural elements of the optimization model were outlined to substantiate management decisions regarding the formation of a diversified portfolio of start-up projects and investment optimization. The constituent structural elements of the optimization model were summarized: the objective function and the system of constraints, the potential composition of the controlled variable parameters of the optimization model.

Prospects. Further scientific research should be directed towards developing applied aspects of integrating marketing analytics and optimization modelling in the strategic management of start-up projects. It is planned to develop marketing analytics metrics for the strategic management of start-up projects in the agricultural sector.

Key words: marketing, economic and mathematical modelling, optimization models, strategic management, start-up project management, marketing analytics.

Постановка проблеми. Умови розвитку сучасного бізнесу все в більшій мірі формуються під впливом глобальних економічних та технологічних викликів і вимагають формування інноваційної моделі управління розвитком суб'єктів підприємництва. Одну з пріоритетних позицій у розробці стратегічного курсу сучасних підприємств відводять стартап проектам, стратегічне управління якими вимагає належного аналітичного та економіко-математичного обґрунтування прийняття управлінських рішень для забезпечення оптимального життєвого циклу проекту. Одним із напрямів удосконалення такого обґрунтування в умовах цифровізації менеджменту має стати інтеграція аналітичних маркетингових інструментів та оптимізаційного математичного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління стартап проектами на засадах маркетингової концепції та окремі їх аспекти, зокрема щодо формування лояльних до інноваційних продуктів споживачів, привертають увагу як іноземних, так і вітчизняних науковців. Аналіз останніх публікацій і результатів досліджень відзначених питань вказує на причину такої уваги. Маркетингові інструменти комунікацій та новий стратегічний підхід на засадах соціальної та екологічної відповідальності, як зазначає Murphy P.E., [1] дозволяють підготувати споживачів, які мають позитивний досвід споживання продукції відомого та пізанованого бренда і очікують від виробника підвищення рівня та якості задоволення їх потреб, до лояльності у споживанні інноваційних товарів або послуг. Це підтверджує і практичний досвід всесвітньовідомих компаній, що функціонують за моделлю інноваційного підприємництва та залучають, завдяки маркетингу, споживачів до активних комунікацій та повідомляють їм про свої інновації. Споживачі, у свою чергу, підтримують ініціативи інноваційних компаній, сприяючи цим зміцненню позицій компаній на ринку [2]. При цьому дослідники відзначають, що маркетинг суттєво змінюється в епоху цифровізації, а маркетингова діяльність підприємств стає «...більш динамічною, гнучкою та орієнтованою на клієнта» [3]. При цьому звертається увага на те, що для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в стратегічне

управління має імплементуватись «...комплексна система показників, яка дозволяє оцінювати результати цифровізації та її вплив на маркетингову діяльність підприємств загалом» [3].

При цьому відзначається, що, «...завдяки комплексному аналізу можна не лише виміряти поточні результати, а й прогнозувати майбутні тенденції, удосконалювати маркетингові стратегії та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації» [3]. Це підтверджується й низкою публікацій зарубіжних авторів: Cheng Y., Zhao J., Gensler S., Rangaswamy A., Kisiolek A., Karyu O., Kulyniak I., що присвячені питанням формування моделі цифрового маркетингу [4; 5; 6].

У той же час низка публікацій, присвячена питанням управління стартапами, торкається лише окремих аспектів цієї проблеми: фінансування стартап — підприємств [7], особливостей стартапів як форми розвитку інноваційного підприємництва [8].

Методичні і прикладні аспекти застосування маркетингового інструментарію та маркетингових стратегій у стратегічному управлінні стартап проектами глибоко висвітлені у публікації Шведюк Ю. [9]. Заслужують на увагу останні публікації, присвячені питанням визначення ролі аналітики в менеджменті маркетингового проекту як основи для прийняття управлінських рішень. Так, Кім О. О. розглядає «... визначення ефективних фреймворків прийняття управлінських рішень на основі даних, із урахуванням різних напрямів аналітики та обмежень проекту» [10]. Автор виокремлює «...дві складові аналітичних процесів — визначені сутністю маркетингового проекту (аналітика процесів та метрик залучення трафіку, конверсії, LTV, ROMI, середньої ціни ліда, тощо) та визначені фреймворком проектного менеджменту» і пропонує «... інтеграцію метрик EAV проектного менеджменту, які спрямовані на аналітику ефективності реалізації проекту та метрик ефективності маркетингу» [10]. Відзначені автором метрики цілком можуть бути взяті за основу маркетингового аналітичного забезпечення в стратегічному управлінні стартап проектами.

За результатами досліджень, наведених у публікації Р. Олексієнко, А. Скорупича та Д. Володіної [11, с. 72–73], аналітика характеризується як синер-

гетичний ефект взаємодії стратегічного маркетингового планування та управління проектами.

Щодо імплементації прийомів економіко-математичного моделювання у стратегічне управління проектами на засадах маркетингу, привертає увагу дослідження Капінус Л. В., Никоненко А. В., Ніколаєнко І. В., де автори розглядають методичні і прикладні аспекти маркетингового прогнозування з використанням методів і моделей прогнозової екстраполяції [12].

На необхідність застосування оптимізаційного моделювання у стратегічному управлінні, що дає можливість визначати оптимальну структуру економічної системи (на прикладі фермерського господарства) та задавати стратегічну траєкторію її розвитку, вказують результати дослідження колективу авторів (Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Даніленко О. В., Лагодієнко В. В., Ткачук Г. О.), у публікації яких розробляється оптимізаційна модель для обґрунтування стратегічних управлінських рішень для підприємства аграрного сектору [13]. У публікації Зеліско Н. Б. та Малюги В. В. формується нове поле дослідження у галузі будівництва, «... орієнтоване на інтеграцію маркетингу в систему стратегічного управління будівельними підприємствами», що, на думку авторів, має вирішити низку маркетингових проблем: зростання клієнтської бази, формування бренду та зростання його вартості, оптимізацію маркетингових витрат, — та в цілому сприяти адаптації до умов невизначеності та волатильності ринку [14].

Серед останніх публікацій, що пов'язані з аспектами моделювання у стартап проектуванні, привертає увагу дослідження Кофанова О. Є., який наводить результати аналізу комплексу маркетингових стратегій стартап-проектів та розробляє математичні регресійні моделі прогнозування їх успішності «... у конкретній державі на базі аналізу соціально-економічних показників розвитку країн світу, а також індексів й рейтингів, що визначаються авторитетними міжнародними організаціями» [15].

Слід погодитись з думкою Кофанова О. Є., що «... однією з головних проблем стартапів є відсутність або обмеженість власних ресурсів» [15]. А це, у свою чергу, вказує на доцільність вибору стратегій диференціації, оскільки стратегія лідерства за витратами в управлінні стартап проектами є недоцільною.

Попри значну кількість наукових публікацій, присвячених проблемі маркетингового забезпечення стратегічного управління стартап проектами, питання інтеграції маркетингової аналітики і оптимізаційного моделювання в цьому управлінському процесі вимагають методичного обґрунтування, що обумовило потребу у здійсненні комплексного дослідження щодо методичного обґрунтування імплементації маркетингової аналітики в стратегічне управління стартап — проектами та економіко-математичного оптимізаційного моделювання в обґрунтування при-

йняття оптимальних стратегічних управлінських рішень у процесі проектної діяльності.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів щодо інтеграції маркетингової аналітики та економіко-математичного оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектами і формування моделі такої інтеграції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження послужили: 1) дані web сайту Українського фонду стартапів, матеріали офіційної статистики щодо розвитку стартап проектування; 2) наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджують проблеми застосування маркетингових аналітичних інструментів та економіко — математичного моделювання в стратегічному менеджменті та управлінні проектною діяльністю у сфері стартапів.

Для досягнення поставленої мети дослідження було використано загальнонаукові методи теоретичних узагальнень, аналізу і синтезу та прийоми формалізації і моделювання для узагальнення напрямів інтеграції маркетингової аналітики та оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні стартап проектами.

Виклад основного матеріалу. Попри всі виклики воєнного стану в Україні ринок стартап проектів продовжує розвиватись. Це підтверджують дані Global Startup Ecosystem Index 2024 про те, що Україна входить в топ-50 країн, а представники світового бізнесу демонструють активну підтримку стартап проектам, які розробляються в Україні: «... Google запустив Фонд підтримки України, ЄС вперше включив цільову підтримку для України у свою Програму досліджень та інновацій Horizon Europe, а Network VC (США) створив Спеціальний Венчурний Фонд та Програму підтримки українських стартапів» [16]. Як відзначають дослідники розвитку стартап-індустрії в Україні, «Україна — країна унікальних талантів, які здатні продукувати стартап-проекти та презентувати їх усьому світу» [17]. Фонд розвитку інновацій (український фонд стартапів), який нині підпорядкований Міністерству цифрових трансформацій, сприяє розвитку сфери стартап проектів, підтримує формування екосистеми стартапів, сприяє розробці механізмів залучення інвестицій для підтримки проектів на початковій стадії [18].

Стартап проектування — інноваційно-інвестиційний процес, що передбачає поєднання процесу управління інвестиціями з управлінням ризиками. Значна частина стартап проектів, за даними опитування в межах спеціального дослідження Gradus Research для Web Summit 2023, перебуває в Україні на початковій, так званій «pre-seed» стадії (69%). Це критично важлива стадія управління у стартап проектуванні, коли перспективні інноваційні бізнес-ідеї лише зароджуються, а інвестиції 10% стартап проектів «... наразі залучені у формування бізнес-ідеї, 9% — у пошук початкових інвестицій, 25% почали продавати товари чи надавати

послуги, а 25% намагаються залучити інвестиції для зростання» [19].

Розвиток ринку стартап проєктів, увага до українських стартапів і міжнародна підтримка вимагають удосконалення науково-методичного забезпечення стратегічного управління стартап проєктуванням з позиції системного підходу та на засадах маркетингової концепції. Унікальні характеристики продукту стартап проєктування, такі як інноваційність бізнес-ідеї на запит ринку та цільової аудиторії, потенційна можливість забезпечити вихід на нові ринки, висока інвестиційна місткість продукту стартап проєктування, необхідність мобілізації та диверсифікації джерел інвестиційних ресурсів обумовлюють важливість маркетингового забезпечення та математичного обґрунтування управлінських рішень в стратегічному менеджменті стартап проєктування. Так, на початковому pre-seed етапі проєктування вимагається проведення маркетингових заходів: маркетингового дослідження ринку і споживачів для визначення цільової аудиторії продукту стартапу, розробка концепції цього продукту. На завершальному етапі вимагатиметься вирішення проблеми політики просування і формування цінової політики щодо продукту стартапу. Формування стратегії просування стартап проєкту включає низку етапів, які охоплюють усвідомлення сутності інноваційної бізнес-ідеї та формулювання мети стартапу, маркетинговий стратегічний аналіз ринку та закономірностей його розвитку. Це дає можливість усвідомити стратегічні перспективи розвитку ринку, розробити стратегію стартапу та забезпечити стратегічне управління процесом проєктування, який охоплює низку етапів (рис. 1).

Для успішної реалізації стратегії стартап проєкту вкрай важливим є формування цілісної системи стратегічного управління на засадах маркетингу,

модель якої має бути побудована на засадах інтеграції маркетингової аналітики та оптимізаційного економіко-математичного моделювання, що сприятиме успішному та ефективному просуванню стартап проєкту (рис. 2).

Представлена модель (рис. 2), яка передбачає інтеграцію маркетингового забезпечення стартап проєкту з економіко-математичним обґрунтуванням стратегічних управлінських рішень на засадах оптимізаційного моделювання, орієнтована на оцінку ризиків та швидку реакцію на можливу ситуацію, коли споживачі не проявлятимуть інтересу до продукту проєкту. У цьому випадку команда проєкту має переглянути стратегію проєкту, концепцію його продукту та здійснити такий стратегічний крок (так званий «pivot») у маркетингу стартапів, який означає кардинальну зміну підходу до розробки продукту проєкту на основі маркетингового тестування та оцінки ризиків, щоб в більшій мірі відповідати потребам ринку [20]. Ключову роль у прийнятті рішення щодо зміни маркетингової стратегії проєкту мають відігравати маркетингова аналітика та оптимізаційне моделювання, інтегровані у систему стратегічного управління стартап проєкту. Маркетингова аналітика у системі інформаційного забезпечення стратегічного управління стартап проєктом має бути представлена конкретними метриками, набір яких визначається особливостями галузі або виду економічної діяльності. В цілому метрики маркетингової аналітики мають включати показники за такими групами, як фінансово-інвестиційні показники, клієнтоорієнтовані метрики, показники стану ринку та ринкові метрики. Наприклад, у сфері будівництва це мають бути як традиційні показники ефективності маркетингу та інвестиційної діяльності у сфері нерухомості, частки ринку, охоплення цільової аудиторії, показники конверсії,

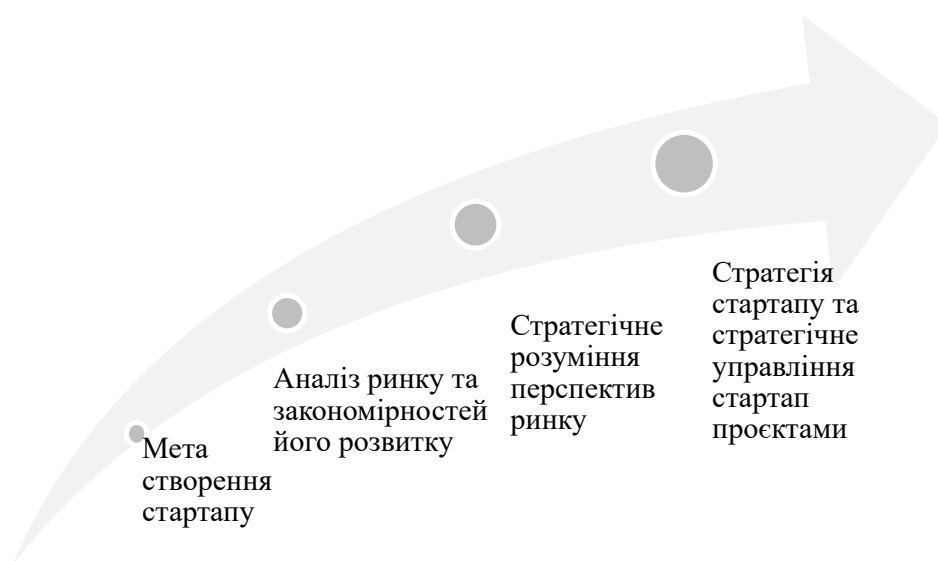


Рис. 1. Етапи формування стратегії в управлінні стартап проєктами

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення матеріалу наукових публікацій [8–11]



33

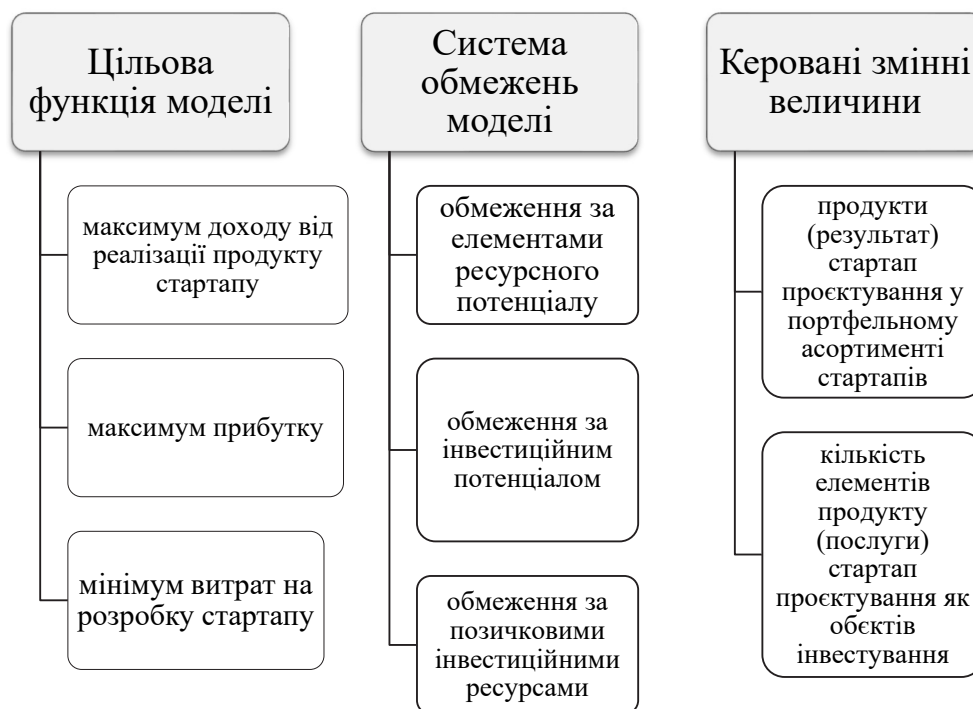


Рис. 3. Структура оптимізаційної моделі для обґрунтування управлінських стратегічних рішень у стартап проектуванні

Джерело: розроблено авторами

$X_1 \geq 0; X_2 \geq 0; \dots X_n \geq 0$, (3)
де F — цільова функція оптимізаційної моделі;

$c_{1,2, \dots, n}$ — коефіцієнт цільової функції, що характеризує економічний ефект на одиницю продукту відповідного стартапу;

$X_1, X_2, \dots, X_n$ — кількісні параметри відповідного стартапу як об'єкти інвестування;

$a_{11}, a_{12}, \dots, a_{mn}$ — нормативні показники ресурсомісткості (за інвестиційними ресурсами) на продукт відповідного стартапу;

$b_1, b_2, \dots, b_m$ — наявні обсяги (запаси або потенціал) відповідного інвестиційного ресурсу за диверсифікованими джерелами.

Застосування такої моделі дасть можливість обґрунтувати рішення щодо формування оптимального диверсифікованого портфелю стартап проектів з метою одержання максимально можливого економічного ефекту від інвестування або оптимізації розміру інвестиційних вкладень у стартап проекти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток ринку стартап проектів в Україні та визначальна роль стартап проектування у підтримці розвитку підприємницького середовища у період воєнного стану та повоєнний період вимагають нових підходів до стратегічного управління стартап проектами в площині підвищення ступеня обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Системний підхід до стратегічного управління стартап проектами вимагає імплементації у цей процес

сучасної інформаційної системи, яка повинна включати в якості пріоритетних елементів маркетингову аналітику та банк оптимізаційних економіко-математичних моделей. Доцільним є впровадження в систему стратегічного управління стартап проектами моделі інтеграції маркетингової аналітики та оптимізаційного моделювання в стратегічному управлінні на засадах маркетингу, що обумовлює можливість зміни стратегічного курсу стартап проекту (pivot) за даними маркетингового тестування, аналітики і оцінки ризиків, ґрунтуючись на даних оптимізаційного моделювання. Для обґрунтування рішення щодо інвестування в стартап проект та вибору оптимального варіанту інвестування доцільним є формування диверсифікованого інвестиційного портфелю, структура якого може бути оптимізована на основі інтеграції маркетингової аналітики та економіко-математичного моделювання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування метрик маркетингової аналітики та кількісних параметрів оптимізаційних моделей, інтеграція яких у стратегічне управління стартап проектами дозволить приймати більш обґрунтовані рішення у стратегічному менеджменті пріоритетних для реалізації стартап проектів видів економічної діяльності, одним із яких в Україні є аграрний сектор, де стрімкими темпами відбуваються процеси цифровізації менеджменту, маркетингу та впроваджуються інноваційні технології в системі землеробства.

Література

1. Murphy P.E. Sustainable marketing. *Business & Professional Ethics Journal*. 2005. 24(1/2). P. 171–198.
2. Разом ми можемо створити більш екологічне майбутнє. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/product-guides/sustainable-products/sustainable-furniture/> (дата звернення: 01.09.2025).
3. Іванюк Ю.І. Оцінювання впливу цифровізації на маркетингову діяльність підприємств. *Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (10 квітня 2025 р.) / за ред. Б. Семака, Н. Басій, О. Вовчанської. Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 43–46.
4. Cheng Y., Zhao J. Enterprise marketing models: Mechanisms of digital transformation. *Finance Research Letters*, 2025. 72 p.
5. Gensler S., Rangaswamy A. An emerging future for digital marketing: From products and services to sequenced solutions. *Journal of Business Research*. 2025. 190 p.
6. Kisiolek A., Karyu O., Kulyniak I. The Concept of a Digital Marketing Communication Model for Higher Education Institutions. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2022. Vol. 458. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-2894-9_6
7. Адамів М.Є., Лиса Д.С. Сутність та особливості фінансування стартап — підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 123–129.
8. Беялов Т.Е., Гірник Я.С. Стартап-проект як форма розвитку інноваційного підприємництва. *Журнал стратегічних досліджень. Серія: Проблеми розвитку економіки*. 2024. № 2 (19). С. 8–15.
9. Шведюк Ю. Дослідження ролі маркетингових стратегій у системі управління стартап-проектами. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 1. С. 9–22. DOI: 10.35774/visnyk2025.01.009
10. Кім О.О. Аналітика в менеджменті маркетингового проекту як основа для прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Т. 1, Вип. 21. С. 220–233.
11. Олексієнко Р., Скорупич А, Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проектним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68–81. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.068
12. Капінус Л.В., Никоненко А.В., Ніколаєнко І.В. Маркетингове прогнозування розвитку електронної комерції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 7. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11233>
13. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Даніленко О.В., Лагодієнко В.В., Ткачук Г.О. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6, № 4. С. 112–120.
14. Зеліско Н.Б., Малиюга В.В. Застосування маркетингових інструментів у діяльності підприємств сфери будівництва. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826503>
15. Кофанов О.Є. Комплекс маркетингових стратегій стартап-проектів та побудова математичних моделей прогнозування їх успішності на ринку науково-технічної продукції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (51). С. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-143-150>
16. Global Startup Ecosystem Index 2024: Україна в топ-50. URL: <https://surl.li/gqsrrr> (дата звернення: 01.09.2025).
17. Диха М., Диха В., Гонта С. Розвиток стартап-індустрії в Україні: стан, виклики, перспективи. *Розвиток міста*. 2024. 2 (02). С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-6>
18. УФС. Підтримуємо ідеї, що формують майбутнє. URL: <https://usf.com.ua/about-usf> (дата звернення: 01.09.2025).
19. Як розвиваються стартапи в Україні в умовах війни? Спеціальне дослідження Gradus Research для Web Summit 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/> (дата звернення: 01.09.2025).
20. Фукс К.В. Особливості маркетингу стартапу крізь його життєвий цикл. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 2 (39) С. 47–52 DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-8>. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/39_2023/10.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

References

1. Murphy P.E. (2005). Sustainable marketing. *Business & Professional Ethics Journal*, 24(1/2), 171–198.
2. Razom my mozhemo stvoryty bilsh ekolohichne maibutnie. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/product-guides/sustainable-products/sustainable-furniture/> [in Ukrainian].
3. Ivaniuk Yu.I. Otsiniuvannia vplyvu tsyfrovizatsii na marketynhovu diialnist pidpriemstv. Innovatsiini stratehii ta vyklyky suchasnoho marketynhu v umovakh hlobalnykh tekhnolohichnykh zmin ta tsyfrovizatsii ekonomichnykh protsesiv: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (10 kvitnia 2025 r.) / za red. B. Semaka, N. Basii, O. Vovchanskoi. Lviv: LTEU, 2025. S. 43–46 [in Ukrainian].
4. Cheng, Y., & Zhao, J. (2025). Enterprise marketing models: Mechanisms of digital transformation. *Finance Research Letters*, 72.
5. Gensler, S., & Rangaswamy, A. (2025). An emerging future for digital marketing: From products and services to sequenced solutions. *Journal of Business Research*, 190.

6. Kisiolek, A., Karyy, O., & Kulyniak, I. (2022). The Concept of a Digital Marketing Communication Model for Higher Education Institutions. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 458). DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-2894-9_6
7. Adamiv M. Ye., Lysa D. S. Sutnist ta osoblyvosti finansuvannia startup — pidpriemstv. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. 2023. № 1 (9). S. 123–129 [in Ukrainian].
8. Belialov T. E., Hirnyk Ya. S. Startup-proiekt yak forma rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva. Zhurnal stratehichnykh doslidzhen. Serii: Problemy rozvytku ekonomiky. 2024. № 2 (19). S. 8–15. [in Ukrainian].
9. Shvediuk Yu. Doslidzhennia roli marketynhovykh stratehii u systemi upravlinnia startapproiektamy. Visnyk ekonomiky. 2025. Vyp. 1. S. 9–22. DOI: 10.35774/visnyk2025.01.009 [in Ukrainian].
10. Kim O. O. Analityka v menedzhmenti marketynhovoho proiektu yak osnova dlia pryiniattia upravlinskykh rishen. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2025. T.1, Vyp. 21. S. 220–233 [in Ukrainian].
11. Oleksienko R., Skorupych A., Volodina D. Kliuchovi aspekty intehtatsii stratehichnogo planuvannia v marketynhu z proiektnym menedzhmentom. Visnyk ekonomiky. 2024. № 2. S. 68–81. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.068 [in Ukrainian].
12. Kapinus L. V., Nykonenko A. V., Nikolaienko I. V. Marketynhove prohnozuvannia rozvytku elektronnoi komertsii. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomiczni nauky”. 2025. № 7. S. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11233> [in Ukrainian].
13. Levina-Kostiuk M. O., Melnychuk O. I., Danilenko O. V., Lahodiienko V. V., Tkachuk H. O. Optymizatsiia vyrobnychoi diialnosti fermerskoho hospodarstva z vykorystanniam ekonomiko-matematychnykh metodiv. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2021. Tom 6. № 4. C. 112–120 [in Ukrainian].
14. Zelisko N. B., Maliuha V. V. Zastosuvannia marketynhovykh instrumentiv u diialnosti pidpriemstv sfery budivnytstva. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, 2025 (12). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826503> [in Ukrainian].
15. Kofanov O. Ie. Kompleks marketynhovykh stratehii startup-proiektiv ta pobudova matematychnykh modelei prohnozuvannia yikh uspishnosti na rynku naukovo-tekhnichnoi produktsii. Vcheni zapysky Universytetu “KROK”. 2019. № 3 (51). S. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-143-150> [in Ukrainian].
16. Global Startup Ecosystem Index 2024: Ukraina v top-50. URL: <https://surl.li/gqsrrr> [in Ukrainian].
17. Dykha M., Dykha V., Honta S. Rozvytok startup-industrii v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy. Rozvytok mista. 2024. 2 (02). C. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-6> [in Ukrainian].
18. UFS. Pidtrymuemo idei, shcho formuiut maibutnie. URL: <https://usf.com.ua/about-usf> [in Ukrainian].
19. Yak rozvyvaiutsia startapy v Ukraini v umovakh viiny? Spetsialne doslidzhennia Gradus Research dlia Web Summit 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/> [in Ukrainian].
20. Fuks K. V. Osoblyvosti marketynhu startapu kriz yoho zhyttievyi tsykl. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Vypusk 2 (39) 2023. S. 47–52 DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-8>. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/39_2023/10.pdf [in Ukrainian].

УДК 005

Запша Галина Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Zapsha Halyna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management,
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-2657-9367*

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Bakhchyvanzhy Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0001-8381-9684*

Мельничук Оксана Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Melnychuk Oksana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-2616-0478*

Міхнева Альона Олександрівна

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
за спеціальністю «Менеджмент»
Одеського державного аграрного університету*

Mikhnieva Aliona

*Master's degree applicant in the specialty «Management»
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0009-0002-7621-9124*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11447

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ
ЗАДАЧІ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ
В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF USING
THE TRANSPORTATION MODEL TO OPTIMIZE
LOGISTICS FLOWS IN ENTERPRISE FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT**

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації національної економіки, викликаних зовнішніми загрозами, зокрема війною, підприємства України стикаються з істотними труднощами у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Порушення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат, валютні коливання, зміни митного регулювання та інші фактори актуалізують необхідність впровадження інструментів, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті транспортна задача як елемент економіко-математичного моделювання виступає ефективним інструментом оптимізації логістичних потоків та раціоналізації ресурсів у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Її використання дозволяє враховувати не лише вартісні параметри, а й часові, організаційні та ризикові фактори, що є критично важливими для сучасної міжнародної логістики. Тому виникає необхідність поглибленого дослідження методичних аспектів застосування транспортної задачі як інструменту підвищення ефективності логістичних рішень у межах ЗЕД підприємства.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування методичних підходів до застосування транспортної задачі як інструменту оптимізації логістичних потоків у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, з урахуванням специфіки міжнародних логістичних операцій і чинників зовнішнього середовища.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали статистичні дані про діяльність підприємств, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, відкриті джерела інформації щодо логістичних витрат, програмні документи державного управління, а також практичні приклади використання транспортних моделей у міжнародних логістичних системах.

У процесі дослідження було використано сукупність теоретичних та емпіричних методів наукового пізнання. Теоретичною основою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі логістики, управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також математичного моделювання. Методологічною базою дослідження виступають такі методи: метод системного аналізу – для виявлення взаємозв'язків між елементами логістичної системи підприємства в контексті ЗЕД; метод моделювання – для формалізації логістичних задач у вигляді транспортної моделі; економіко-математичні методи – зокрема, методи лінійного програмування, які використовувалися для пошуку оптимальних рішень; порівняльний аналіз – для зіставлення ефективності різних варіантів логістичних рішень; табличний метод – для візуалізації даних, необхідних для побудови і рішення транспортної задачі.

Результати. У статті сформовано методичний підхід до застосування транспортної задачі в управлінні логістичними потоками підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Розроблено поетапну модель її використання, яка охоплює: формалізацію логістичної задачі у зовнішньо-економічній діяльності; побудову математичної моделі у вигляді транспортної таблиці з урахуванням обсягів, витрат та обмежень; вибір та застосування відповідного методу розв'язання; економічну інтерпретацію отриманих результатів; впровадження оптимального рішення в практику управління ЗЕД через інтеграцію в логістичні та ІТ-системи.

У процесі дослідження виявлено особливості застосування транспортної задачі саме у сфері ЗЕД, які відрізняють її від класичних випадків лінійного програмування. Зокрема, урахування таких факторів, як багатокритеріальність, митне та валютне регулювання, коливання міжнародних тарифів і ризиків, специфіка мультимодальних перевезень.

На прикладному прикладі підприємства-імпортера продемонстровано яким чином побудова збалансованої транспортної моделі дозволяє ефективно розв'язати логістичну задачу й отримати оптимальний план перевезень, що сприятиме підвищенню економічної результативності та конкурентоспроможності підприємств у сфері ЗЕД.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розширенні моделі до багатоіндексних задач із урахуванням мультимодальних перевезень, інтеграції ризик-факторів (валютних, політичних, митних) та застосуванні цифрових рішень і алгоритмів штучного інтелекту у моделюванні логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна логістика, методологія досліджень, транспортна задача, оптимізація, економіко-математичне моделювання.

Summary. Introduction. In the current conditions of national economic transformation caused by external threats, particularly the war, Ukrainian enterprises face significant challenges in conducting foreign economic activity. Disruption of logistics chains, increased transportation costs, currency fluctuations, changes in customs regulations, and other factors highlight the need for tools that support well-grounded managerial decisions. In this context, the transportation problem, as an element of economic and mathematical modeling, serves as an effective tool for optimizing logistics flows and rationalizing resource use in foreign economic operations. Its application makes it possible to consider not only cost parameters but also time-related, organizational, and risk factors, which are critically important for modern international logistics. Therefore, there is a need for in-depth research on the methodological aspects of using the transportation model as a tool for enhancing the effectiveness of logistics decisions within the scope of a company's foreign economic activity.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate methodological approaches to the application of the transportation problem as a tool for optimizing logistics flows in the management of a company's foreign economic activity, taking into account the specifics of international logistics operations and external environmental factors.

Materials and methods. The materials of the study include statistical data on the activities of enterprises engaged in foreign economic operations, open information sources on logistics costs, governmental regulatory documents, as well as practical examples of using transportation models in international logistics systems.

The study applies a set of theoretical and empirical scientific methods. The theoretical basis is formed by the works of domestic and foreign scholars in the fields of logistics, foreign economic activity management, and mathematical modeling. The

methodological framework includes: the system analysis method – for identifying interrelations within the company's logistics system in the context of foreign trade; modeling methods – for formalizing logistics tasks in the form of a transportation model; economic and mathematical methods – particularly linear programming methods for finding optimal solutions; comparative analysis – for evaluating the effectiveness of various logistics decisions; and tabular methods – for visualizing data required to construct and solve the transportation problem.

Results. The article presents a methodological approach to applying the transportation problem in managing enterprise logistics flows in foreign economic activity. A step-by-step model is developed, covering: the formalization of a logistics task in the context of foreign trade; construction of a mathematical model in the form of a transportation table with regard to volumes, costs, and constraints; selection and application of an appropriate solution method; economic interpretation of the results; and implementation of the optimal solution into foreign trade management practice through integration into logistics and IT systems.

The study identifies specific features of applying the transportation model in foreign trade that differentiate it from classical linear programming cases. These include the need to account for multi-criteria objectives, customs and currency regulations, international tariff and risk fluctuations, and the specifics of multimodal transportation.

Using a practical example of an importing enterprise, it is demonstrated how constructing a balanced transportation model allows for an effective solution to the logistics problem and the development of an optimal transportation plan, which contributes to increasing economic efficiency and enterprise competitiveness in international trade.

Discussion. Further research should focus on expanding the model to multi-index transportation problems with the inclusion of multimodal transportation, integration of risk factors (currency, political, customs), and the use of digital solutions and artificial intelligence algorithms for modeling logistics processes in international trade.

Key words: foreign economic activity, international logistics, research methodology, transportation problem, optimization, economic and mathematical modeling.

Постановка проблеми. У контексті глибоких трансформацій національної економіки, викликаних збройною агресією російської федерації, питання підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських підприємств набуває особливої ваги. Війна призвела до суттєвого порушення логістичних ланцюгів, втрати портової інфраструктури, підвищення вартості міжнародних перевезень і зростання ризиків у зовнішній торгівлі. Водночас міжнародна підтримка, активізація експорту, а також орієнтація на європейські ринки вимагають від підприємств нових рішень щодо оптимізації логістичних процесів і зменшення супутніх витрат.

Транспортна задача як класична модель лінійного програмування є дієвим інструментом для формалізації та вирішення проблем розподілу ресурсів і вибору оптимальних маршрутів постачання. Відсутність єдиного методичного підходу до інтеграції транспортної задачі в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю створює прогалини в теоретичному обґрунтуванні і практичній реалізації оптимізаційних механізмів. Тому виникає необхідність поглибленого дослідження методичних аспектів застосування транспортної задачі як інструменту підвищення ефективності логістичних рішень у межах ЗЕД-процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в численних наукових джерелах розкриваються теоретичні, методичні та прикладні аспекти застосування транспортних задач у управлінні логістичними процесами з урахуванням сучасних тенденцій розвитку цифровізації, автоматизації та використання інноваційних підходів у плануванні та контролі матеріальних потоків. Зокрема, у науковій статті Іваницької О. В., Рощиної Н. В.

та Сербула Р. С. здійснено ґрунтовний аналіз методів побудови опорного плану транспортної задачі. Автори зосереджуються не лише на теоретичному обґрунтуванні підходів до формування початкових рішень, але й демонструють приклади практичного застосування кожного з них, що дозволяє оцінити їхню доцільність у реальних умовах. Важливою складовою дослідження є порівняльний аналіз розглянутих методів, спрямований на виявлення їхніх переваг та обмежень. На основі проведених розрахунків і прикладів застосування зроблено висновок щодо визначення найбільш ефективного методу складання опорного плану, що має практичне значення для оптимізації процесів розв'язування транспортних задач у логістиці та управлінні ресурсами [1].

У своїй праці Подвальна Г. В. акцентує увагу на впливі зовнішніх чинників на процеси планування й реалізації транспортних операцій, підкреслюючи особливу роль оптимізації управлінських рішень у цій сфері. Використання методів оптимізації, зокрема побудова оптимального транспортного плану для доставки продукції від певної кількості постачальників до визначеної кількості споживачів, розглядається як дієвий інструмент підвищення ефективності транспортних процесів. Систематизація отриманих результатів і пошук найкращих рішень задач маршрутизації та транспортної задачі в цілому, на думку дослідниці, сприяє більш раціональному розподілу часу обслуговування клієнтів транспортних підприємств [2].

Скіцько В. І., Войніков М. Ю. серед видів транспортних задач виділяють багатоіндексні транспортні задачі, які дають змогу відображати більшу кількість характеристик і умов, та вказують на їх недостатню вивченість як у теоретичному,

так і в прикладному аспектах. Стрімкий розвиток сучасних обчислювальних технологій, на думку авторів, радикально змінив ситуацію, актуалізуючи необхідність системних досліджень багатокритеріальних транспортних задач, зокрема у контексті врахування різних ризиків, а також застосування новітніх інструментів моделювання, включаючи методи штучного інтелекту. Науковцями запропоновано опис етапів генетичного алгоритму для вирішення трипланарної та триаксальної транспортної задачі з використанням кодування дійсними числами, а також продемонстровано способи інтеграції ризик-факторів у процес оптимізації [3].

Івашко Л. М. обґрунтовано необхідність застосування економіко-математичних методів і моделей як ефективного інструменту розв'язання завдань оптимізації в логістиці. Особливу увагу приділено формулюванню задачі мінімізації транспортних витрат на доставку товарів інтернет-магазину від складів до кінцевих споживачів з урахуванням фактору сезонності попиту. На основі цього було побудовано та адаптовано економіко-математичну модель управління логістичними процесами, яка передбачає вибір двох сезонно орендованих складів із п'яти доступних резервних і оптимізацію транспортних витрат, беручи до уваги прогнозований попит, рівень транспортних тарифів і обмеження місткості складів. Представлено різні варіанти алгоритмічного розв'язання цієї задачі, що дозволяє оцінити ефективність запропонованих підходів, виявити додаткові переваги їх використання та підтвердити доцільність впровадження математичних методів у процеси управління логістикою підприємства [4].

Методи економіко-математичного моделювання для оптимізації логістичних потоків стосовно різних видів транспорту у сфері національних та міжнародних перевезень широко застосовуються в роботах низки вітчизняних (Запша Г. М., Кобець С. П., Кузьменко С. В., Бердник Б. М. [5]; Булат А. Ф., Кісельова О. М., Гарт Л. Л., Притоманова О. М. [6]; Подоляка О. А. [7]) та зарубіжних фахівців [8; 9]. Так, предметною областю досліджень Archetti C., Peirano L., Speranza M. G. є оптимізація в задачах мультимодальних вантажних перевезень [8]. Guastaroba G., Speranza M. G., Vigo D. зосереджуються на питаннях тактичного планування операцій вантажних перевезень, в ланцюгах яких наявність проміжних об'єктів має суттєвий вплив на вартість логістичної системи та на те, як доставляються товари [9].

Вивченню теоретичних та прикладних аспектів оптимізації бізнес-процесів у логістиці на внутрішньому та зовнішньому ринках з урахуванням кризових ситуацій, економічної рецесії, стихійного лиха, війни, глобальних пандемій, тощо присвячені розробки Трушкіна Н., Сербіна Т. [10], Скіцько В. І. [11], Резнік Н., Лазебник В., Школьний О., Новак І. та інші [12].

Незважаючи на широку апробацію транспортної задачі у теорії операцій та логістиці, її методичне застосування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств має низку особливостей, що потребують додаткового аналізу. Зокрема, мова йде про врахування специфіки міжнародного регулювання перевезень, валютних коливань, митних процедур, багатокритеріальності логістичних рішень та ризиків, пов'язаних із міжнародними постачаннями.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів до застосування транспортної задачі як інструменту оптимізації логістичних потоків у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, з урахуванням специфіки міжнародних логістичних операцій і чинників зовнішнього середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано сукупність теоретичних та емпіричних методів наукового пізнання. Теоретичною основою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі логістики, управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також математичного моделювання. Методологічною базою дослідження виступають такі методи: метод системного аналізу — для виявлення взаємозв'язків між елементами логістичної системи підприємства в контексті ЗЕД; метод моделювання — для формалізації логістичних задач у вигляді транспортної моделі; економіко-математичні методи — зокрема методи лінійного програмування, які використовувалися для пошуку оптимальних рішень; порівняльний аналіз — для зіставлення ефективності різних варіантів логістичних рішень; табличний метод — для візуалізації даних, необхідних для побудови і рішення транспортної задачі.

Матеріалами дослідження стали статистичні дані про діяльність підприємств, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, відкриті джерела інформації щодо логістичних витрат, програмні документи державного управління, а також практичні приклади використання транспортних моделей у міжнародних логістичних системах.

Виклад основного матеріалу. Згідно з положеннями Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України № 179 від 3 березня 2021 р., однією з стратегічних цілей є: «Підвищення конкурентоспроможності українських товарів і послуг, створення позитивного іміджу країни та забезпечення присутності українських виробників на міжнародних ринках» [13]. Досягнення поставленої цілі великою мірою пов'язане з оптимізацією логістичних потоків, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат і підвищення загальної конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках.

У рамках імплементації Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках,

враховуючи сучасну визначальну роль національного агропродовольчого сектора та необхідність поглиблення його інтеграції до світового продовольчого ринку, однією з вимог до суб'єктів ЗЕД є забезпечення ефективного управління ресурсами та передбачуваності логістичних потоків [14].

В контексті викладеного, особливо актуальною стає розробка стратегій оптимізації транспортних витрат, оскільки саме ця сфера часто є однією з найбільш витратних у логістичному ланцюгу експортно-імпортних операцій. Впровадження математичних моделей оптимізації логістичних процесів — лінійного програмування та, зокрема, транспортних задач, забезпечує оптимізацію транспортних витрат підприємства.

Застосування транспортної задачі в управлінні ЗЕД підприємства передбачає поетапний підхід, який дозволяє формалізувати логістичні потоки, провести їх кількісну оцінку та обрати оптимальні шляхи розподілу ресурсів. З урахуванням узагальнення літературних джерел [15; 16] методологічно цей процес слід поділити на кілька послідовних етапів (рис. 1).

На етапі *формалізації логістичної задачі у ЗЕД-контексті* проводиться ідентифікація логістичних потоків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема імпортно-експортні поставки, транзитні маршрути, крос-докінг, складське зберігання тощо. Також необхідно визначити пункти відправлення, до яких відносяться постачальники, склади, виробничі дільниці, та пункти призначення, в якості яких виступають закордонні контрагенти, митні термінали, логістичні хаби. При цьому встановлюються обсяги поставок, транспортні тарифи, можливі маршрути та інші параметри, які впливають на вартісну або часову ефективність логістичної системи.

На основі зібраних вхідних даних здійснюється *побудова математичної моделі транспортної задачі* — задача лінійного програмування, метою якої є мінімізація загальних витрат на транспортування, або іншого цільового критерію, наприклад, часу доставки. Складається транспортна таблиця, у якій зазначаються обсяги ресурсів, потреби пунктів споживання та відповідні витрати на перевезення між пунктами. За потреби вводяться додаткові обмеження, пов'язані з ємністю транспортних засобів, митними процедурами або часовими рамками доставки.

На етапі *вибору та застосування методу розв'язання* обирається відповідний алгоритм розв'язання транспортної задачі. Серед найпоширеніших методів — метод північно-західного кута, метод мінімального елемента, метод потенціалів, а також використання програмних засобів таких як, наприклад, MS Excel Solver, Python, MATLAB, спеціалізовані логістичні платформи. Вибір методу залежить від складності задачі, кількості змінних і наявності специфічних обмежень, характерних для ЗЕД.

Аналіз та інтерпретація результатів здійснюється з точки зору економічної доцільності та логістичної реалістичності. Оцінюються рівень зниження витрат, зменшення часу постачання, підвищення надійності логістичних каналів. Особливу увагу приділяють стійкості рішення до змін у зовнішньому середовищі, серед яких особливо впливовими є валютні коливання, зміни митних тарифів, логістичні ризики тощо.

Імплементация моделі в практику ЗЕД-менеджменту відбувається шляхом інтеграції у логістичні IT-системи, формування регламентів логістичного планування, укладання контрактів із транспортними компаніями на оптимальних умовах тощо. На цьому етапі важливо забезпечити

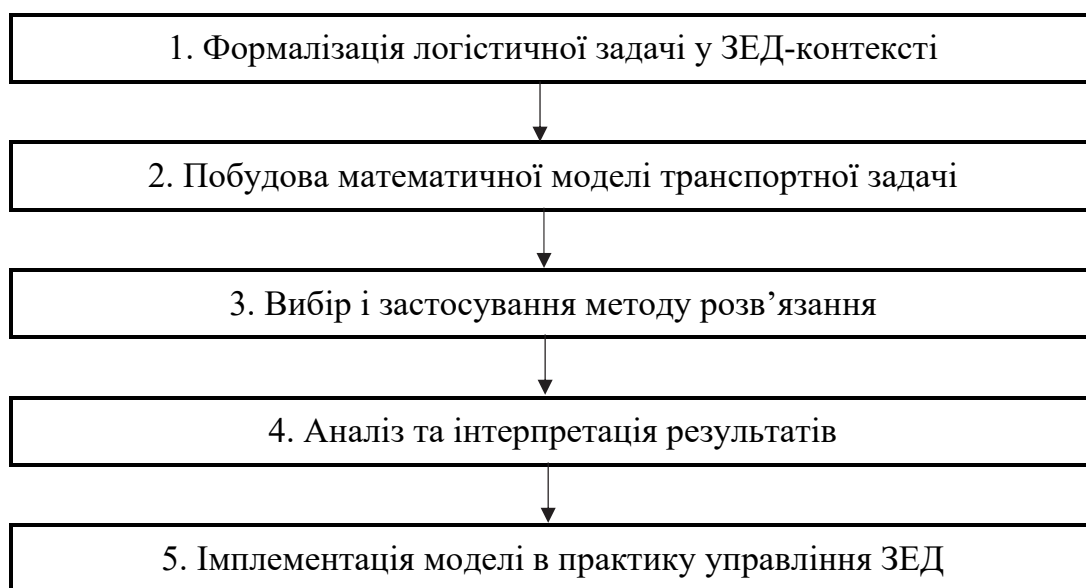


Рис. 1. Етапи застосування транспортної задачі в управлінні ЗЕД підприємства
Джерело: узагальнено авторами

гнучкість моделі та її адаптивність до динамічних умов зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що розв'язання транспортної задачі в умовах управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має низку особливостей, які суттєво ускладнюють її застосування порівняно з класичними моделями лінійного програмування. У ЗЕД підприємства важливим є не лише мінімізація транспортних витрат, але й оптимізація часу доставки, забезпечення надійності поставок, зниження ризиків, пов'язаних із митними процедурами, а також дотримання міжнародних стандартів перевезень. Це вимагає поєднання кількох критеріїв у межах однієї моделі, тобто обумовлює багатокритеріальність задачі. На відміну від внутрішніх перевезень, у міжнародній логістиці необхідно враховувати валютні коливання, митні збори, тарифи, санкційні обмеження, політичні ризики, умови міжнародних договорів та інтеграційних угод, що ускладнює стабільність і прогнозованість розрахунків. У практиці ЗЕД часто виникає потреба у вирішенні не лише класичної (двохіндексної) транспортної задачі, а й багатокіндексних моделей з урахуванням проміжних складів, транспортних коридорів, мультимодальних перевезень. Це призводить до експоненційного зростання кількості змінних і ускладнює розрахунки навіть при використанні сучасних програмних засобів. Для ефективного вирішення задачі потрібні точні й актуальні дані про витрати, тарифи, обсяги поставок і попиту, які в умовах ЗЕД не завжди є доступними або достовірними. Крім того, не всі підприємства мають інтегровані логістичні інформаційні системи, здатні автоматизувати процеси моделювання.

Розглянемо приклад практичного застосування транспортної задачі в зовнішньоекономічній діяльності вітчизняного підприємства-імпортера, що закуповує обладнання у постачальників з країн Європи і Азії для задоволення потреб замовників на внутрішньому ринку. Схематично логістичний ланцюг такого виду діяльності представлено на рис. 2.

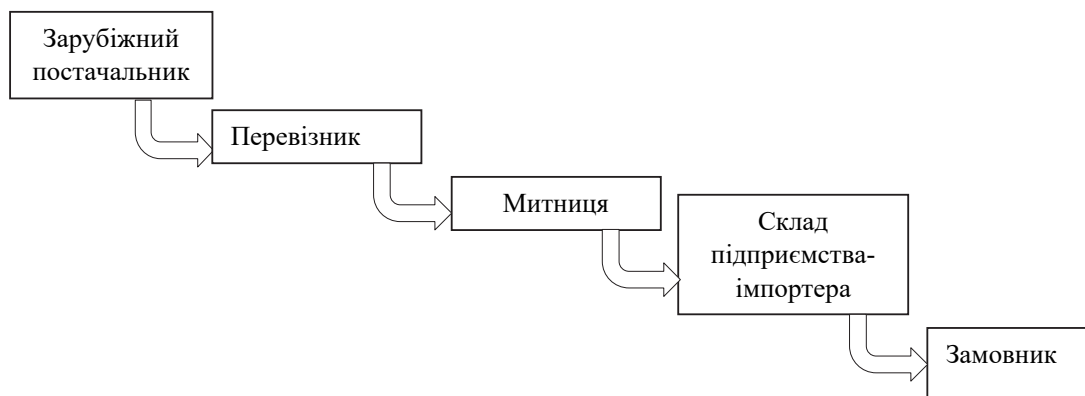


Рис. 2. Логістичний ланцюг у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняного підприємства-імпортера обладнання

Джерело: розроблено авторами

Задача полягає в оптимізації перевезень одиниць продукції від трьох пунктів постачання (підприємств) — A1 (Гамбург), A2 (Бланско), A3 (Шанхай) — до чотирьох пунктів споживання — B1 (Київ), B2 (Одеса), B3 (Львів), B4 (Харків). Ці параметри формуються з урахуванням доставки імпортного обладнання до складу компанії імпортера, звідки потім відбувається доставка до конкретного покупця. Умова задачі з урахуванням перелічених відомих параметрів проблемної ситуації набуває наступного вигляду (табл. 1).

В методичних цілях в умові транспортної задачі тарифи на перевезення обладнання від виробника до складу імпортера наведені в умовних вартісних одиницях виміру.

Метою рішення є мінімізація загальних витрат на транспортування, враховуючи задані тарифи перевезення одиниці продукції. Тобто необхідно знайти, скільки одиниць продукції потрібно перевезти з кожного пункту постачання до кожного пункту споживання, щоб задовольнити попит за мінімальних витрат.

Згідно даних таблиці 1 загальний обсяг виробництва ($240 + 60 + 180 = 480$ од.) перевищує загальний обсяг споживання ($30 + 125 + 100 + 150 = 405$ од.). Для розв'язання транспортної задачі необхідно і достатньо, щоб запаси вантажів у пунктах відправлення були рівні потребам у вантажі в пунктах призначення, тобто щоб виконувалося рівняння (1):

$$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m b_j. \quad (1)$$

Таким чином, маємо ситуацію, коли запаси перевищують попит (2):

$$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m b_j. \quad (2)$$

Для збалансування задачі вводиться фіктивний пункт споживання (B5) із попитом 75 одиниць і вартістю перевезення 0 умовних грошових одиниць (табл. 2), що дозволяє зрівняти загальний обсяг виробництва з загальним обсягом споживання 480 од., що, в свою чергу, є умовою для розв'язання транспортної задачі.

Таблиця 1

Вихідні умови транспортної задачі

Зарубіжні постачальники	Пункти споживання				Обсяг виробництва, одиниць
	B1 (Київ)	B2 (Одеса)	B3 (Львів)	B4 (Харків)	
	Тариф на перевезення за одиницю товару, умовних грошових одиниць				
A1 (Гамбург)	2,5	2	3	3,5	240
A2 (Бланско)	3	1,5	3,5	3	60
A3 (Шанхай)	3,5	2,5	4	4	180
Обсяг споживання, одиниць	30	125	100	150	

Джерело: розроблено авторами

Після того як обсяги виробництва та споживання було зрівняно шляхом введення фіктивного пункту, задача транспортування набула збалансованого вигляду, що дозволяє перейти до етапу її розв'язання. Для цього використовується табличний процесор Excel, у якому вирішується математична модель задачі з цільовою функцією, що виражає сумарні витрати на перевезення продукції від постачальників до споживачів (3):

$$C(x) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} * X_{ij} \rightarrow \min \quad (3)$$

де: n — це кількість виробників;

m — кількість споживачів;

C_{ij} — вартість перевезення одиниці товару від постачальника A_i споживачу B_j ;

X_{ij} — кількість товару, який потрібно перевезти від постачальника A_i споживачу B_j .

До моделі додаються обмеження (4), що забезпечують дотримання логістичних умов задачі: кількість

товару, який відвантажується з кожного постачальника, не перевищує доступного обсягу, а кількість товару, що надходить у кожен пункт споживання, не перевищує відповідного попиту. Крім того, кількість відправленої продукції не може бути від'ємною.

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^m x_{ij} \leq a_i \\ \sum_{i=1}^m x_{ij} \leq b_j \end{cases} \quad (4)$$

$$x_{ij} \geq 0, \quad i = \overline{1, n}; \quad j = \overline{1, m},$$

де: a_i — це запас товару у постачальника A_i , $i = \overline{1, n}$;

b_j — це потреба в товарі споживача B_j , $j = \overline{1, m}$.

Після формалізації цільової функції та введення обмежень використовується інструмент Excel «Пошук рішення». В результаті розрахунків формується оптимальний план транспортних перевезень, поданий у таблиці 3.

Таблиця 2

Умова транспортної задачі після введення фіктивного споживача

Зарубіжні постачальники	Пункти споживання					Обсяг виробництва, од
	B1 (Київ)	B2 (Одеса)	B3 (Львів)	B4 (Харків)	B5 (фіктивний)	
	Тариф на перевезення за одиницю товару, умовних грошових одиниць					
A1 (Гамбург)	2,5	2	3	3,5	0	240
A2 (Бланско)	3	1,5	3,5	3	0	60
A3 (Шанхай)	3,5	2,5	4	4	0	180
Обсяг споживання, од	30	125	100	150	75	480

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Оптимальний план транспортних потоків від виробників до споживачів-імпортерів

Зарубіжні постачальники	Пункти споживання					Обсяг виробництва, од
	B1 (Київ)	B2 (Одеса)	B3 (Львів)	B4 (Харків)	B5 (фіктивний)	
A1 (Гамбург)	30	110	100	0	0	240
A2 (Бланско)	0	0	0	60	0	60
A3 (Шанхай)	0	15	0	90	75	180
Обсяг споживання, од	30	125	100	150	75	480

Джерело: побудовано авторами

Згідно з оптимальним планом перевезень, сформованим у результаті розв'язання транспортної задачі, весь наявний обсяг продукції було ефективно розподілено між споживачами з мінімальними витратами. Основну частину поставок забезпечує умовне підприємство A1 (Гамбург), яке задовольняє потреби Києва, Одеси та Львова. Зокрема, у Київ направлено 30 одиниць товару, в Одесу — 110, а у Львів — 100. Харків отримує 60 одиниць товару зі складу A2 (Бланско) та 90 — зі складу A3 (Шанхай). Надлишок продукції зі складу A3 було перенаправлено до фіктивного пункту B5, що забезпечило рівновагу між загальним обсягом виробництва та споживання. Загальні витрати на транспортування склали 1172,5 умовних грошових одиниць.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження було доведено, що транспортна задача є дієвим інструментом оптимізації логістичних потоків у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю під-

приємства. Застосування математичних моделей, зокрема транспортної задачі, дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору оптимальних маршрутів постачання, мінімізації витрат на транспортування та підвищення ефективності логістичних процесів в умовах міжнародної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Практичне моделювання за допомогою табличного процесора Excel із використанням реальних умов транспортування показало ефективність обраного підходу та довело доцільність його впровадження в діяльність підприємств-імпортерів.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на розширенні моделі до багатоіндексних задач із урахуванням мультимодальних перевезень, інтеграції ризик-факторів (валютних, політичних, митних) та застосуванні цифрових рішень і алгоритмів штучного інтелекту у моделюванні логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності.

Література

1. Іваницька О.В., Рощина Н.В., Сербул Р.С. Транспортна задача лінійного програмування. *Агросвіт*. 2015. № 14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2015/8.pdf (дата звернення: 15.09.2025)
2. Подвальна Г.В. Оптимізація перевезень: проблеми використання «транспортної задачі». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. С 176–180. URL: <https://salo.li/2905f36> (дата звернення: 20.08.2025)
3. Скіцько В.І., Войніков М.Ю. Вирішення трьохіндексної транспортної задачі в умовах ризику з використанням генетичного алгоритму. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С 246–252. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-246_252.pdf (дата звернення: 20.08.2025)
4. Івашко Л.М. Оптимізація управління логістичними процесами у торгівлі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 21(3(52)). С. 365–389. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275817](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275817) (дата звернення: 21.08.2025)
5. Запша Г.М., Кобець С.П., Кузьменко С.В., Бердник Б.М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 157–174. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174
6. Булат А.Ф., Кісельова О.М., Гарт Л.Л., Притоманова О.М. Математичні моделі двоетапних задач оптимального розміщення-розбиття в умовах невизначеності. *Питання прикладної математики і математичного моделювання*. 2022. Вип. 22. С. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.15421/322202>
7. Подоляка О.А. Нормалізація критеріїв у багатокритеріальній транспортній задачі. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2021. № 92.1. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.30977/BUL.2219-5548.2021.92.1.60>
8. Archetti C., Peirano L., Speranza M. G. Optimization in multimodal freight transportation problems: A Survey. *European Journal of Operational Research*. 2022. Vol. 299, No. 1. P. 1–20. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.07.031.
9. Guastaroba G., Speranza M. G., Vigo D. Intermediate Facilities in Freight Transportation Planning: A Survey. *Transportation Science*. 2016. Vol. 50, No. 3. P. 763–789. DOI: 10.1287/trsc.2015.0631.
10. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, No. 3. С. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7>
11. Скіцько В.І. Оцінювання логістичного ризику з використанням колективного штучного інтелекту. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 430–436. URL: https://www.problecon.com/article/?id=2017-4_0_430 (дата звернення: 18.09.2025).
12. Reznik N. et al. Optimization of Logistic Business Processes in the Context of Enterprise Crisis Management. In: Alareeni, B. (eds) *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape. Studies in Big Data*. 2025. Vol 164. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_26

13. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 3 березня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

14. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1163-р від 15 листопада 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80?find=1&text=%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

15. Бартіш М.Я., Дудзяний І.М. Дослідження операцій. Частина 1. Лінійні моделі: підручник. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 168 с. URL: <https://ami.lnu.edu.ua/books/doslidzhennya-operacij-chastina-1-linijni-modeli> (дата звернення: 5.09.2025).

16. Меньшикова О.В., Чмир О.Ю., Карабин О.О. Дослідження операцій : навчальний посібник. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 196 с. URL: <http://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/6240> (дата звернення: 8.09.2025).

References

1. Ivanytska, O. V., Roshchyna, N. V., Serbul, R. S. (2015). Transportna zadacha liniinoho prohramuvannia. [Transportation problem of linear programming]. *Ahrosvit*, (14), Pp. 36–40. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2015/8.pdf [in Ukrainian].

2. Podvalna, H. V. (2012). Optymizatsiia perevezen: problemy vykorystannia “transportnoi zadachi”. [Optimization of transportation: problems of using the “transportation problem”]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”*, (749), Pp. 176–180. URL: <https://salo.li/2905f36> [in Ukrainian].

3. Skitsko, V. I., Voinikov, M. Yu. (2018). Vyrishennia trokhindeksnoi transportnoi zadachi v umovakh ryzyku z vykorystanniam henetychnoho alhorytmu. [Solving a three-index transportation problem under risk using a genetic algorithm]. *Problemy ekonomiky*, 3(37), Pp. 246–252. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-246_252.pdf [in Ukrainian].

4. Ivashko, L. M. (2022). Optymizatsiia upravlinnia lohistychnymy protsesamy u torhivli. [Optimization of logistics processes management in trade]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia.*, 21(3(52)), Pp. 365–389. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275817](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275817).

5. Zapsha, H. M., Kobets, S. P., Kuzmenko, S. V., Berdnyk, B. M. (2025). Modeliuvannia systemy upravlinnia lohistykoiu pidpriemstva z urakhuvanniam suchasnykh trendiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti. [Modeling the enterprise logistics management system considering modern foreign economic activity trends]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1(283), Pp. 157–174. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174>.

6. Bulat, A. F., Kiselova, O. M., Hart, L. L., Prytomanova, O. M. (2022). Matematychni modeli dvoetapnykh zadach optimalnogo rozmishchennia-rozbytta v umovakh nevyznachenosti. [Mathematical models of two-stage optimal location-splitting problems under uncertainty]. *Pytannia prykladnoi matematyky i matematychnoho modeliuvannia.*, 22, Pp. 11–24. <https://doi.org/10.15421/322202>.

7. Podolyaka, O. A. (2021). Normalizatsiia kryteriiv u bahatokryterialnii transportnii zadachi. [Normalization of criteria in a multicriteria transportation problem]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu.*, 92(1), Pp. 60–66. <https://doi.org/10.30977/BUL.2219-5548.2021.92.1.60>.

8. Archetti, C., Peirano, L., & Speranza, M. G. (2022). Optimization in multimodal freight transportation problems: A survey. *European Journal of Operational Research*, 299(1), Pp. 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.07.031> [in English].

9. Guastaroba, G., Speranza, M. G., & Vigo, D. (2016). Intermediate facilities in freight transportation planning: A survey. *Transportation Science*, 50(3), Pp. 763–789. <https://doi.org/10.1287/trsc.2015.0631> [in English].

10. Trushkina, N., Serbina, T. (2022). Mizhnarodna lohistyka u systemi zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. [International logistics in the system of foreign economic activity of the enterprise]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), Pp. 101–114. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7>. [in Ukrainian].

11. Skitsko, V. I. (2017). Otsiniuvannia lohistychnoho ryzyku z vykorystanniam kolektyvnogo shtuchnoho intelektu. [Assessing logistics risk using collective artificial intelligence]. *Problemy ekonomiky*, (4), Pp. 430–436. URL: https://www.problecon.com/article/?id=2017-4_0_430 [in Ukrainian].

12. Reznik, N., et al. (2025). Optimization of logistic business processes in the context of enterprise crisis management. In B. Alareeni (Ed.), *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape. Studies in Big Data* (Vol. 164). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_26. [in English].

13. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku. [On approval of the National Economic Strategy until 2030]. Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution No. 179, March 3, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

14. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh. [On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine until 2030 and the approval of the operational action plan for its

implementation in 2025–2027]. Cabinet of Ministers of Ukraine. Decree No. 1163-r, November 15, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

15. Bartish, M. Ya., Dudzianyi, I. M. (2007). Doslidzhennia operatsii. Chastyna 1. Liniini modeli: pidruchnyk. [*Operations Research. Part 1. Linear Models: Textbook*]. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU im. I. Franka. URL: <https://ami.lnu.edu.ua/books/doslidzhennya-operacij-chastina-1-linijni-modeli> [in Ukrainian].

16. Menshykova, O. V., Chmyr, O. Yu., Karabyn, O. O. (2019). Doslidzhennia operatsii: navchalnyi posibnyk. [*Operations Research: Textbook*]. Lviv: LDU BZhd. URL: <http://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/6240> [in Ukrainian].

УДК 338.33:339.138:334.72

Карплюк Тетяна Павлівна

*здобувач другого рівня (магістерський) вищої освіти
за спеціальністю Менеджмент*

Київського національного університету технологій та дизайну

Karpliuk Tetiana

Second level (Master's) Candidate

Management Specialty

Kyiv National University of Technologies and Design

Коваленко Дмитро Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту*

Київський національний університет технологій та дизайну

Kovalenko Dmytro

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0002-0853-0546

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11455

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF THE ASSORTMENT POLICY OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Сучасна роздрібна торгівля переживає стрімку цифрову трансформацію, що суттєво змінює підходи до управління асортиментною політикою підприємств. Цифрові технології відкривають нові можливості для збору, аналізу та використання даних про споживчий попит, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас для українських торговельних підприємств залишається актуальним питання ефективності впровадження таких інструментів у контексті обмежених ресурсів, недостатньої цифрової компетентності персоналу та нерівномірного рівня цифровізації ринку.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування доцільності впровадження цифрових технологій в управління асортиментною політикою торговельних підприємств та визначення ключових тенденцій, переваг і викликів цифрової трансформації в цій сфері.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, аналітичні звіти та статистичні дані щодо використання технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) і хмарних рішень у торгівлі. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, узагальнення, групування, структурно-логічного моделювання та логічного узагальнення результатів.

Результати. У результаті дослідження визначено, що цифрові технології забезпечують підвищення ефективності управління асортиментом завдяки точнішому прогнозуванню попиту, зниженню рівня запасів, персоналізації товарної пропозиції та оптимізації процесів закупівлі. Побудовано схему етапів цифровізації управління асортиментною політикою, що включає аналіз поточного стану, визначення цифрових потреб, вибір технологій, пілотне впровадження, масштабування та моніторинг результатів. Систематизовано основні технології за їхнім функціональним призначенням і виокремлено переваги та обмеження їх застосування. Зокрема, найбільший потенціал демонструють AI, Big Data та IoT, тоді як головними бар'єрами залишаються високі інвестиційні витрати, складність інтеграції з наявними системами та нестача кваліфікованих кадрів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності цифровізації управління асортиментом, а також на аналіз можливостей адаптації цифрових рішень для малих і середніх підприємств у контексті сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: цифрові технології, асортиментна політика, штучний інтелект, великі дані, цифровізація торгівлі, управління асортиментом, ритейл.

Summary. Introduction. Modern retail trade is undergoing a rapid digital transformation that significantly reshapes approaches to assortment management in enterprises. Digital technologies open new opportunities for collecting, analyzing, and utilizing data on consumer demand, allowing managers to make informed and data-driven decisions. At the same time, for Ukrainian retail businesses, the issue of efficient implementation of such tools remains relevant, given the constraints of limited resources, insufficient digital competence among employees, and the uneven level of market digitalization.

Purpose. The purpose of the study is to justify the feasibility of implementing digital technologies in the management of the assortment policy of retail enterprises and to identify the key trends, advantages, and challenges of digital transformation in this field.

Materials and methods. The research materials include scientific works of Ukrainian and foreign authors, analytical reports, and statistical data on the use of artificial intelligence (AI), machine learning (ML), big data, the Internet of Things (IoT), and cloud solutions in retail. The study applies methods of analysis, synthesis, generalization, grouping, structural-logical modeling, and logical reasoning to identify patterns and develop a conceptual understanding of digital transformation processes in assortment management.

Results. The study has shown that digital technologies enhance the efficiency of assortment management by improving demand forecasting, reducing inventory levels, personalizing product offerings, and optimizing procurement processes. A model of digitalization stages in assortment management was developed, including the analysis of the current state, identification of digital needs, selection of technologies, pilot implementation, scaling, and monitoring of results. The main technologies were systematized according to their functional purpose, with their advantages and limitations identified. AI, Big Data, and IoT demonstrated the highest potential, while the main barriers remain high investment costs, integration difficulties with existing systems, and a lack of qualified specialists.

Discussion. Further research should focus on developing methodological approaches to assessing the effectiveness of assortment management digitalization, as well as exploring ways to adapt digital solutions for small and medium-sized enterprises within the framework of sustainable development and corporate environmental responsibility.

Key words: digital technologies, assortment policy, artificial intelligence, big data, digitalization of trade, assortment management, retail.

Постановка проблеми. Сучасна роздрібна торгівля увійшла в період фундаментальних змін, що пов'язані зі стрімким розвитком цифрових технологій та зміною поведінки споживачів. Ще десятиліття тому всі надважливі рішення щодо складу асортименту товарів приймалися на основі досвіду менеджерів та обмеженого набору статичних даних. Сьогодні ж підприємства мають необмежений доступ до великих обсягів інформації про купівельну поведінку, зміни ринку та тенденції, дії конкурентів та макроекономічні фактори. Проте лише наявність та доступ до даних не гарантує підвищення ефективності управлінських рішень, адже необхідними є також спеціалізовані цифрові інструменти, здатні перетворювати необроблені дані на цінну практичну інформацію.

За оцінками аналітиків, торговельні підприємства, котрі активно впроваджують цифрові технології в процес управління асортиментом, демонструють на 15–25% вищу рентабельність, ніж їхні конкуренти, які використовують виключно традиційні методи. Разом із тим, впровадження цифрових рішень вимагає значних інвестицій, зміни організаційної культури та підвищення кваліфікації персоналу, що створює перешкоди для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу.

Процеси цифровізації торгівлі в Україні доволі нерівномірні. Проблема полягає в тому, що малі та середні підприємства обмежуються базовими ін-

струментами, відповідно втрачаючи свою перевагу на ринку, а великі активно інвестують у впровадження власних аналітичних платформ.

Попри висхідну актуальність теми та достатню кількість публікацій, не вистачає систематизованих досліджень, які б охопили як управління асортиментом, так і цифрові технології, оцінили їх практичну ефективність та запропонували б конкретні рекомендації їх застосування до особливостей нашого ринку. Переважна кількість публікацій присвячена окремим аспектам проблеми або стосується опису закордонного досвіду без його адаптації до українських реалій. Власне через такий розрив між теоретичними розробками та практичними потребами підприємств їм потрібно працювати над створенням чітких орієнтирів на допомогу підприємствам у прийнятті рішень, зокрема й у сфері асортиментної політики.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Проблематика управління асортиментною політикою торговельних підприємств знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних та закордонних дослідників, проте саме цифровий аспект цього питання почав активно розроблятися лише в останні роки. Аналіз останніх публікацій свідчить про дедалі більший інтерес до цієї тематики та формування великої кількості підходів, що мають на меті вирішення практичних завдань. Фундаментальні основи асортиментної політики закладені в працях українських науковців. Апопій В. В., Міщук І. П., Ре-

бицький В. М., Рудницький С. І. та Хом'як Ю. М. [1] розглядають організацію торгівлі в контексті сучасних трендів, приділяючи увагу формуванню оптимальної товарної пропозиції. За Балабановою Л. В. [2], асортиментна політика постає як діяльність підприємства з формування оптимального товарного портфеля, що задовольняє потреби цільових сегментів і забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Проте в цих роботах недостатньо уваги приділено саме цифровим технологіям як інструменту модернізації асортиментної політики. Серед закордонних авторів вагомий внесок у розвиток теорії управління асортиментом зробили Котлер Ф. та Армстронг Г. [4], які у своїх працях описують не лише асортиментну політику як структури, а і як процес планування товарної пропозиції в умовах цифровізації маркетингу. Американські дослідники Грант Р. та Ламберт Д. [9] зосереджуються на логістичних аспектах управління асортиментом в омніканальному середовищі. Європейські науковці, зокрема Хубнер А. та Кун Х. [10], досліджують вплив автоматизованих систем планування на ефективність асортиментних рішень у роздрібній торгівлі. В нещодавньому дослідженні, що стосувалося системи управління процесами бізнес-підприємства в умовах цифровізації, Бужимська К. О. й Царук І. М. визначили, що така система функціонує як інтегрований набір технологічних рішень і методів, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та контроль усіх етапів діяльності. Авторки наголошують, що цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати та покращити швидкість виконання завдань, а також краще зрозуміти потреби клієнтів та націлитися на оптимізацію асортименту продукції [3].

Кулініч Т. В. зосереджуючись на сучасних кейсах управління товарним асортиментом Internet-shop, підкреслила, що цифрові технології значно змінюють парадигму управління асортиментом продукції та інтернет-магазинах та надають нові можливості для розробки стратегій та підходів. Дослідження показало важливість ефективного управління асортиментом для задоволення попиту споживачі протягом фіксованого тривалого періоду [12]. Значний внесок у розуміння ролі міжнародного досвіду зробила Шкурат М. Є., проаналізувавши діяльність закордонних компаній в умовах глобальної діджиталізації. Автор здійснила SWOT-аналіз Amazon та Google, визначивши ключові особливості та переваги управління підприємствами в умовах цифровізації [14].

Домбровська Н. та Фаріон В. розглянули адаптацію бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій, особливо у контексті цифрової трансформації в менеджменті підприємства. Автори зазначили, що цифрові технології створюють нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. При цьому, впровадження таких технологій ставлять нові виклики перед керівництвом у їх впровадженні [8].

Міжнародні дослідження також підтверджують важливість цифрової трансформації в ритейлі. Згідно з дослідженням Digital Transformation in the Retail Industry, понад 50% всіх споживчих витрат здійснюватиметься онлайн у 2024 році, а 60% з них — через мобільні пристрої. Vusion Group у своєму дослідженні AI in Retail Analytics показав, що правильний товарний асортимент може збільшити продажі на 2–5% та підвищити валову маржу на 5–10% [13]. Крупнік С. у своєму інтерв'ю підкреслив, що планування асортименту є основним елементом роздрібних операцій, бо забезпечує наявність правильних продуктів для задоволення попиту клієнтів і збільшення доходів. Управління асортиментом також відіграє центральну роль у різноманітних процесах планування, до прикладу, управління запасами, ціноутворення, прогнозування попиту та планування простору [15].

Попри значну кількість досліджень в цій тематичі, залишаються проблемні питання, що стосуються: інтеграція технологій великих даних, адаптації для малих і середніх підприємств, стратегічних аспектів довгострокової стійкості та методології оцінки економічної ефективності інвестицій у цифровізацію асортиментної політики для підприємств різного масштабу.

Метою статті є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій в управління асортиментною політикою торговельних підприємств та визначення перспективних напрямів їх розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, що досліджують питання цифрової трансформації управління асортиментною політикою торговельних підприємств; 2) аналітичні матеріали щодо застосування цифрових технологій (AI, ML, Big Data, IoT, хмарні технології) у сфері торгівлі та управління асортиментом.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: аналізу та узагальнення (для вивчення наукових підходів до етапів цифровізації управління асортиментом і систематизації основних цифрових технологій); групування та структурно-логічного моделювання (для побудови схеми етапів цифровізації управління асортиментною політикою торговельних підприємств); порівняльного аналізу (для виявлення відмінностей у трактуванні етапів цифрової трансформації у працях різних дослідників); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та визначення перспектив подальших досліджень).

Виклад основного матеріалу. Метою впровадження цифрових технологій в управління асортиментною політикою торговельних підприємств є забезпечення повної, перевіреної і своєчасної інформації керівництву для прийняття ефективних рішень щодо оптимізації товарного асортименту,

управління запасами та підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах високої динамічності ринкового середовища та висхідних вимог споживачів зростає інтерес зацікавлених внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів до інформації про ефективність використання цифрових рішень у формуванні та реалізації асортиментної стратегії компанії.

У цьому контексті цифрові технології всеосяжно та вичерпно відображають факти формування попиту, споживчих преференцій та ринкових тенденцій відповідно до їхнього впливу на реалізацію стратегічних та оперативних завдань управління асортиментом, визначають основні параметри ефективності асортиментної політики, вимірюють їх з метою об'єктивного уявлення даних про використання ресурсів на формування та підтримку оптимального товарного портфеля, а також надають управлінську інформацію найбільш прийнятним для користувачів способом. Водночас інформація щодо ефективності цифровізації управління асортиментною політикою повинна бути повною, а також оціненою і перевіреною. Тому, метою впровадження цифрових технологій є генерування управлінської інформації для зовнішніх і внутрішніх користувачів про стан та ефективність управління асортиментом задля прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Взаємодія цифрових технологій з різними аспектами управління асортиментною політикою виявляється в процесі цифровізації торгівельного підприємства. Існує дискусія серед вчених щодо визначення етапів й сутності процесу цифрової трансформації управління асортиментом. Так, на думку Бужимської К. О. та Царук І. М., до процесу цифровізації входять такі етапи, як аналіз поточного стану, визначення цілей, планування, впровадження та оптимізацію [3]. Т. Кулініч (Kulinich T.) вважає, що ключовими є етапи діагностики, стратегічного планування, технологічної інтеграції та моніторингу результатів [12].

Серед науковців не існує спільної позиції щодо сутності та складу об'єктів цифровізації управління асортиментною політикою. Одні автори до таких об'єктів відносять бізнес-процеси підприємства, технологічну інфраструктуру і систему прийняття

рішень, інші — включають дані про споживачів, товарні потоки, канали збуту та результати діяльності. На практичному рівні відсутнє єдине визначення сутності об'єктів цифровізації управління асортиментом, що і викликає дискусійні питання. З огляду на це вважаємо, що як об'єкти цифровізації можуть виступати всі аспекти управління асортиментною політикою торгівельного підприємства, в тому числі процеси планування, формування, оптимізації та контролю асортименту.

Аналіз літератури підтверджує, що основними етапами цифрової трансформації є: аналіз поточного стану, визначення цілей і цифрових потреб, розробка стратегії, вибір технологій, пілотне впровадження, масштабування, навчання персоналу, моніторинг і оптимізація [3]. На основі систематизації цих досліджень, у власній розробці сформовано блок-схему (Рис. 1), що ілюструє послідовність і склад кожного етапу цифровізації асортиментного управління.

Аналіз сучасних тенденцій показує, що найбільший вплив на трансформацію управління асортиментною політикою мають такі цифрові технології: 1) Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML); 2) Технології великих даних (Big Data); 3) Інтернет речей (IoT); 4) Хмарні технології.

Серед цифрових технологій на провідні позиції виходять штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), хмарні технології, CRM та ERP-системи.

Таблиця 1 систематизує основні цифрові технології, їх застосування в управлінні асортиментом, переваги і виклики впровадження (див. Табл. 1).

Таким чином, для максимальної ефективності управління асортиментом слід інтегрувати комбінації вищенаведених технологій із урахуванням можливостей підприємства і специфіки ринку.

Ефективність цифровізації значною мірою залежить від правильного вибору технологій для конкретних завдань управління асортиментом. Матричний аналіз показує різний ступінь важливості технологій для різних аспектів управління.

Відтак, для прогнозування попиту та планування інструментом найбільш ефективним є штучний інте-



Рис. 1. Схема етапів цифровізації управління асортиментною політикою торгівельних підприємств

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 12]

Таблиця 1

Основні цифрові технології в процесі управління асортиментною політикою

Технологія	Застосування	Переваги	Виклики впровадження
Штучний інтелект (Artificial intelligence, AI)	Прогнозування попиту, персоналізація	Точність прогнозування до 95%	Високі початкові інвестиції
Машинне навчання (Machine learning, ML)	Аналіз поведінки споживачів, оптимізація запасів	Підвищення продажів на 2–5%	Потреба у кваліфікованих кадрах
Великі дані (Big-Data)	Аналіз трендів, планування асортименту	Зниження запасів на 10–20%	Інтеграція з існуючими системами
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг запасів в реальному часі	Скорочення часу на інвентаризацію до 80%	Захист приватності даних
Хмарні технології	Інтеграція каналів продажу, масштабування	Зменшення ІТ витрат на 15–30%	Масштабування архітектури

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 11; 13]

лект та великі дані. Саме вони зможуть проаналізувати складні нелінійні залежності між різними факторами впливу на споживачів та врахувати велику кількість факторів (сезонність, тренди, конкурентне середовище, регіональні особливості в споживчому попиті тощо). Для моніторингу запасів найкраще будуть працювати IoT технології та RFID системи, а їх інтеграції з ERP системами дозволить автоматизувати не лише відстеження руху товарів, а й систематизувати процеси поповнення запасів. Для ілюстрації комплексності застосування цифрових технологій наведено матрицю (Рис. 2), що демонструє ступінь важливості різних технологій для основних аспектів управління асортиментом. Вона підтверджує центральну роль AI, Big Data та IoT у відповідних сферах та підкреслює необхідність їхньої координації.

Аналіз представленої матриці (Рис. 2) візуалізує багатовекторну стратегію цифровізації асортиментної політики, де ефективність досягається не однією, а комплексом взаємодоповнюючих технологій. Ступінь

важливості (від високої до низької) чітко розмежовує сфери застосування інформаційних технологій.

Висока важливість штучного інтелекту (AI) та Великих даних (Big Data) зосереджена на прогнозуванні попиту та плануванні асортименту. Ці технології є ключовими для обробки великих масивів інформації, виявлення нелінійних залежностей та врахування численних факторів, що впливають на тренди ринку. Крім того, штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) відіграють значну роль в аналізі поведінки, що дозволяє підприємствам персоналізувати пропозиції та оптимізувати асортимент.

Для моніторингу запасів та обліку товарів критично важливими є IoT та RFID, які забезпечують відстеження товарів в реальному часі та підвищують точність інвентаризації. Їх інтеграція з ERP та CRM формує єдину конструкцію для координації даних.

Впровадження цифрових технологій в управління асортиментною політикою приносить суттєві переваги. Однак впровадження цифрових технологій

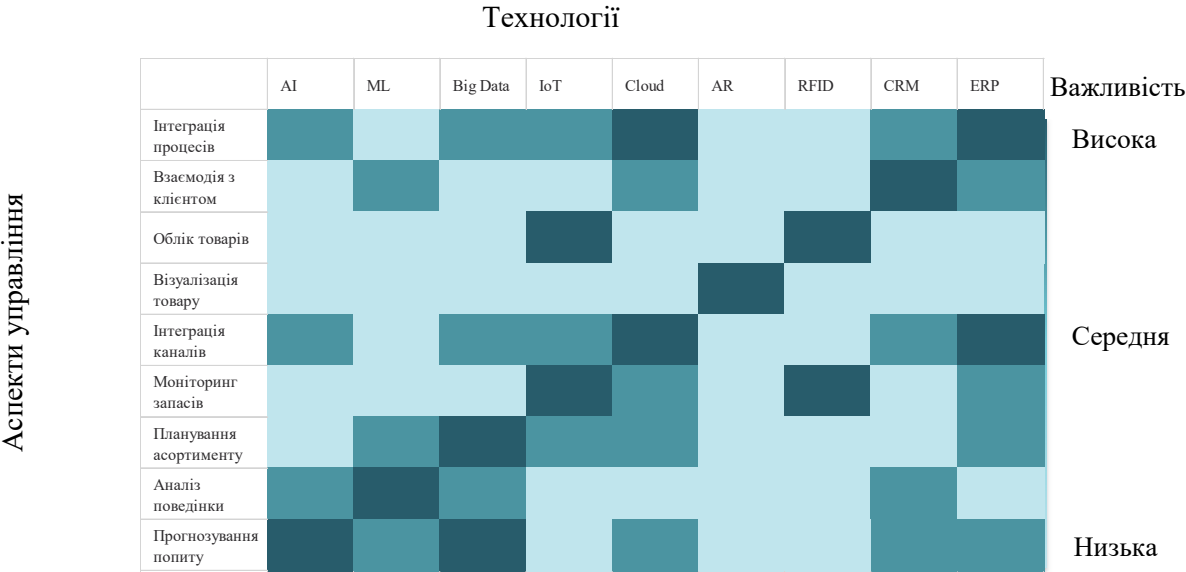


Рис. 2. Матриця застосування цифрових технологій в управлінні асортиментом
Джерело: розробка авторів

супроводжується значними викликами. Високі початкові інвестиції залишаються основним бар'єром, особливо для малих та середніх підприємств. Вартість впровадження комплексної системи може сягати 100–500 тисяч доларів залежно від масштабу бізнесу.

Потреба в кваліфікованих кадрах створює додаткові виклики, оскільки ринок IT-спеціалістів з досвідом у ритейлі обмежений. Підприємствам доводиться інвестувати в навчання наявного персоналу або залучати зовнішніх консультантів. Інтеграція нових інформаційних технологій з вже наявними системами часто виявляється складнішою за очікування, особливо у випадку застарілих ERP систем. Тоді може виникнути потреба в додаткових інвестиціях у модернізацію IT-інфраструктури.

На основі проведеного аналізу та узагальнення кращих практик пропонується поетапний підхід до цифровізації з акцентом на швидких перемогах (quick wins) та поступовому масштабуванні рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що впровадження цифрових технологій є ключовим чинником підвищення ефективності управління асортиментною політикою торгівельних підпри-

ємств. Використання штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, машинного навчання та хмарних рішень забезпечує точне прогнозування попиту, оптимізацію запасів, персоналізацію пропозицій і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Запропонована схема етапів цифровізації дозволяє системно впроваджувати цифрові рішення з урахуванням стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Водночас виявлено низку бар'єрів, що стримують процес цифровізації: високі початкові витрати, нестачу кваліфікованих кадрів, складність інтеграції нових технологій із наявними системами. Подолання цих викликів потребує поетапного впровадження, адаптації технологій до ресурсних можливостей підприємства та розвитку цифрової компетентності персоналу.

В перспективі подальших досліджень пропонується приділити увагу розробці методик оцінювання ефективності цифровізації управління асортиментом, вивченні можливостей адаптації цифрових рішень для малих і середніх підприємств, а також у поглибленні аналізу взаємозв'язку цифровізації з концепціями сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Література

1. Апопій В.В. Організація торгівлі: підручник; 3-тє вид. / В.В. Апопій, І.П. Мішук, В.М. Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як; [за ред. Апопії В.В.]. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 632 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с. 78]
3. Бужимська К.О., Царук І.М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Наук. світ, 2023. 880 с.
5. Прохорова М., Баб'яр І. Роль цифрових технологій у управлінні зовнішньою торгівлею України: виклики та перспективи для міжнародного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 529–536. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-71>
6. Шевченко І.О. Гармонізація цифрової торгівлі на глобальних ринках: український та міжнародний досвід : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 460 с.
7. AI in Retail Analytics to Boost Assortment and Revenue. Vusion Group. VusionGroup. URL: <https://www.vusion.com/na/insights/ai-in-retail-analytics-to-boost-assortment-and-revenue/> (date of access: 08.09.2025).
8. Dombrovska N., Farion V. Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies. *Economic Analysis*. 2024. No. 34(3). P. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ-2024.03.040>
9. Grant R., Lambert D. Supply Chain Management in Retail: From Planning to Distribution. New York: McGraw-Hill, 2021. 456 p.
10. Hübner A., Kuhn H. Retail Category Management: Decision Support Systems for Assortment, Shelf Space, Inventory and Price Planning.
11. Kropov V. The future of retail: technology trends transforming the shopping experience. *Software Development Company — N-iX*. URL: <https://www.n-ix.com/retail-technology-trends/> (date of access: 07.09.2025).
12. Kulinich T. Contemporary cases of digital product assortment management in an internet shop. *Economic scope*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-3>
13. Mr Rajitram Yadav. Digital Transformation in the Retail Industry in 2024. *IJARST*. 2023. Vol. 3, no. 8.
14. Shkurat M. Analysis of foreign companies' activities in the context of global digitalization. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 1, no. 275. P. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-275-17-24>

15. Stan Krupnik, Consulting4Retail: Digital Transformation is the Most Effective Way to Optimize Business Processes and Improve Customer Satisfaction. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/en/personaen/stan-krupnik-consulting4retail-digital-transformation-is-the-most-effective-way-to-optimize-business-processes-and-improve-customer-satisfaction/> (date of access: 07.09.2025).

References

1. Apopii V. V., Mishchuk I. P., Rebytskyi V. M., Rudnytskyi S. I., Khom'iak Yu. M. [ed. Apopii V. V.]. *Orhanizatsiia torhivli: pidruchnyk*; 3rd ed. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2016. 632 p.
2. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova I. V. *Marketynh pidpriemstva: navch. posib*. Kyiv: Tsentr navch. lit., 2012, 612 p.
3. Buzhym'ska K. O., Tsaruk I. M. *Upravlinnia biznes-protsesamy torhielnoho pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2025, No. 1(111), pp. 44–50. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (date of access: 07.09.2025).
4. Kotler F., Armstrong G. *Osnovy marketynhu*. Kyiv: Nauk. svit, 2023, 880 p.
5. Prokhorova M., Bab'iar I. Rola tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinniu zovnishnoi torhivlei Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy dlia mizhnarodnoho biznesu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2025, No. 4(55), pp. 529–536. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-71> (date of access: 05.09.2025).
6. Shevchenko I. O. Harmonizatsiia tsyfrovoy torhivli na hlobalnykh rynkakh: ukrainskyi ta mizhnarodnyi dosvid: monohrafiia / I. O. Shevchenko. Ternopil: ZUNU, 2023. 460 p.
7. AI in Retail Analytics to Boost Assortment and Revenue. Vusion Group. VusionGroup. URL: <https://www.vusion.com/na/insights/ai-in-retail-analytics-to-boost-assortment-and-revenue/> (date of access: 08.09.2025).
8. Dombrovska N., Farion V. Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies. *Economic Analysis*, 2024, No. 34(3), pp. 40–53. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040> (date of access: 05.09.2025).
9. Grant R., Lambert D. *Supply Chain Management in Retail: From Planning to Distribution*. New York: McGraw-Hill, 2021. 456 p.
10. Hübner A., Kuhn H. *Retail Category Management: Decision Support Systems for Assortment, Shelf Space, Inventory and Price Planning*.
11. Kropov V. The future of retail: technology trends transforming the shopping experience. Software Development Company — N-iX. URL: <https://www.n-ix.com/retail-technology-trends/> (date of access: 07.09.2025).
12. Kulinich T. Contemporary cases of digital product assortment management in an internet shop. *Economic Scope*, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-3> (date of access: 13.09.2025).
13. Rajitram Yadav. Digital Transformation in the Retail Industry in 2024. *IJARST*, 2023, Vol. 3, No. 8.
14. Shkurat M. Analysis of foreign companies' activities in the context of global digitalization. *Actual Problems of Economics*, 2024, Vol. 1, No. 275, pp. 17–24. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-275-17-24> (date of access: 07.09.2025).
15. Stan Krupnik, Consulting4Retail: Digital Transformation is the Most Effective Way to Optimize Business Processes and Improve Customer Satisfaction. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy*. URL: <https://rau.ua/en/personaen/stan-krupnik-consulting4retail-digital-transformation-is-the-most-effective-way-to-optimize-business-processes-and-improve-customer-satisfaction/> (date of access: 07.09.2025).

Когут Ірина Василівна
старший викладач кафедри «Управління проєктами»
НУ «Львівська політехніка»
Kohut Iryna
Senior Lecturer
Senior Lecturer of the Department of Project Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9263-2181

Онищук Константин Михайлович
магістр кафедри «Управління проєктами»
НУ «Львівська політехніка»
Onyshchuk Konstantyn
Master of the Department of Project Management
Lviv Polytechnic National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11485

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-ПРОДУКТІВ ДЛЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN IT PRODUCTS FOR PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. В умовах цифрової трансформації проєктно-орієнтовані компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку, які б відповідали сучасним викликам ринку. Проєктно-орієнтовані організації є найбільш чутливими до змін зовнішнього середовища, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням портфелями та програмами. Саме тому роль ІТ-продуктів у стратегічному плануванні набуває особливого значення, оскільки вони дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати рівень зрілості управління та забезпечувати прозорість комунікацій.

Мета. Стаття обґрунтовує необхідність створення українських ІТ-продуктів для підтримки стратегічного планування у проєктно-орієнтованих організаціях, а також визначити стратегії їх розвитку на основі аналізу сильних і слабких сторін існуючих платформ.

Матеріали і методи. У роботі використано методи SWOT-аналізу та TOWS-аналіз для визначення переваг, недоліків, можливостей і загроз у застосуванні сучасних ІТ-рішень, таких як OnePlan, Power PPM та LEO PPM. Системний підхід до оцінки перспектив дозволив визначити мету та цілі таких проєктів для їх інтеграції в українське бізнес-середовище та формування стратегій розвитку.

Результати. Проведений аналіз показав, що, незважаючи на наявність потужних закордонних рішень, існують обмеження, пов'язані з локалізацією, високою вартістю ліцензій та залежністю від екосистеми Microsoft. Запропоновано стратегії розвитку українських ІТ-продуктів, серед яких: стратегія інтеграційного розвитку, стратегія підвищення зрілості організацій, стратегія адаптації та локалізації, стратегія гнучкості та масштабованості, стратегія зниження бар'єрів впровадження та стратегія партнерських екосистем. Реалізація таких підходів сприятиме не лише автоматизації стратегічного планування, а й посиленню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку дорожньої карти реалізації національних ІТ-рішень, а також на створення методик оцінювання їх ефективності у процесах стратегічного управління. Впровадження власних продуктів дозволить українським компаніям не лише зменшити залежність від глобальних вендорів, але й забезпечити вихід на нові ринки, формуючи позитивний імідж України як країни-лідера у сфері цифрових технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація, проєктно-орієнтовані організації, стратегічне планування, ІТ-продукти, управління проєктами, стратегії розвитку.

Summary. Introduction. In the context of digital transformation, enterprises increasingly face the need to design and implement effective development strategies that meet modern market challenges. Project-oriented organizations are particularly sensitive to external changes, as their activities are directly linked to portfolio and program management. Therefore, the role of IT products in strategic planning becomes especially important, since they enable process automation, enhance management maturity, and ensure transparency in communication.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the necessity of developing Ukrainian IT products to support strategic planning in project-oriented organizations and to identify development strategies based on the analysis of the strengths and weaknesses of existing platforms.

Materials and Methods. The study applied SWOT and TOWS analysis to identify the advantages, disadvantages, opportunities, and threats in the use of modern IT solutions such as OnePlan, Power PPM, and LEO PPM. A systemic approach was used to evaluate the prospects of their integration into the Ukrainian business environment and to formulate development strategies.

Results. The analysis revealed that, despite the presence of powerful foreign solutions, there are significant limitations related to localization, high licensing costs, and dependence on the Microsoft ecosystem. The proposed strategies for the development of Ukrainian IT products include: the strategy of integration development, the strategy of enhancing organizational maturity, the strategy of adaptation and localization, the strategy of flexibility and scalability, the strategy of lowering implementation barriers, and the strategy of partnership ecosystems. The implementation of these approaches will not only facilitate the automation of strategic planning but also strengthen the competitiveness of Ukrainian companies in the global market.

Perspectives. Further research should focus on developing a roadmap for the implementation of national IT solutions and on creating methodologies for evaluating their effectiveness in strategic management processes. The adoption of domestic products will enable Ukrainian companies to reduce dependence on global vendors, expand into new markets, and establish Ukraine as a leader in the field of digital technologies.

Key words: digital transformation, project-oriented organizations, strategic planning, IT products, project management, development strategies.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що розвивається та постійно змінюється, актуальними є питання, пов'язані з інноваційними ІТ-продуктами для проектно-орієнтованих організацій. Створення нових технологій з інтеграцією штучного інтелекту в системи аналізу діяльності проектно-орієнтованих організацій стає невід'ємною частиною роботи проектних менеджерів. Вони шукають інструменти для прийняття управлінських рішень на основі даних переданих їм в управління компанії.

Одним із важливих напрямків їх розвитку є робота ТОП-менеджерів над формуванням та розробленням ефективної бізнес-стратегії за допомогою сучасних ІТ-технологій.

Бізнес-стратегія сприймається у бізнесі як довгостроковий, багаторівневий план, спрямований на досягнення конкретних цілей компанії. Стратегія визначає курс розвитку проектно-орієнтованої організації та її позиціонування на ринку для формування конкурентних переваг [1].

Бізнес-стратегія допомагає проектно-орієнтованій компанії зосередити ресурси на досягненні цілей, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгостроковий успіх.

Проектно-орієнтовані організації для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно вдосконалюватися. Одним з найефективніших інструментів у боротьбі за лідерство на різних ринках є впровадження сучасних інформаційних систем та створення нових ІТ-продуктів для внутрішніх потреб та аналізу внутрішніх процесів діяльності. Вони допомагають ТОП-менеджерам впроваджувати інновації, проводити поглиблений

аналіз своїх бізнес-процесів та розробляти конкурентні стратегії.

Необхідність дослідження обумовлена потребою у вивченні сучасного наукового середовища, систематизації переваг і недоліків наявних на ринку ІТ-продуктів для формування стратегій та обґрунтуванні актуальності створення проекту нового продукту, спрямованого на підвищення ефективності роботи. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування подібних ідей у діяльності як наукових спільнот, так і фахівців ІТ-галузі. Інформаційні технології (ІТ) змінили спосіб функціонування бізнесу, впливаючи на інновації, моделі прийняття рішень та успішні стратегії. Інтеграція ІТ-продуктів у бізнес-процеси проектно-орієнтованих організацій відкриває нові можливості для успіху. Вони стають важливим інструментом для них як в Україні, так і в усьому світі

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Про актуальність цієї теми свідчать праці вчених, як в Україні, так і в світі. Ми бачимо, що в роботах Вісбека Ф., Гесса Т. [2] вказується, що ІТ-продукти в управлінні підвищують ефективність інновацій, сприяють удосконаленню інших організаційних процесів та потенціалу підприємств. Кравець В.І. та Слісаренко Т.В.[3] пишуть про потенціал використання сучасних ІТ-технологій у процесах управління. Це є доказом того, що в сучасних умовах розвиток проектно-орієнтованих організацій дуже залежить від технологій, які використовують компанії, та їхніх навичок використання сучасних ІТ-продуктів.

Пеннер С.О. та інші [4] проаналізували інформаційні продукти, які менеджери використовують

у різних процесах роботи підприємств, що реалізують свою роботу через проекти. У цій роботі згадується необхідність використання сучасних ІТ-технологій, а також пошук нових продуктів та технологічних рішень для покращення якості управління. Цю тему також висвітлено в роботах Джестона Дж. У роботі Клепікова О. А. [5] проаналізовано сучасний стан та місце ІТ в управлінні компанією. Інші вчені роблять спроби [6–7] детально проаналізувати підходи до вирішення проблеми інтеграції ІТ у бізнес.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності створення сучасних ІТ-продуктів для підтримки процесів стратегічного планування в проектно-орієнтованих організаціях шляхом аналізу наукового середовища, систематизації існуючих підходів та виявлення прогалин у їх застосуванні.

Основними завданнями для досягнення поставленої мети потрібно здійснити критичний аналіз наукового середовища та сучасних підходів до використання ІТ-продуктів у стратегічному управлінні, дослідити сильні та слабкі сторони наявних рішень і визначити бар'єри їх ефективного впровадження. На основі проведеного аналізу формулюються ключові вимоги до інноваційного продукту, а також пропонується концепція сучасного ІТ-рішення, яке може бути використане як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності ІТ-фахівців.

Виклад основного матеріалу. З цього аналізу видно, що розробка ІТ-продуктів для формування успішних стратегічних рішень в проектно-орієнтованих компаніях є одним із показників розвитку. Незважаючи на активний інтерес науковців, проблема недостатнього використання ІТ-технологій у стратегічному плануванні залишається актуальною. Компанії повинні долати виклики цифрової трансформації та використовувати можливості ІТ для покращення своїх результатів.

У світі існує багато різних продуктів для управління ІТ, і кожен з них має свою нішу в бізнес-середовищі, але їх використання не вирішує ключового завдання стратегічного розвитку компанії та забезпечення комунікації з вищими рівнями управління, таких як управління портфелем проектів та впровадження стратегії.

Такий зв'язок між результатом та досягненням стратегічних цілей можливий лише завдяки створенню нових ІТ-продуктів та послуг, які є результатом реалізації проектів у проектно-орієнтованих організаціях.

На сьогодні на ринку України найпопулярнішими продуктами є: OnePlan (OnePlan, США); Power PPM (Projectum, Данія); LEO PPM (Україна).

1. OnePlan — це інноваційне ІТ-рішення від американської компанії, яке ідеально підходить для організацій, що прагнуть покращити процеси управління проектами, портфелями та стратегіями [8].

2. Power PPM — платформа, що дозволяє створювати дорожні карти для портфелів та програм з урахуванням ресурсів, фінансів та стратегічних цілей [9].

3. LEO PPM побудовано на платформі Microsoft Power Platform та надає вищому керівництву, офісам управління проектами (РМО), офісам управління портфелями (PfMO) та офісам впровадження стратегій (Strategy Execution Office) можливості оцифрувати свої стратегічні цілі [10].

З метою визначення перспектив розвитку подібних проектів в українських проектно-орієнтованих організаціях доцільно провести комплексний SWOT-аналіз, у якому розглянути сильні та слабкі сторони існуючих платформ, що мають на меті покращити процеси стратегічного планування. Результати проведеного аналізу подані в табл. 1. для подальшого формування стратегій розвитку таких проектів у проектно-орієнтованих організаціях.

Проведений аналіз та застосування TOWS-аналізу дозволяють окреслити стратегії, які мають підсилити розвиток процесів стратегічного планування для проектно-орієнтованих організацій. Це дозволить ініціювати проекти створення нових продуктів для українських компаній з можливістю їх розвитку та популяризації на ринках інших країн, оскільки Україна давно зарекомендувала себе як країна-інноватор у впровадженні ІТ-технологій у різних галузях. Такий підхід допоможе визначити траєкторії, у яких потрібно розвиватися в сучасному середовищі ІТ-технологій та постійних змін.

Основні напрямки розвитку продукту для планування стратегій в проектно-орієнтованих організаціях відповідно до проведеного аналізу мають мати такі спрямування, як стратегія інтеграційного розвитку, стратегія підвищення зрілості організацій, стратегія адаптації та локалізації, стратегія гнучкості та масштабованості.

Перша стратегія, інтеграційного розвитку дозволяє сконцентрувати свою увагу на створенні продуктів високого рівня інтеграції з Microsoft 365 та Power Platform у поєднанні зі зростаючою потребою організацій у цифрових рішеннях. Вона дає можливість формувати єдине інформаційне середовище. Це сприятиме ефективному управлінню портфелями та програмами, підвищенню прозорості й швидкості прийняття управлінських рішень у проектно-орієнтованих організаціях.

Друга стратегія підвищення зрілості організацій полягає у створенні проектів, які мають на меті допомогти компаніям з формуванням KPI, OKR, сценарного моделювання та аналітики Power BI дозволяє організаціям поступово підвищувати рівень своєї зрілості у стратегічному управлінні. Це особливо актуально для українських компаній, які прагнуть перейти від оперативного управління до системного стратегічного планування і є проектно-орієнтованими.

Наступна стратегія — адаптація та локалізація нових продуктів стратегічного планування. Для подолання бар'єрів, пов'язаних з англійським інтерфейсом та розташуванням хмарних даних за межами України, доцільним є розвиток локалізованих рішень та створення партнерських центрів підтримки для існуючих продуктів. Такий підхід дозволить підвищити доступність систем для середніх і малих підприємств, що мають обмежені ресурси особливо в складних економічних умовах та в умовах війни.

Стратегія гнучкості та масштабованості. Використання сучасних гнучких методологій та можливостей штучного інтелекту, що інтегруються все більше в роботу компаній буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності нових платформ у боротьбі з міжнародними конкурентами. Адаптація рішень до специфіки різних галузей допоможе знизити ризики залежності від глобальних ІТ вендорів.

Стратегія зниження бар'єрів впровадження оскільки з огляду на високу вартість ліцензій і потребу у навчанні персоналу, варто розробляти гнучкі цінові моделі та освітні програми для компаній різного рівня зрілості. Такий підхід дасть змогу

зменшити ризик опору впровадження інновацій у середовищі з низьким рівнем цифрової культури та підвищити рівень готовності організацій до цифрової трансформації.

Також доцільно розвивати стратегію розвитку екосистеми та партнерств проектно-орієнтованих організацій з різних країн. У контексті зростаючої конкуренції з боку глобальних платформ перспективним є створення партнерських альянсів між українськими ІТ-компаніями та міжнародними постачальниками. Це дозволить формувати більш гнучкі рішення, що поєднують локальний контекст і міжнародні стандарти.

Таким чином, розвиток стратегічних ІТ-рішень у проектно-орієнтованих організаціях має здійснюватися у двох ключових площинах таких, як підвищення внутрішньої зрілості управління та адаптація до глобальних технологічних і конкурентних викликів.

Головною метою проектів створення українських продуктів для розробки стратегій є забезпечення автоматизації цього процесу, популяризація сучасних та національних програмних продуктів, вихід на нові ринки клієнтів.

Таблиця 1

Зведений SWOT-аналіз найпопулярніших ІТ-продуктів для стратегічного планування в проектно-орієнтованих організаціях

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Інтеграція з Microsoft 365 та Power Platform, що забезпечує сумісність і зручність.	Зростаюча потреба у цифрових рішеннях для стратегічного планування в проектно-орієнтованих організаціях.
Можливість створення ієрархії стратегічних цілей (KPI, OKR).	Інтеграція з іншими системами управління проектами та ERP-рішеннями.
	Використання аналітики та ІІІ для прогнозування і прийняття рішень.
Підтримка сценарного моделювання «what if» для прийняття управлінських рішень.	Поширення гнучких методологій (Agile, SAFe, Hybrid), що потребують сучасних платформ.
	Потреба у централізованому управлінні портфелями та програмами в умовах турбулентності ринку.
Візуалізація даних та цілей у вигляді графіків, дашбордів, Power BI-звітів.	Підтримка управління кількома типами проектів в єдиній системі.
Використання таких систем як інструменту для підвищення зрілості організації.	Наявність інструментів для реєстрації ініціатив та ідей.
	Використання штучного інтелекту для пошуку та прийняття рішень (LEO PPM).
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Висока залежність від екосистеми Microsoft.	Конкуренція з боку інших міжнародних платформ (Planview, Clarity PPM, Jira Align).
Обмеження локалізації (інтерфейс англійською, розміщення хмари у США).	Висока вартість ліцензій може обмежувати поширення серед середніх та малих підприємств.
Висока вартість впровадження для малих компаній і стартапів.	Ризики кібербезпеки при використанні хмарних сервісів
Необхідність значних інвестицій у навчання персоналу.	Низький рівень цифрової зрілості частини українських компаній, що ускладнює впровадження.
Новизна деяких продуктів (LEO PPM), що може створювати ризики стабільності та масштабованості.	Можлива залежність від вендора та зміни цінової політики Microsoft.
Складність адаптації для організацій із низьким рівнем зрілості стратегічного управління.	

Джерело: систематизовано авторами на основі [8–10]

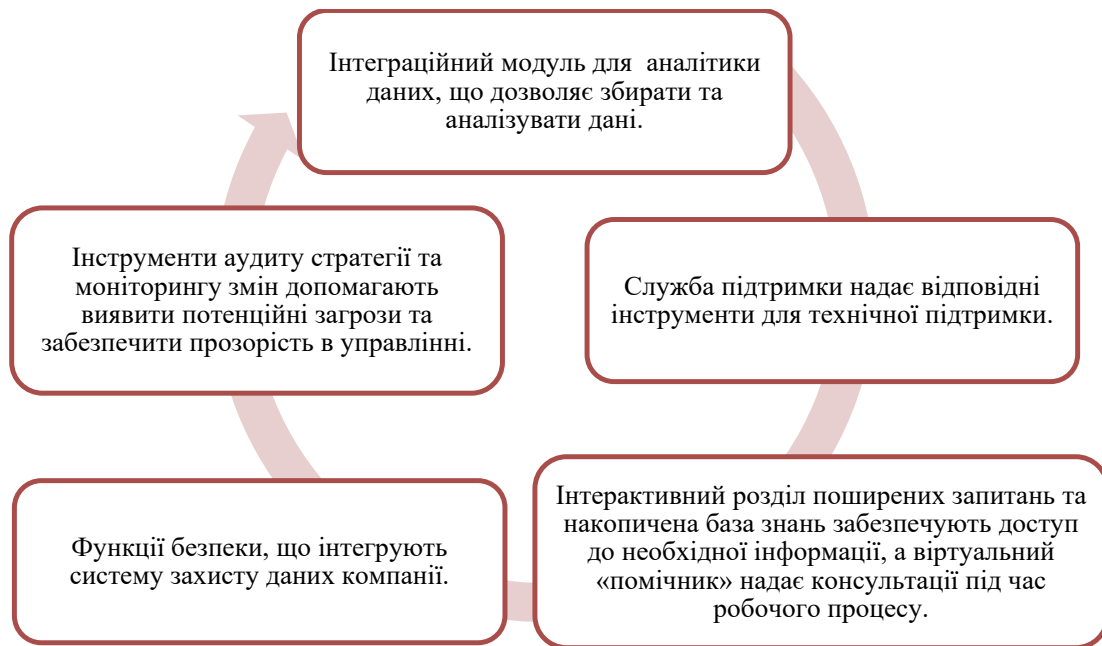


Рис. 1. Структура платформи розробки стратегії для проектно-орієнтованих організацій

Джерело: розроблено авторами

Основна ціль впровадження новітніх технологій в процес формування стратегій — це підвищити ефективність цих процесів, підтримати цифрову трансформацію та спростити взаємодію з технологічними рішеннями в проектно-орієнтованих організаціях.

Основні типові компоненти проекту для створення ІТ-продуктів формування стратегій представлені на рисунку 1.

Проектно-орієнтовані організації з різних галузей стикаються з необхідністю розробляти нові продукти для своїх потреб та розвивати свої стратегії, що відповідає вимогам сучасного середовища. Це стає важливим у зв'язку зі зростаючим попитом на інноваційні програмні рішення для бізнесу.

ІТ-індустрія є одним із найперспективніших та найдинамічніших секторів української економіки. Її розвиток впливає не лише на галузь, а й на інші сфери, особливо під час цифрової трансформації. Інформаційні технології посідають провідне місце в сучасній економіці України, формуючи близько 4,5% внутрішнього валового продукту (ВВП) та забезпечуючи понад 12% у структурі експорту країни. Традиційно лідерські позиції займають сервісні компанії, однак у рейтингу Forbes «200 лідерів української економіки» відзначено також дві продуктові компанії — Ajax та Genesis, що свідчить про поступову диверсифікацію структури ринку та підвищення ролі продуктових бізнесів.

Незважаючи на безпрецедентні виклики, 2022 рік став рекордним для галузі: за даними Національного банку України, експорт ІТ-послуг досяг \$7,3 млрд., що є найвищим показником за роки незалежності. Як підкреслює Марк Фаррінгтон, віце-

президент із фінансів і споживчих ринків компанії GlobalLogic (третього за чисельністю ІТ-роботодавця в Україні, що об'єднує близько 6500 спеціалістів) українська ІТ-індустрія продемонструвала виняткову стійкість, адже більшість іноземних клієнтів продовжили співпрацю [11].

Водночас було зафіксовано низку проблем. Зокрема, ускладнилася динаміка залучення нових замовників. Це зумовлено, насамперед воєнними діями, що формують уявлення іноземних партнерів про ризики співпраці, а також обмеженими можливостями організації міжнародних відряджень і труднощами з бронюванням ключових фахівців від мобілізації. Як наслідок, у період із січня по серпень 2023 року експорт ІТ-послуг скоротився на 8,2%, склавши \$4,5 млрд., що менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Попри зазначені труднощі спостерігаються і позитивні тенденції. Так, уперше за останні п'ять років кількісні показники зайнятості у сервісних та продуктових компаніях зрівнялися, що свідчить про зростання ролі продуктових бізнесів у вітчизняній ІТ-екосистемі. [12]

Таким чином, сучасний стан української ІТ-галузі характеризується подвійною динамікою: з одного боку спостерігається спад експортних показників унаслідок воєнних ризиків, з іншого боку відбувається якісне структурне зрушення у напрямі посилення позицій продуктових компаній. Це створює підґрунтя для трансформації галузі у середньостроковій перспективі та формує нові стратегічні виклики для проектно-орієнтованих організацій. Такі тенденції на ринку розробників ІТ-продуктів ще більше посилюють перспективи розвитку за-

пропонованих проєктів стратегічного планування як окремого напрямку розвитку і як самих виробників, так і проєктно-орієнтованих компаній, що є користувачами продуктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку проєктно-орієнтованих організацій, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність реалізації проєктів, забезпечує стратегічну гнучкість та підвищує конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Проведений аналіз показав, що, незважаючи на наявність потужних іноземних рішень, існують суттєві обмеження, пов'язані з локалізацією, високою вартістю ліцензій та залежністю від екосистеми Microsoft.

У цих умовах запропоновано стратегії розвитку українських ІТ-продуктів для проєктно-орієнтованих організацій, серед яких: стратегія інтеграційного розвитку, стратегія підвищення зрілості організацій, стратегія адаптації та локалізації, стратегія гнучкості та масштабованості, стратегія зниження бар'єрів впровадження та стратегія партнерських

екосистем. Реалізація таких підходів сприятиме не лише автоматизації стратегічного планування та підвищенню ефективності управлінських рішень, але й посиленню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Водночас цифрова трансформація вимагає від менеджменту проєктно-орієнтованих організацій не лише технічних, але й стратегічних рішень, пов'язаних із розвитком людського потенціалу, адаптацією до нових моделей управління та мінімізацією ризиків цифрової залежності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку дорожньої карти реалізації національних ІТ-рішень, створення методик оцінювання їх ефективності у процесах стратегічного управління, а також на визначення рівня цифрової зрілості проєктно-орієнтованих організацій. Впровадження власних продуктів дозволить українським компаніям зменшити залежність від глобальних вендорів, забезпечити вихід на нові ринки та формувати позитивний імідж України як країни-лідера у сфері цифрових технологій.

Література

1. Власова, В., Тарновська, І., та Недоля, Д.. Бізнес-стратегія підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Вісбек, Ф., Гесс, Т., та Спаньол, Й. Подвійна роль ІТ-можливостей у розробці цифрових продуктів та послуг. *Інф. Менеджмент*. 2020. № 57. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037872062030327X?via%3Dihub> (дата звернення: 01.08.2025).
3. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Частина 1. № 13. С. 136–140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15857> (дата звернення: 01.08.2025).
4. Пеннер, С., Римарцов, В., та Лобай, Р. (2024). Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759>
5. Клепікова О.А. Сучасний стан та місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 5. С. 74–83.
6. Алексеев С.Б. Проблеми впровадження інформаційних технологій у процесі управління стратегічним потенціалом комерційного підприємства. *Стратегія та механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 99–112. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sim_2012_2012_10 (дата звернення: 01.09.2025).
7. Лінгур, Л. Інтегровані підходи до формування інформаційної системи ксв для малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104> (дата звернення: 01.09.2025).
8. One platform to align work, drive outcomes, and deliver results! URL: <https://oneplan.ai/> (дата звернення: 01.09.2025).
9. Microsoft Power PPM та платформа Microsoft Vattenfall Services Nordic AB. URL: <https://www.projectum.com/success-stories/microsoft-power-ppm-and-the-microsoft-platform-at-vattenfall-services-nordic-ab> (дата звернення: 01.08.2025).
10. Управління стратегією. URL: https://leoconsulting.com.ua/leo_ppm/ (дата звернення: 01.09.2025).
11. ТОП найбільших ІТ-компаній України. URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com, URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).
12. 10 найбільших ІТ-компаній України. URL: https://dia.dp.gov.ua/10-najbilshix-it-kompanij-ukra%D1%97ni/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).

References

1. Vlasova, V., Tarnovska, I., ta Nedolia, D. Biznes-stratehiia pidpriemstva v turbulentnomu zovnishnomu seredovyshchi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686>
2. Visbek, F., Hess, T., ta Spanol, Y. Podviina rol IT-mozhlyvostei u rozrobtsti tsyfrovyykh produktiv ta posluh. *Inf. Menedzhment*. 2020. № 57. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037872062030327X?via%3Dihub>
3. Kravets V.I., Slisarenko T.V. Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2017. Chastyna 1. № 13. S. 136–140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15857>
4. Penner, S., Rymartsov, V., ta Lobai, R. (2024). Informatsiini tekhnolohii yak instrument stratehichnoho upravlinnia innovatsiamy v orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759>
5. Klepikova O.A. Suchasnyi stan ta mistse informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2013. № 5. S. 74–83.
6. Alekseev S.B. Problemy vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii u protsesi upravlinnia stratehichnym potentsialom komertsiiinoho pidpriemstva. *Stratehiia ta mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku*. 2012. S. 99–112. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S-21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=-sim_2012_2012_10
7. Linhur, L. Intehrovani pidkhody do formuvannia informatsiinoi systemy ksv dlia maloho ta serednoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104>
8. One platform to align work, drive outcomes, and deliver results! URL: <https://oneplan.ai/>
9. Microsoft Power PPM ta platforma Microsoft Vattenfall Services Nordic AB. URL: <https://www.projectum.com/success-stories/microsoft-power-ppm-and-the-microsoft-platform-at-vattenfall-services-nordic-ab>
10. Upravlinnia stratehiiei. URL: https://leoconsulting.com.ua/leo_ppm/
11. TOP naibilshykh IT-kompanii Ukrainy. URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com, URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com
12. 10 naibilshykh IT-kompanii Ukrainy. URL: https://dia.dp.gov.ua/10-najbilshix-it-kompanij-ukra%D1%97ni/?utm_source=chatgpt.com

УДК 35.09; 35.08; 330.8

Косогов Тарас Леонідович
*здобувач освітнього ступеня доктор філософії
спеціальності 073 Менеджмент
Полтавського університету економіки і торгівлі*
Kosohov Taras
*PhD Student, Specialty 073
Poltava University of Economics and Trade*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11362

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

MODERN PROJECT MANAGEMENT TOOLKIT IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL RECOVERY

Анотація. Вступ. У статті досліджено сучасний інструментарій проєктного менеджменту в умовах відновлення територій. Автор, спираючись на кількісний аналіз активності проєктної діяльності окремих територій (емпіричні дані цифрової екосистеми DREAM) та узагальнення теоретичних засад, результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, обґрунтовує необхідність переосмислення традиційних (класичних) підходів проєктного менеджменту та впровадження інноваційних рішень, здатних забезпечити стійке та ефективне відновлення територіальних громад в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення.

Метою дослідження є систематизація та обґрунтування сучасного інструментарію проєктного менеджменту, який може бути ефективно використаний в умовах поступального відновлення територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, аналітичні звіти, присвячені класичному та сучасному підходу до проєктного менеджменту в умовах відновлення територій; 2) дані цифрової екосистеми DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), що дозволило провести емпіричні дослідження активності проєктної діяльності на місцевому рівні.

У процесі здійснення дослідження було використано комплекс наукових методів, включаючи методи аналізу та синтезу, порівняльний метод (для зіставлення традиційних і сучасних підходів), системний метод (для розгляду проєктного менеджменту як комплексної системи), метод узагальнення (для формування власних результатів дослідження автора), а також діалектичний та логічний методи для виявлення закономірностей і обґрунтування необхідності застосування новітніх інструментів управління.

Результати. У статті обґрунтовано, що в умовах відновлення та відбудови класична концепція управління проєктом (час, бюджет, обсяг робіт) заміщується сталим проєктним менеджментом, який орієнтований на створення довгострокової соціо-еколого-економічної цінності. Цей підхід розглядається не лише як технічний інструмент, а як стратегічний механізм консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін місцевого розвитку (державні органи влади, міжнародні донори, бізнес та місцеві громади).

У статті, на основі емпіричних даних цифрової екосистеми DREAM, проведено аналіз проєктної активності в Україні. Виявлено, що, попри нерівномірну динаміку, проєкти зосереджені переважно в таких областях: Київська, Харківська, Дніпропетровська. Встановлено, що ключову роль у фінансуванні проєктів відіграють місцеві бюджети. Секторальний аналіз показав, що основний пріоритет надається відновленню критичної інфраструктури, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я та водопостачання тощо.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що незначний відсоток завершених проєктів не є негативним показником, оскільки більшість із них є довгостроковими за своєю природою. Натомість, значна кількість проєктів, які знаходяться на стадії ініціації та виконання, є позитивним індикатором стійкості та безперервності процесу відбудови, незважаючи на постійні виклики. Таким чином, проєктний підхід є ефективним інструментом, що забезпечує не лише виживання, а й сталий розвиток громад в умовах невизначеності.

Перспективи. Проведене дослідження окреслює перспективи подальших наукових напрацювань щодо розробки та валідації моделей інтегрованого проєктного менеджменту в умовах відновлення та відбудови окремих територій. Ці моделі мають бути адаптовані до умов України та включати механізми управління соціо-еколого-економічною відповідальністю.

Ключові слова: проєктний менеджмент, відбудова територій, відновлення, стійкість, цифрова платформа, DREAM, сталий розвиток, зацікавлені сторони, інструментарій управління.

Summary. Introduction. This article explores the modern project management toolkit in the context of territorial recovery. The author, relying on a quantitative analysis of project activity in specific territories (empirical data from the DREAM digital ecosystem) and a synthesis of theoretical principles and research by both domestic and foreign scholars, justifies the need to re-think traditional project management approaches and implement innovative solutions. These solutions are essential for ensuring the stable and effective recovery of territorial communities in the face of wartime challenges and post-war reconstruction.

Purpose. The aim of the research is to systematize and substantiate the modern project management toolkit that can be effectively used for the progressive recovery of territories.

Materials and Methods. The materials for this study include: 1) scientific publications by domestic and foreign scholars and analytical reports on both classical and modern approaches to project management in the context of territorial recovery; 2) data from the DREAM digital ecosystem (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), which enabled empirical research on project activity at the local level.

In conducting the research, a set of scientific methods was used, including analysis and synthesis, the comparative method (to contrast traditional and modern approaches), the systems method (to view project management as a complex system), the method of generalization (to formulate the author's own research findings), as well as dialectical and logical methods to identify patterns and justify the need for applying innovative management tools.

Results. This article argues that in the context of recovery and reconstruction, the classical project management concept (time, budget, scope) is being replaced by sustainable project management. This approach is focused on creating long-term socio-ecological-economic value. This approach is viewed not merely as a technical tool but as a strategic mechanism for consolidating the efforts of all local development stakeholders (state government bodies, international donors, businesses, and local communities).

Based on empirical data from the DREAM digital ecosystem, the article analyzes project activity in Ukraine. It was found that, despite uneven dynamics, projects are concentrated primarily in the most affected regions: Kyiv, Kharkiv, and Dnipropetrovsk. The study also established that local budgets play a key role in funding these projects. A sectoral analysis revealed that the main priority is given to restoring critical infrastructure, particularly in the fields of education, healthcare, and water supply, among others.

The findings lead to the conclusion that the small percentage of completed projects is not a negative indicator, as most of them are long-term in nature. Instead, the significant number of projects at the initiation and implementation stages is a positive indicator of resilience and the continuous nature of the recovery process, despite ongoing challenges. Thus, the project-based approach is an effective tool for ensuring not only survival but also the sustainable development of communities in conditions of uncertainty.

Prospects. This study outlines the prospects for further scientific work on the development and validation of integrated project management models for the recovery and reconstruction of specific territories. These models should be adapted to the conditions in Ukraine and include mechanisms for managing socio-ecological-economic responsibility.

Key words: project management, territorial reconstruction, recovery, resilience, digital platform, DREAM, sustainable development, stakeholders, management toolkit.

Постановка проблеми. Відновлення території, що постраждали від повномасштабного вторгнення РФ, є складним і багатовимірним процесом, який вимагає не лише значних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, але й ефективного управління. Виклики воєнного часу спричинили суттєві руйнування інфраструктури, житлового фонду, об'єктів промислової та соціальної сфери. Це, у свою чергу, зумовило кардинальні зміни в управлінні, що проявилися у необхідності максимальної мобілізації ресурсів громад та сприяння обороноздатності держави. Ці обставини, разом із значними міграційними процесами бізнесу та людських ресурсів, вимагають розвитку нових наукових концепцій та удосконалення існуючих підходів до функціонування та управління територіальними громадами. З іншого боку, територіальні громади, які стали тимчасовою домівкою для значної кількості внутрішньо переміщених осіб та ре-

локованих бізнесів стикаються з подвійним викликом: з одного боку, вони повинні забезпечити базові потреби нових мешканців та функціонування переміщеного бізнесу, а з іншого — налагодити ефективну інтеграцію, мінімізувати соціальну напругу та сприяти сталому соціально-економічному розвитку в умовах збільшеного навантаження на інфраструктуру та послуги.

Все це створює нагальну потребу в переосмисленні традиційних методів і пошуку інноваційних рішень, здатних забезпечити стійке та ефективне відновлення територіальних громад. У цьому контексті, проєктний підхід заслуговує на особливу увагу, адже, як показує практика, він є одним з ключових інструментів, що здатен швидко реагувати на непередбачувані події, ефективно мобілізувати ресурси та забезпечувати максимальну результативність. З огляду на це, актуалізується необхідність у дослідженні та систематизації сучасного

інструментарію проєктного менеджменту в умовах відновлення територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання проєктного підходу в менеджменті, особливо на рівні органів державної влади, місцевого самоврядування, є предметом багатьох досліджень вітчизняних та закордонних вчених. Зокрема, Ю. В. Боковикова [1] деталізувала вплив чинників (політичних, організаційних, правових, екологічних та публічних) на впровадження проєктного підходу в управлінні територіальним розвитком. Авторка також наголошує на тому, що проєктний підхід є дієвим інструментом залучення громадськості до створення проєктів, спрямованих на соціально-економічний розвиток окремих територій.

У свою чергу, К. О. Глубоченко [2] проаналізував особливості використання технологій проєктного менеджменту у сфері місцевого самоврядування. У своїй роботі автор дослідив специфіку організації, моніторингу та контролю виконання проєктів місцевого розвитку.

Цікаву думку, у своєму дослідженні, висловлює Т. В. Іванової [3], яка обґрунтовує необхідність застосування проєктного підходу для обґрунтування та реалізації стратегічних пріоритетів сервісної держави. Авторка, зазначає, що проєктний підхід є ефективним інструментом концентрації ресурсів та відповідальності, а також актуалізує проєктну модель управління в контексті європейського вибору України. Схожої позиції дотримуються і П. Е. Бондзі-Сімпсон та К. С. Агомор [4], які підкреслюють, що проєктний підхід у менеджменті передбачає чітке визначення цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, а також планування з урахуванням ризиків, що дозволяє досягти мети в рамках встановленого бюджету.

Автори І. Семигуліна, І. Ярошенко, О. Красносова та О. Козирева [5] обґрунтували теоретико-методичні рекомендації, спрямовані на організаційне забезпечення програмно-проєктного підходу в управлінні територіальним розвитком. Дослідження фокусується на просторовому розвитку, зокрема на виборі проєктів територіальними громадами залежно від їхніх пріоритетів.

Метою дослідження є систематизація та обґрунтування сучасного інструментарію проєктного менеджменту, який може бути ефективно використаний в умовах відновлення територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, аналітичні звіти, присвячені класичному та сучасному підходу до проєктного менеджменту в умовах відновлення територій; 2) дані цифрової екосистеми DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), що дозволило провести кількісний аналіз розподілу зареєстрованих проєктів.

У процесі здійснення дослідження було використано комплекс наукових методів, включаючи методи аналізу та синтезу, порівняльний метод (для зіставлення традиційних і сучасних підходів), системний метод (для розгляду проєктного менеджменту як комплексної системи), метод узагальнення (для формування власних результатів дослідження автора), а також діалектичний та логічний методи для виявлення закономірностей і обґрунтування необхідності застосування новітніх інструментів управління.

Виклад основного матеріалу. Наукова категорія «проєктний менеджмент» в класичному розумінні визначається як процес планування, організації, координації та контролю ресурсів для досягнення конкретних цілей у рамках встановлених термінів. Проте, в умовах відновлення та відбудови територій, це поняття набуває значно ширшого, суспільно-спрямованого виміру та соціально-орієнтованого значення. У таких умовах проєктний менеджмент перестає бути суто технічним інструментом, а перетворюється на стратегічний механізм консолідації зусиль різних цільових груп — від центральних (регіональних) органів влади та міжнародних донорів до місцевих органів самоврядування та, що найважливіше, мешканців відповідних територій. Варто зауважити, що у своєму дослідженні Р. М. Хренова-Шимкіна [6] виділяє ключові ознаки застосування проєктного підходу в менеджменті територій, серед яких регламентація (обмеженість у часі), цільова спрямованість та забезпечення сталого розвитку території. Досвід громад, які успішно застосовували проєктний підхід як до, так і під час повномасштабного вторгнення, демонструє, що таке управління дозволяє не лише забезпечити виживання, а й досягти стійкості та розвитку навіть в умовах невизначеності та кризи [7].

В умовах відбудови та відновлення територій концепція проєктного менеджменту зазнає значної зміни акцентів. Якщо традиційний (класичний) підхід зосереджується переважно на управлінні «залізним трикутником» — часом, бюджетом та обсягом робіт — то сталий проєктний менеджмент передбачає розширення цієї парадигми. Як зазначають A.J.G. Cilvius та інші [9], M. Huemann [10], а також Медвідь В. Ю. та інші [13] управління проєктами має переорієнтуватися на створення соціо-еколого-економічної цінності. Таке зміщення зумовлює необхідність комплексного підходу до розробки та реалізації проєктів місцевого розвитку та обґрунтування їх впливу на суспільство та довкілля в довгостроковій перспективі. Зокрема, A.J.G. Cilvius [11] ілюструє цю зміну, порівнюючи «традиційний» і «сучасний» проєктний менеджмент із «сталим проєктним менеджментом» через дві ключові категорії: орієнтацію на зацікавлені сторони (стейкхолдерів) та часову орієнтацію (рис 1).

Варто зауважити, що сучасний інструментарій проєктного менеджменту в Україні постійно

еволюціонує, інтегруючи цифрові технології для забезпечення прозорості та ефективності. Яскравим прикладом є цифрова екосистема DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management). Ця державна цифрова платформа слугує «єдиним вікном» для подання, розгляду та моніторингу проєктів відбудови в Україні. Ця система забезпечує облік публічних інвестиційних проєктів на всіх рівнях управління — від їхньої ініціації до завершення. Основними користувачами, що додають інформацію до системи, є органи державної та місцевої влади, а також державні та комунальні підприємства. Ключовою метою екосистема DREAM є об'єднання зусиль уряду, місцевих громад, донорів, бізнесу та громадянського суспільства в єдиному цифровому просторі, що відповідає суспільно-орієнтованому значенню проєктного менеджменту в умовах відбудови.

Так, станом на серпень 2025 року в системі DREAM зареєстровано 13639 проєктів (табл. 1).

Згідно з наведеними даними територіального розподілу проєктів, можна виділити чіткі тенденції та закономірності в процесі регіонального відновлення.

Так, на першому місці за кількістю проєктів знаходиться Київська область, що має 1864 зареєстровані проєкти, що становить 13,67% від загальної кількості. Цей показник підкреслює її центральне значення у відновленні та зосередження значних зусиль, спрямованих на подолання наслідків військових дій. За нею слідують Харківська (1135 проєктів, 8,32%) та Дніпропетровська (942 проєкти, 6,91%) області, що також зазнали значних руйнувань та є ключовими промисловими та логістичними центрами.

Найменша кількість проєктів зареєстрована в Луганській (12 проєктів, 0,09%) та Тернопільській (344 проєкти, 2,52%) областях, що може свідчити про відмінності в потребах та можливостях регіонів. Низька кількість проєктів у Луганській області пов'язана з окупацією більшої частини території.

Як свідчать дані [8], більшість проєктів 51,87% перебувають на стадії виконання, що свідчить про активну фазу їхньої реалізації. Водночас, значна частка 37,71% — знаходяться на стадії ініціації, що вказує на наявність великого потенціалу для майбутніх проєктів регіонального та місцевого розвитку, але також і на можливі затримки в переході від планування до практичної реалізації. Наразі, кількість успішно завершених проєктів становить 0,68%, що, порівняно із загальною кількістю, є досить низьким показником. Це пояснюється їхньою довгостроковістю, оскільки більшість проєктів відбудови чи модернізації за своєю природою не можуть бути реалізовані у короткостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки реєстрації проєктів у системі DREAM, можна зробити висновок про її хвилюподібний характер із піковими періодами та спадами, що відображає нерівномірність у процесах планування та ініціювання проєктів (рис. 2).

Найвищі показники реєстрації проєктів в системі DREAM спостерігалися в листопаді 2023 року (1075 проєктів) та вересні 2024 року (1722 проєкти), а також лютому 2025 року (1710 проєктів). Ці піки пов'язані з активізацією фінансування, запуском нових урядових програм (субвенцій), завершенням бюджетних періодів тощо. Після кожного піку слідує значне падіння кількості зареєстрованих проєктів,



Рис. 1. Модель сталого проєктного менеджменту
Джерело: складено за джерелом [12]

як це було наприкінці 2023 року та у січні 2024 року (268 проєктів).

Аналіз секторального розподілу проєктів, зареєстрованих у системі DREAM, показує, що понад половина всіх заявок зосереджена на ключових для життєдіяльності та відновлення секторах. Зокрема, найбільша кількість проєктів припадає на:

- освіту (34,1% проєктів від загальної кількості), що підкреслює пріоритетність відновлення навчального процесу та інфраструктури, забезпечення очного та безпечного навчання в закладах освіти;
- охорону здоров'я (13,7% проєктів від загальної кількості), що свідчить про нагальну потребу у відновленні медичних закладів;
- водопостачання та водовідведення (11,7% проєктів від загальної кількості), що є критично важливим для забезпечення базових потреб населення;
- промисловість, торгівлю та послуги (11,5% проєктів від загальної кількості), що вказує на зусилля, спрямовані на відновлення економічної активності;

- транспортні послуги (8,9% проєктів від загальної кількості), що є необхідним для налагодження логістики та мобільності населення.

Аналіз джерел фінансування проєктів, зареєстрованих у системі DREAM (рис. 3) дозволяє зробити висновок, що місцеві бюджети відіграють ключову роль у фінансуванні проєктів відновлення та розвитку територій. Так, більшість проєктів (3172) фінансуються саме з місцевих бюджетів територіальних громад, що значно перевищує обсяги фінансування з державного бюджету (1639 проєктів).

Наявність проєктів, фінансованих за рахунок міжнародних організацій (138), донорських фондів (146) та коштів країн (216), підтверджує значну роль зовнішньої підтримки. Однак, порівняно з обсягами фінансування з місцевих та державного бюджетів, ці джерела займають меншу частку. Це свідчить про те, що міжнародна допомога часто спрямовується на великі, стратегічні проєкти, тоді як місцеві проєкти, що відповідають на щоденні потреби

Таблиця 1

**Кількість зареєстрованих проєктів в системі DREAM в розрізі регіонів України
(станом на серпень 2025 року), одн.**

№ з/п	Регіон	Кількість проєктів, одн	Питома вага, %
1	Вінницька	434	3,18
2	Волинська	213	1,56
3	Дніпропетровська	942	6,91
4	Донецька	267	1,96
5	Житомирська	404	2,96
6	Закарпатська	375	2,75
7	Запорізька	384	2,82
8	Івано-Франківська	392	2,87
9	Київська	1864	13,67
10	Кіровоградська	652	4,78
11	Луганська	12	0,09
12	Львівська	635	4,66
13	Миколаївська	718	5,26
14	Одеська	891	6,53
15	Полтавська	421	3,09
16	Рівненська	390	2,86
17	Сумська	583	4,27
18	Тернопільська	344	2,52
19	Харківська	1135	8,32
20	Херсонська	471	3,45
21	Хмельницька	421	3,09
22	Черкаська	550	4,03
23	Чернівецька	420	3,08
24	Чернігівська	721	5,29
	Разом	13639	100,00

Джерело: складено та розраховано за джерелом [8]

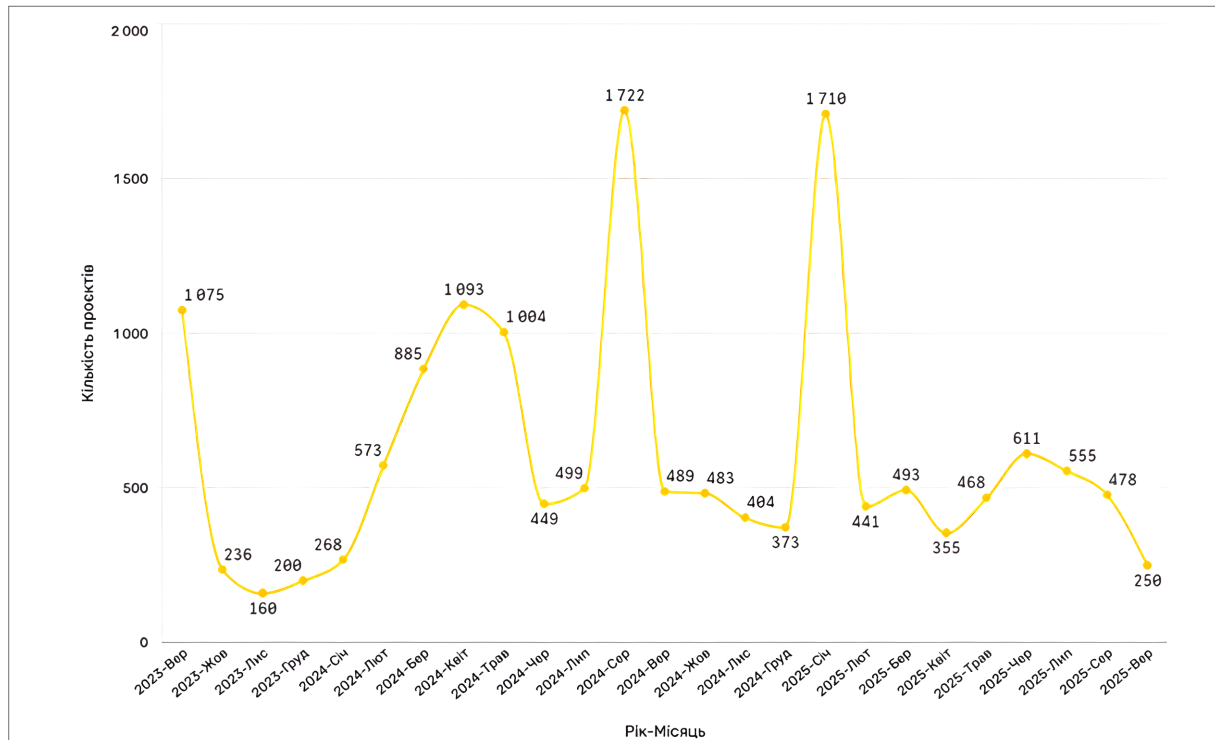


Рис. 2. Динаміка кількості реєстрації проектів в системі DREAM в розрізі регіонів України (2023–2025 рр.), одн.

Джерело: складено та розраховано за джерелом [8]

громад, здебільшого фінансуються з внутрішніх джерел.

Варто зауважити, що окрім кількісних даних, важливо проводити аналіз якісних показників в системі DREAM, що дозволить оцінити реальний соціально-економічний вплив проектів. Узагальнення цього досвіду сприятиме масштабуванню успішних практик на інші регіони країни.

Висновок та перспектива подальших досліджень. Проведене дослідження показує, що в умовах відбудови та відновлення країни проєктний менеджмент має бути трансформован з технічного інструменту в стратегічний механізм, орієнтований на соціо-еколого-економічний розвиток. Аналіз даних цифрової платформи DREAM підтверджує значну проєктну активність, яка, має нерівномірну

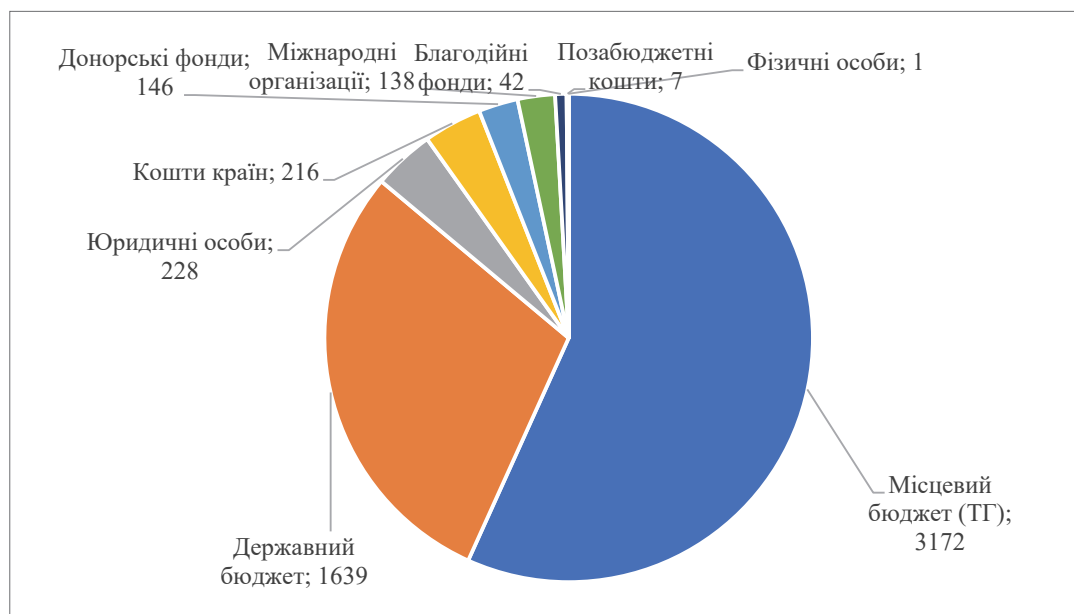


Рис. 3. Джерела фінансування проектів, зареєстрованих системі DREAM (станом на серпень 2025 року), одн.

Джерело: складено та розраховано за джерелом [8]

динаміку в розрізі регіонів України. Це пов'язано з різними умовами функціонування та розвитку окремих територій. Варто зауважити, що ключову роль у фінансуванні локальних проектів відіграють місцеві бюджети. Основний пріоритет надається відновленню критичної соціальної інфраструктури, що

відображає нагальні потреби населення. Незначний відсоток завершених проектів не є негативним показником, оскільки більшість із них є довгостроковими, а значна кількість ініційованих та виконуваних проектів підтверджує стійкість та безперервність процесу відбудови.

Література

1. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15 (дата звернення 28.08.2025).
2. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2013. Т. 214, Вип. 202. С. 84–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_214_202_18 (дата звернення 25.08.2025).
3. Иванова Т. В. Методология проектного подхода в реализации стратегических приоритетов сервисно-ориентированой державы. *Инвестиции: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.82>.
4. Філіп Ебоу Бондзі-Сімпсон та Кінгслі С. Агомор. Фінансування державних університетів у Гані за допомогою стратегічної гнучкості: уроки Ганського інституту менеджменту та державного управління (GIMPA). *Глобальний журнал управління гнучкими системами*. 2021. Том 22(1). С. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6>.
5. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносорова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 6 (47). С. 352–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>.
6. Хренова-Шимкіна Р. Проектна діяльність органів державної влади як об'єкти наукових досліджень. *Комунальне господарство міст*. 2020. 2 (155). С. 48–57. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5582> (дата звернення 25.08.2025).
7. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (2(49). С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988-2024-49-4>.
8. Цифрова екосистема DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення 30.08.2025).
9. Cilvius AJG, Schipper R., Planko J., Brink J. van der and Köhler A. Sustainable in Project Management. Gower, Фарне. 2012. URL: <https://surl.lu/xfoslw> (дата звернення 25.08.2025).
10. Huemann M., Celebrating the power of projects and their management, *International Journal of Project Management*. 2022. 40 (1). P. 1–3. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.02.001>.
11. Silvius A. J. G., Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*. 2017. 166. P. 1479–1493. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>.
12. Silvius A. J. Gilbert, Schipper R. P. J., Huemann Martina. Sustainable project management. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.4324/9781003274179-20>.
13. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проектного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України. *Південноукраїнський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 349–355.

References

1. Bokovykova, Yu. V. (2015). Proektnyi menedzhment v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15 [in Ukrainian].
2. Hlubochenko, K. O. (2013). Osoblyvosti zastosuvannia tekhnolohii proektnoho menedzhmentu v haluzi mistsevoho samovriaduvannia. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. Ser.: Derzhavne upravlinnia, 214(202), 84–87. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_214_202_18 [in Ukrainian].
3. Ivanova, T. V. (2019). Metodolohiia proektnoho pidkhotu v realizatsii stratehichnykh priorytetiv servisno-oriientovanoi derzhavy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 11, 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.82> [in Ukrainian].
4. Bondzi-Simpson, P. E., & Aghomor, K. S. (2021). Finansuvannia derzhavnykh universytetiv u Ghani za dopomohoiu stratehichnoi hnuchkosti: uroky Hanskoho instytutu menedzhmentu ta derzhavnoho upravlinnia (GIMPA). *Globalnyi zhurnal upravlinnia hnuchkymi systemamy*, 22(1), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6>.
5. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O., & Kozryrieva, O. (2022). Programno-proektnyi pidkhid do publichnogo upravlinnia prostоровym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 352–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896> [in Ukrainian].

6. Khrenova-Shymkina, R. (2020). Proektna diialnist orhaniv derzhavnoi vlady yak obiekty naukovykh doslidzhen. *Komunalne hospodarstvo mist*, 2(155), 48–57. Retrieved from <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5582> [in Ukrainian].
7. Proskura, V., Zarichna, O., & Kashyn, A. (2024). Proiektnyi pidkhid do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh vyklykiv viiny. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4> [in Ukrainian].
8. Tsyfrova ekosystema DREAM. (n.d.). Retrieved from <https://dream.gov.ua/ua>
9. Silvius, A. J. G., Schipper, R., Planko, J., Brink, J. van der, & Köhler, A. (2012). *Sustainable in Project Management*. Gower, Farnham. Retrieved from <https://surl.lu/xfoslw>
10. Huemann, M. (2022). Celebrating the power of projects and their management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 1–3. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.02.001>.
11. Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479–1493. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>.
12. Silvius, A. J. G., Schipper, R. P. J., & Huemann, M. (2024). Sustainable project management. DOI: <http://dx.doi.org/10.4324/9781003274179-20>.
13. Medvid, V. Yu., Koblianska, I. I., & Kovaliova, O. M. (2018). Osoblyvosti realizatsii praktyk proektnoho menedzhmentu u obiednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(11), 349–355 [in Ukrainian].

УДК 005.96:005.591:658.012.4

Найда Ірина Станіславівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Naida Iryna

*PhD, Associate Professor of the Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-9706-7724*

Лівінський Анатолій Іванович

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Livinskyi Anatolii

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-2337-3884*

Петрів Іван Михайлович

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Petriv Ivan

*PhD, Associate Professor of the Department of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-2698-395X*

Андрейченко Андрій Вадимович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет*

Andreichenko Andriy

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics, Law and Business Management
Odessa National Economics University
ORCID: 0000-0002-1854-9099*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11385

ІНДИВІДУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЛІДЕРІВ В УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНДАХ

INDIVIDUAL SELF-MANAGEMENT STRATEGY AS A MOTIVATIONAL TOOL FOR REDUCING PROFESSIONAL BURNOUT OF LEADERS IN MANAGEMENT TEAMS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної нестабільності, прискорених темпів соціально-економічних трансформацій, зростання інформаційних навантажень та високого рівня невизначеності проблема професійного вигорання керівників набуває особливої ваги. Лідери управлінських команд стикаються з комплексом викликів, що поєднують стратегічну відповідальність, потребу в ухваленні ефективних рішень, необхідність підтримки мотивації персоналу та

згуртованості колективу. Надмірне емоційне навантаження, дефіцит часу та постійний тиск зовнішнього середовища створюють передумови до виникнення хронічного стресу, що негативно позначається як на результативності окремого керівника, так і на ефективності функціонування організації загалом.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах війни в Україні, економічної нестабільності, глибоких соціальних трансформацій та ресурсних обмежень. Лідери змушені функціонувати у середовищі підвищених ризиків та невизначеності, що вимагає від них не лише високого рівня професійної компетентності, а й розвинутої психологічної стійкості, адаптивності та здатності до саморегуляції. Традиційні механізми підтримки персоналу у таких умовах часто виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність застосування індивідуальних стратегій самоменеджменту як дієвого інструменту збереження внутрішніх ресурсів керівника, підвищення його стійкості до стресу та запобігання професійному вигоранню.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування індивідуальної стратегії самоменеджменту як ефективного мотиваційного засобу зниження професійного вигорання лідерів в управлінських командах, а також визначення її впливу на рівень психологічної стійкості, продуктивності та організаційної ефективності в умовах кризових викликів і високої невизначеності.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем професійного вигорання та самоменеджменту.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики основних складових феномену професійного вигорання та визначення ролі самоменеджменту у його профілактиці); системно-структурного аналізу (для виявлення взаємозв'язків між факторами навантаження на лідерів, наслідками вигорання та можливостями впливу індивідуальної стратегії самоменеджменту); аналізу та синтезу (при побудові моделі «5Е-стратегії індивідуального самоменеджменту» та визначенні її функціональних компонентів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті визначено ключову роль самоменеджменту як інструменту раціонального управління власними ресурсами керівника, розвитку емоційної стійкості, формування навичок саморегуляції та збереження балансу між професійною та особистою сферами. Запропоновано авторську модель індивідуальної стратегії самоменеджменту – «5Е-стратегію» (ефективність, емоційна стійкість, енергія, еволюція, емпатія), яка інтегрує інструменти тайм-менеджменту, цифрових технологій, кар'єрного планування та саморефлексії.

Обґрунтовано, що застосування «5Е-стратегії» сприяє зниженню ризиків емоційного виснаження, збереженню мотивації керівника, підвищенню його лідерських компетенцій та розвитку командної взаємодії. Встановлено, що ефективна індивідуальна стратегія самоменеджменту виступає мотиваційним засобом не лише профілактики вигорання, але й довгострокового збереження продуктивності управлінських команд, забезпечуючи їх стійкість до зовнішніх викликів і внутрішніх організаційних криз.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних інструментів для впровадження «5Е-стратегії» в управлінських командах, кількісному оцінюванні її впливу на вигорання та продуктивність, а також адаптації моделі до воєнних і посткризових умов для підвищення стійкості команд та ефективності лідерів.

Ключові слова: самоменеджмент, праця менеджера, професійне вигорання, психологічна стійкість, мотивація, лідерство.

Summary. Introduction. In the current context of global instability, accelerated socio-economic transformations, increasing information overload, and a high level of uncertainty, the problem of professional burnout among managers is gaining particular significance. Leaders of management teams face a complex set of challenges that combine strategic responsibility, the need to make effective decisions, and the necessity to maintain employee motivation and team cohesion. Excessive emotional strain, time deficits, and constant external pressure create preconditions for chronic stress, which negatively affects both the performance of individual leaders and the overall efficiency of organizational functioning.

This issue becomes especially relevant in the conditions of war in Ukraine, economic instability, profound social transformations, and resource constraints. Leaders are compelled to operate in an environment of heightened risks and uncertainty, which requires from them not only a high level of professional competence but also well-developed psychological resilience, adaptability, and self-regulation skills. Traditional mechanisms of personnel support under such circumstances often prove insufficient, which necessitates the application of individual self-management strategies as an effective tool for preserving leaders' internal resources, enhancing their stress resilience, and preventing professional burnout.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the individual self-management strategy as an effective motivational means of reducing the professional burnout of leaders in management teams, as well as determining its impact on the level of psychological stability, productivity and organizational efficiency in the conditions of crisis challenges and high uncertainty.

Materials and methods. The empirical base of the study was the scientific works of domestic and foreign authors on problems of professional burnout and self-management. In the course of the study, the following scientific methods were used: the-oretical generalization and grouping (to characterize the main components of the phenomenon of professional burnout and the determination of the role of self-management in its prevention); system-structural analysis (to identify the relationship between the factors of load on leaders, the effects of burnout and the possibilities of the influence of the individual self-management strategy); analysis and synthesis (in the construction of the model «5e-strategy of individual self-management» and its functional components are determined); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article defines the key role of self-management as a tool for rational management of the head of the head, the development of emotional stability, the formation of self-regulation skills and maintaining the balance between the professional and personal spheres. The author's model of individual self-management strategy is proposed-«5E-strategy» (efficiency, emotional stability, energy, evolution, empathy), which integrates tools of time management, digital technologies, career planning and self-reflexion.

It is substantiated that the use of «5E-strategy» helps to reduce the risks of emotional exhaustion, maintain the motivation of the leader, increase his leadership competencies and develop team interaction. It is established that an effective individual self-management strategy is a motivational means not only to prevent burnout, but also to preserve the productivity of management teams, ensuring their resistance to external challenges and internal organizational crises.

Discussion. The prospects for further research are to develop methodological tools for the implementation of «5E strategy» in management teams, quantitative assessment of its impact on burnout and productivity, as well as adaptation of the model to military and post-crisis conditions for improving the resistance of teams and effectiveness of leaders.

Key words: self-management, manager's work, professional burnout, psychological resilience, motivation, leadership.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, прискорених темпів соціально-економічних трансформацій, зростання інформаційних навантажень та високого рівня невизначеності проблема професійного вигорання керівників набуває особливої ваги. Лідери управлінських команд стикаються з комплексом викликів, що поєднують стратегічну відповідальність, потребу в ухваленні ефективних рішень, необхідність підтримки мотивації персоналу та згуртованості колективу. Надмірне емоційне навантаження, дефіцит часу та постійний тиск зовнішнього середовища створюють передумови до виникнення хронічного стресу, що негативно позначається як на результативності окремого керівника, так і на ефективності функціонування організації загалом.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах війни в Україні, економічної нестабільності, глибоких соціальних трансформацій та ресурсних обмежень. Лідери змушені функціонувати у середовищі підвищених ризиків та невизначеності, що вимагає від них не лише високого рівня професійної компетентності, а й розвиненої психологічної стійкості, адаптивності та здатності до саморегуляції. Традиційні механізми підтримки персоналу у таких умовах часто виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність застосування індивідуальних стратегій самоменеджменту як дієвого інструменту збереження внутрішніх ресурсів керівника, підвищення його стійкості до стресу та запобігання професійному вигоранню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства та професійного вигорання досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких: Ануфрієв М., Бойко В., Буняк Н., Величко В., Джексон С., Капля О., Коваль Н., Лугова В., К. Маслач, Г. Фрейденбергер, Черчик Л. та інші. Так, початок наукового вивчення «професійного вигорання» як специфічного стану емоційного виснаження персоналу закладено Г. Фрейденбергером [1]. Подальший розвиток концепції здійснили С. Маслач, В. Шауфелі та Т. Марек [2], які визначили професійне вигорання як багатовимірний фено-

мен, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистісних досягнень.

В. Величко [3] акцентує на специфіці проявів цього синдрому у діяльності керівників органів місцевого самоврядування та пропонує підходи до його профілактики. Актуальні підходи до вивчення феномену розглядають також М. Ануфрієв і О. Капля [4], які аналізують як зарубіжний, так і вітчизняний досвід подолання професійного вигорання в сучасних умовах трансформації трудових відносин.

Окремий напрям досліджень стосується управлінських практик запобігання професійному вигоранню. Зокрема, Н. Коваль та К. Колосова [5] обґрунтовують значення управлінської діяльності, спрямованої на формування механізмів профілактики синдрому вигорання, наголошуючи на ролі адаптивності та психологічної стійкості керівників у сучасних умовах високої динамічності та невизначеності.

Паралельно розвивається напрям дослідження самоменеджменту як інструменту підтримки ефективності та психологічного благополуччя керівників. Так, у працях Н. Буняк, Л. Черчик та І. Милька [6] самоменеджмент розглядається як комплексна система методів і технологій самоорганізації, що сприяє оптимізації професійної діяльності та зниженню ризиків емоційного виснаження. Подібної позиції дотримуються В. Лугова та С. Голубев [7], які розкривають взаємозв'язок самоменеджменту та лідерства, акцентуючи на його значенні для формування ефективних управлінських команд.

Таким чином, попередні дослідження значною мірою зосереджувалися на загальних аспектах професійного вигорання та методах його подолання, проте недостатньо уваги приділялося індивідуальним стратегіям самоменеджменту як мотиваційному засобу забезпечення психологічної стійкості саме лідерів управлінських команд. Незважаючи на значний науковий внесок у сфері вигорання та лідерства, проблема розробки й практичної імплементації персоналізованих стратегій самоменеджменту залишається недостатньо дослідженою, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування індивідуальної стратегії самоменеджменту як ефективного мотиваційного засобу зниження професійного вигорання лідерів в управлінських командах, а також визначення її впливу на рівень психологічної стійкості, продуктивності та організаційної ефективності в умовах кризових викликів і високої невизначеності.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем професійного вигорання та самоменеджменту.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики основних складових феномену професійного вигорання та визначення ролі самоменеджменту у його профілактиці); системно-структурного аналізу (для виявлення взаємозв'язків між факторами навантаження на лідерів, наслідками вигорання та можливостями впливу індивідуальної стратегії самоменеджменту); аналізу та синтезу (при побудові моделі «5Е-стратегії індивідуального самоменеджменту» та визначені

її функціональних компонентів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Управлінська діяльність у сучасних організаціях характеризується високою динамічністю, багатозадачністю та інтенсивністю інформаційних потоків. Лідери управлінських команд опиняються в умовах постійного психологічного тиску, що часто призводить до професійного вигорання — стану емоційного виснаження, втрати мотивації та зниження ефективності роботи.

Професійне вигорання лідерів управлінських команд є особливо гострою проблемою, оскільки їхня діяльність поєднує високі когнітивні, емоційні та організаційні навантаження. На відміну від інших працівників, лідери відповідають не лише за власну продуктивність, а й за ефективність роботи команди та реалізацію стратегічних цілей організації. Це підвищує ризик емоційного, фізичного та розумового виснаження через тривалий стрес, що виникає внаслідок перевантаження завданнями, високої відповідальності та неефективної організації робочих процесів.



Рис. 1. Взаємозв'язок чинників та наслідків професійного вигорання лідера управлінської команди

Джерело: побудовано авторами

Наслідки професійного вигорання у лідерів мають мультиплікативний характер. По-перше, знижується особиста ефективність керівника: погіршується концентрація уваги, прийняття управлінських рішень стає менш оперативним та якісним, зменшується здатність до стратегічного мислення. По-друге, вигорання негативно впливає на командну роботу: зростає ризик конфліктів, порушується комунікація з підлеглими та колегами, знижується мотивація членів команди. По-третє, вигорання має фізіологічні та психологічні наслідки для самого лідера, сприяючи розвитку хронічних захворювань, порушень сну та зниженню загальної життєвої стійкості.

Рисунок 1 демонструє взаємозв'язок ключових чинників та наслідків професійного вигорання лідера, включаючи особисту ефективність, командну взаємодію та психофізіологічний стан.

Наукові моделі, зокрема Job Demands–Resources (JD–R), демонструють, що головними тригерами вигорання є дисбаланс між високими робочими вимогами та обмеженими ресурсами — соціальною підтримкою, автономією, можливістю професійного розвитку [8]. Лідери, які не мають достатніх ресурсів для регуляції власної енергії, мотивації та емоцій, швидше стикаються з емоційним виснаженням і деперсоналізацією. Тому виникає необхідність розробки індивідуальної стратегії саоменеджменту, яка виступає мотиваційним засобом зниження професійного вигорання в управлінських командах.

Традиційно саоменеджмент розглядався як система інструментів управління часом, ресурсами та особистими пріоритетами з метою підвищення ефективності діяльності керівника. Проте сучасні наукові підходи акцентують увагу на багатовимірності цього явища, яке охоплює також психологічні, емоційні та мотиваційні аспекти особистості [9]. Тому індивідуальна стратегія саоменеджменту передбачає системний підхід до управління власними ресурсами, енергією та мотивацією керівника з метою запобігання емоційному виснаженню та деперсоналізації.

Основою такої стратегії є комплекс заходів, спрямованих на:

1. Регуляцію емоційного стану. Лідер повинен володіти ефективними техніками самоконтролю, зокрема методами усвідомленої релаксації, медитації та когнітивної перебудови негативних оцінок. Використання цих підходів сприяє зниженню рівня стресу та підтриманню продуктивності в умовах підвищеного робочого навантаження.

2. Організацію робочого часу та пріоритетів. Раціональне планування щоденної діяльності, делегування завдань та визначення реалістичних цілей дозволяє зменшити психологічне навантаження, забезпечити баланс між роботою та відпочинком та підтримувати високий рівень мотивації.

3. Розвиток ресурсів особистості (активне формування професійних компетенцій, розвиток лідерських навичок, здатності до адаптації та самоосвіти).

Підтримка професійного зростання стимулює внутрішню мотивацію та знижує ризик професійного вигорання.

4. Підтримку соціальних контактів і комунікацій. Конструктивна взаємодія з колегами, наставниками та членами команди сприяє емоційному розвантаженню, зміцнює соціальну підтримку та підвищує здатність до ефективного вирішення конфліктів.

5. Самомотивацію та підтримку внутрішніх стимулів. Лідер, який володіє механізмами саомотулювання, такими як система винагород, позитивна самооцінка та рефлексія власних досягнень, здатен підтримувати високий рівень мотивації навіть у стресових умовах.

Впровадження індивідуальної стратегії саоменеджменту дозволяє керівнику не лише знизити ризик емоційного виснаження, а й підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити командну взаємодію та забезпечити стійкість до тривалого професійного навантаження. Саоменеджмент виступає не лише профілактичним, а й мотиваційним інструментом, що сприяє підтримці високого рівня залученості та продуктивності лідерів у сучасних управлінських командах.

Таким чином, індивідуальна стратегія саоменеджменту може бути визначена як комплекс взаємопов'язаних дій і настанов лідера, спрямованих на управління власним психоемоційним станом, розвиток особистісної стійкості та підтримання внутрішньої мотивації, що забезпечує здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного навантаження та невизначеності. На відміну від вузько прагматичного підходу, де ключовим є досягнення результату через оптимізацію ресурсів, розширене розуміння саоменеджменту інтегрує мотиваційні механізми, орієнтовані на довгострокове збереження лідерського потенціалу.

Виходячи з наведеного вище, запропоновано авторську концепцію індивідуальної стратегії саоменеджменту — «5Е-стратегія», що полягає у гармонійному поєднанні п'яти взаємопов'язаних компонентів: енергія, емоції, ефективність, екологія середовища, еволюція, кожен із яких виконує специфічну функцію у підтримці особистого благополуччя та професійної продуктивності (рис. 2).

Так, компонент «Енергія» передбачає підтримання фізичного ресурсу через повноцінний сон, збалансоване харчування, регулярну фізичну активність та методи релаксації. «Емоції» охоплюють управління психоемоційним станом за допомогою розвитку емоційного інтелекту, ведення щоденника емоцій та практик позитивної саморефлексії. «Ефективність» спрямована на підвищення результативності особистої діяльності за допомогою інструментів тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro, метод GTD), чіткої пріоритезації завдань та оптимізації робочих процесів. «Екологія середовища» включає створення підтримуючого соціального

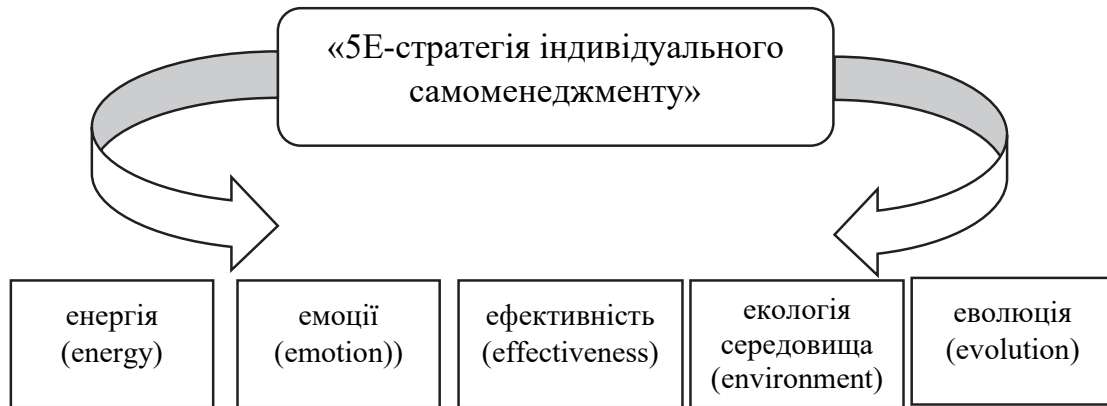


Рис. 2. Модель «5Е-стратегії індивідуального самоменеджменту»

Джерело: побудовано авторами

та професійного оточення, впровадження принципів цифрової гігієни та забезпечення балансу між роботою, відпочинком і особистим розвитком. «Еволюція» орієнтована на довгостроковий розвиток, постановку стратегічних цілей, безперервне навчання та формування лідерських компетенцій.

Таким чином, «5Е-стратегія» формує цілісну систему індивідуального самоменеджменту, де кожен компонент взаємодіє з іншими, забезпечуючи баланс між особистим благополуччям та професійною продуктивністю. Використання цієї моделі не лише сприяє особистісному та професійному розвитку, а й формує фундамент для ефективного функціонування управлінських команд.

Окремі компоненти стратегії можуть трансформуватися у практичні адаптивні механізми, що забезпечують стійкість та продуктивність команди в умовах динамічного та стресового середовища, особливо

у воєнний період, коли постійна невизначеність, ризики та психологічне навантаження потребують підвищеної адаптивності та емоційної стабільності.

У табл. 1 представлені ключові адаптивні механізми, які інтегрують принципи «5Е-стратегії» у командну діяльність. В умовах війни ці механізми набувають особливого значення: Усвідомлене планування та пріоритизація завдань дозволяє уникати перевантаження та зберігати ресурси команди, регуляція емоційного стану забезпечує емоційну стабільність та зниження ризику вигорання, а підтримка внутрішньої мотивації формує відчуття сенсу та відповідальності навіть у критичних умовах. Гнучка організація роботи та комунікації сприяє ефективній взаємодії команди незалежно від зовнішніх обмежень, а постійний професійний розвиток дозволяє підвищувати компетентність та адаптивність у швидкозмінному середовищі.

Таблиця 1

Інтеграція моделі «5Е-стратегії індивідуального самоменеджменту» у практику управлінських команд

№ п/п	Адаптивний механізм	Характеристика	Вплив на стійкість та ефективність управлінських команд
1.	Усвідомлене планування та пріоритизація завдань	Визначення критично важливих функцій, розстановка пріоритетів, уникнення перевантаження	Зменшення стресу, підвищення концентрації на ключових завданнях, збереження ресурсів команди
2.	Регуляція емоційного стану	Практики саморефлексії, стрес-менеджменту, психологічна підтримка	Підтримка емоційної стабільності лідерів, зниження ризику вигорання, покращення прийняття рішень
3.	Підтримка внутрішньої мотивації та сенсу діяльності	Усвідомлення значущості власної роботи, орієнтація на довгострокові цілі	Збереження залученості, формування відчуття відповідальності, підвищення морального клімату
4.	Гнучка організація роботи та комунікації	Дистанційна робота, адаптивний графік, цифрові інструменти комунікації	Забезпечення ефективної взаємодії команди незалежно від зовнішніх обмежень, підвищення адаптивності
5.	Постійний професійний розвиток і навчання	Освоєння нових компетенцій, тренінги, перекваліфікація	Підвищення управлінської ефективності, готовність до нових викликів, підтримка конкурентоспроможності команди

Джерело: узагальнено авторами

Таким чином, адаптивні механізми стають критично важливими інструментами для підтримки стійкості, ефективності та психологічного благополуччя команд у воєнних умовах. Вони дозволяють інтегрувати принципи «5Е-стратегії» у щоденну управлінську практику, забезпечуючи баланс між особистою ефективністю та колективною продуктивністю, а також створюють основу для системного професійного і особистісного розвитку членів команди навіть у складних кризових ситуаціях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Професійне вигорання лідерів управлінських команд має комплексний деструктивний вплив як на особистісний стан керівників, так і на ефективність командної взаємодії та конкурентоспроможність організацій. Тому індивідуальна стратегія самоменеджменту, побудована за принципами «5Е-стратегії», є дієвим мотиваційним засобом зниження ризиків емоційного виснаження та формування стійкості управлінських команд. Її впровадження забезпечує гармонійне поєднання професійного та особистісного розвитку лідера, підвищує рівень мотивації та відповідальності, сприяє збереженню балансу ресурсів, що особливо актуально в умовах підвищеного навантаження, кризових ситуацій та воєнних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних інструментів для впровадження «5Е-стратегії» в управлінських командах, кількісному оцінюванні її впливу на вигорання та продуктивність, а також адаптації моделі до воєнних і посткризових умов для підвищення стійкості команд та ефективності лідерів.

Література

1. Freundberger H. J. Staff burnout. *Social Sciences*. 1974. Vol. 30(1). P. 159–166.
2. Maslach C., Schaufeli W., Marek T. Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in the theory and research*. Washington D.C: Taylor & Francis, 1993. P. 1–16.
3. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. *Державне будівництво та самоврядування*. 2017. Вип. 34. С. 130–143.
4. Ануфрієв М. І., Капля О. М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 450–453.
5. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4581/4524>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
6. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
7. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
8. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., & Schaufeli, W. B. The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001. 86(3). P. 499–512.
9. Luthans F., Youssef-Morgan C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. 4. P. 339–366.

References

1. Freudenberg, H. J. (1974). Staff burnout. *Social Sciences*, 30(1), 159–166.
2. Maslach, C., Schaufeli, W., & Marek, T. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1–16). Washington, DC: Taylor & Francis.
3. Velychko, V. O. (2017). Problemy vyivlennia ta profilaktyky profesiinoho vyhorannia kerivnykiv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne budivnytstvo ta samovriaduvannia*, 34, 130–143.
4. Anufriev, M. I., & Kaplia, O. M. (2021). Profesiine vyhorannia yak problema suchasnykh trudovykh vidnosyn: zaru-bizhni ta vitchyzniani pidkhody do yii vyrishennia. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 12, 450–453.
5. Koval, N. V., & Kolosova, K. K. (2024). Upravlinska diialnist z poperedzhennia syndromu profesiinoho vyhorannia v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
6. Buniak, N. M., Cherchuk, L. M., & Mylko, I. P. (2023). *Samomenedzhment: Navchalnyi posibnyk*. Lutsk: Volynskyi natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky.
7. Luhova, V. M., & Holubiev, S. M. (2019). *Osnovy samomenedzhmentu ta liderstva* [Navchalnyi posibnyk]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia.
8. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
9. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

Сахацький Микола Павлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури;
професор кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Sakhatskyi Mykola

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture;
Professor of the Department of Management,
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0001-8765-766X*

Чернов Михайло Георгійович

*аспірант
Одеського державного аграрного університету*

Chernov Mykhailo

*Postgraduate Student of the
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0009-0003-9520-8989*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11394

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА МАРКЕТИНГОМ КОНЦЕНТРОВАНИХ КОРМІВ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТВАРИННИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE PRODUCTION AND MARKETING OF CONCENTRATED FEEDS AS A DRIVER FOR THE DEVELOPMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF LIVESTOCK FARMING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Наукове обґрунтування та практична реалізація організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів є актуальним завданням, бо забезпечує комплексний вплив на розвиток ресурсного потенціалу тваринництва, створює умови для його ефективного функціонування та інноваційного оновлення, а також формує передумови для довгострокового економіко-соціального зростання аграрних підприємств.

Мета. Метою дослідження є визнання організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів в якості драйверу розвитку ресурсного потенціалу тваринництва аграрних підприємств та розкриття значущості й змісту управління комплексом маркетингу стосовно концентрованих кормів в розвитку тваринництва аграрних суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці науковців з проблем розвитку організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом, зокрема в частині концентрованих кормів. 2) Офіційні статистичні матеріали стосовно динаміки кількості сільськогосподарських тварин в розрізі основних підгалузей тваринництва.

В процесі виконання дослідження використовувалися наступні наукові методи: критичний (для огляду різних точок зору при ідентифікації категоріального апарату щодо організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом); вимірювання (для кількісного вимірювання динаміки кількості сільськогосподарських тварин в розрізі основних підгалузей тваринництва); аналізу (для розкриття змісту організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом аграрних підприємств); абстрагування (для формулювання рекомендацій зі створення результативного організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом аграрних суб'єктів; для узагальнюючих висновків проведеного дослідження).

Результати. У науковій статті визначено, що організаційно-економічний механізм управління являє собою узгоджену багаторівневу систему інституційних норм, організаційних структур, процесів і економічних інструментів, що на основі цілевизначення, інформаційно-аналітичної підтримки та зворотного зв'язку забезпечує координацію та стимулювання використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства у динамічному ринковому середовищі. Встановлено, що організаційний компонент регламентує, унормовує, інструктує та методичними розробками забезпечує цілісність господарського комплексу, формуючи для нього адміністративно-правову основу для здійснення планування, кредитування, фінансування, ціноутворення та матеріального стимулювання виробничої та маркетингової діяльності, покликаних задовольняти економічні інтереси суб'єкта господарювання та його працівників. Обґрунтовано превентивність управління комплексом маркетингу концентрованих кормів у сучасних умовах аграрного виробництва, що передбачає розробку гнучких стратегій позиціонування продукції, диверсифікацію каналів збуту та активне використання інструментів комунікаційної політики для формування стабільного попиту на концентровані корми серед виробників тваринницької продукції. Виявлено, що маркетингові можливості оптимізованих кормових раціонів посилюються екологічними бонусами, бо знижують шкідливі газові викиди в атмосферу, зменшують вуглецевий слід тваринництва, скорочують втрати поживних речовин, удобрюють ґрунт та підвищують її природну родючість, інтегрують сільськогосподарське виробництво у циркулярну біоекономіку.

Рекомендовано виробникам тваринницької продукції впровадження організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів в якості прикладного здійснення концепцій ланцюга доданої вартості та ресурсно-орієнтованого підходу, реалізація яких передбачає перетворення побічних продуктів переробки на збалансовані кормові раціони з високою доданою вартістю, зниження ризиків цінової волатильності та дефіциту кормів, покращення керованості якістю та безпекою продукції, що виробляється в тваринницькій галузі.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці інноваційних моделей превентивного управління маркетингом, де має місце поєднання цифрових інструментів прогнозування попиту, аналітики трендів та адаптивних комунікаційних стратегій на ринках концентрованих кормів та тваринницької продукції. Це надає змогу виявити ефект синергії між виробництвом концентрованих кормів і зростанням ефективності племінної справи, що створює умови для підвищення продуктивності та якості тваринницької продукції.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, менеджмент, виробництво концентрованих кормів, маркетинг, ресурсний потенціал, тваринництво, аграрні підприємства.

Summary. Introduction. The scientific substantiation and practical implementation of the organizational and economic mechanism for managing the production and marketing of concentrated feed is a relevant task, as it ensures a comprehensive impact on the development of the resource potential of animal husbandry, creates conditions for its effective functioning and innovative renewal, and forms the prerequisites for the long-term socio-economic growth of agricultural enterprises.

Purpose. The purpose of the study is to recognize the organizational and economic mechanism of managing the production and marketing of concentrated feed as a driver of the development of the resource potential of animal husbandry in agricultural enterprises and to reveal the significance and content of marketing complex management in relation to concentrated feed for the development of livestock producers.

Materials and Methods. The research materials include: (1) scientific works on the development of the organizational and economic mechanism of production and marketing management, particularly in the sphere of concentrated feed; (2) official statistical materials regarding the dynamics of the number of farm animals across the main branches of animal husbandry.

The following scientific methods were applied: critical analysis (to review different viewpoints when identifying the categorical framework of the organizational and economic mechanism of production and marketing management); measurement (to quantify the dynamics of farm animal numbers across livestock branches); analytical methods (to reveal the content of the organizational and economic mechanism of production and marketing management of agricultural enterprises); abstraction (to formulate recommendations for creating an effective organizational and economic mechanism of production and marketing management, and to generalize the conclusions of the conducted study).

Results. The article establishes that the organizational and economic management mechanism is a coordinated multi-level system of institutional norms, organizational structures, processes, and economic instruments which, on the basis of goal-setting, information-analytical support, and feedback, ensures coordination and stimulation of resource use to achieve the strategic and tactical goals of the enterprise in a dynamic market environment. It is determined that the organizational component regulates, standardizes, instructs, and provides methodological support to maintain the integrity of the economic complex, forming an administrative and legal basis for planning, lending, financing, pricing, and material incentives in production and

marketing activities aimed at satisfying the economic interests of the enterprise and its employees. The preventive role of managing the marketing complex of concentrated feed in modern agricultural production is substantiated, which includes the development of flexible product positioning strategies, diversification of sales channels, and active use of communication policy tools to ensure stable demand for concentrated feed among livestock producers. It is revealed that the marketing potential of optimized feed rations is enhanced by ecological benefits, since they reduce harmful gas emissions into the atmosphere, lower the carbon footprint of livestock, minimize nutrient losses, enrich soils with organic matter, increase natural fertility, and integrate agricultural production into the circular bio-economy.

It is recommended that livestock producers implement the organizational and economic mechanism for managing the production and marketing of concentrated feed as a practical application of the value chain concept and the resource-oriented approach. Their implementation envisages the transformation of processing by-products into balanced feed rations with high added value, the reduction of risks of price volatility and feed shortages, and the improvement of the manageability of quality and safety of products produced in the livestock sector.

Prospects. Further scientific research should focus on developing innovative models of preventive marketing management that combine digital tools for demand forecasting, trend analytics, and adaptive communication strategies in the markets of concentrated feed and livestock products. This allows identifying the synergy effect between concentrated feed production and the efficiency of breeding practices, creating conditions for improving the productivity and quality of livestock products.

Key words: organizational and economic mechanism, management, production of concentrated feed, marketing, resource potential, animal husbandry, agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору України визначається потребою у забезпеченні ефективного відтворення ресурсного потенціалу тваринництва, який виступає основою стабільності продовольчої безпеки та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Одним із ключових факторів зміцнення цього потенціалу є організаційно-економічний механізм управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів, що формує підґрунтя для збалансованого розвитку тваринницької галузі. В умовах зростання вартості сировини, посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також необхідності адаптації до інноваційних стандартів саме системна та планова організація кормовиробництва та його маркетингове забезпечення виступають драйвером сталого розвитку аграрних підприємств. Наукове обґрунтування та практична реалізація організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів є актуальним завданням, бо забезпечує комплексний вплив на розвиток ресурсного потенціалу тваринництва, створює умови для його ефективного функціонування та інноваційного оновлення, а також формує передумови для довгострокового економіко-соціального зростання аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними та зарубіжними дослідниками зроблено значний внесок у формування базових положень та концепцій організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів як драйвера розвитку ресурсного потенціалу тваринництва аграрних підприємств. Так, вітчизняні автори Безуглий О. М., Колеснік В. В. та Соколенко А. В. [1] сутність та зміст організаційно-економічного механізму розкривають в контексті забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агропромислового

комплексу України. Українська вчена Єфремова Н. [2] організаційно-економічний механізм управління розглядає через призму інноваційної діяльності аграрних підприємств. Група українських дослідників Сахацький М. П., Запша Г. М. та Сахацький П. М. [3] обґрунтовують необхідність науково-економічного забезпечення інвестування аграрного сектору як об'єктивної і попередньої умови підвищення його економічної результативності. Дослідники Сітковська А. О., Полегенька М. А. та Зима Є. М. [4] конкретизують дію організаційно-економічного механізму управління стосовно понесених аграрними підприємствами витрат. Український вчений Старов І. В. [5] організаційно-економічні механізми управління націлює на реструктуризацію, що в аграрних підприємствах проводиться в умовах посилення інтеграційних процесів. Вчені Багорка М. О. та Кадирус І. Г. [6] наводять аргументи щодо доцільності впровадження в практику управління аграрних підприємств маркетингової концепції, як такої що збалансує в громаді економічні та соціальні інтереси. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі розкриває Ільченко Т. [7]. Косар Н. та Заяць П. [8] висвітлюють інструменти маркетингових онлайн-комунікацій, що мають місце на ринку кормів для домашніх тварин. Лищенко М. та Петренко О. [9] показують вплив на маркетингову діяльність аграрних підприємств сталого розвитку. В своїх наукових розвідках Мовчанюк А. [10] розкриває особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Серов В. В. [11] в аналітичних дослідженнях оцінює ефективність маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. Вітчизняні автори Воронецька І. С., Кравчук О. О., Петриченко І. І. та Спринчук Н. А. [12] присвячують наукові дослідження проблемам забезпечення якісними кормами

фермерських господарств та особистих селянських господарств, що виникають в умовах становлення територіальних громад. Левандівський О. [13] презентує проведене дослідження кормовиробництва в сучасних умовах господарювання в контексті його інвестиційного потенціалу. Вітчизняні дослідники Шеленко Д. І. та Мадрига Д. О. [14] в своїх дослідженнях зосереджуються на інституційному механізмі організації забезпечення птахівництва кормами в частині контролю управління якістю. Українські вчені аграрної економіки Яців І. та Темненко С. [15] концентруються на особливостях формування і функціонування в Україні ринку кормових добавок. В своїй науковій праці Алексеева О. В., Шпикуляк О. Г. та Шеленко Д. І. [16] акцентують на ефективності реалізації в сучасних умовах господарювання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. В публікації Макеєва О. О. [17] йдеться про процес формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. Саламін О. С. та Поперечний С. І. [18] наголошують на актуальності проблеми формування та ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. Степаненко С. В. [19] розкриває елементи та особливості їх поєднання предметно ресурсного потенціалу аграрних підприємств, що має місце в умовах сучасної дійсності. Суліма Н. М., Гуцул Т. А. та Боровик Н. В. [20] в своїй науковій праці показують складність процесів формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: визнання організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів в якості драйверу розвитку ресурсного потенціалу тваринництва аграрних підприємств; розкриття значущості та змісту управління комплексом маркетингу стосовно концентрованих кормів в розвитку тваринництва аграрних суб'єктів господарювання.

Метою статті є визнання організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів в якості драйверу розвитку ресурсного потенціалу тваринництва аграрних підприємств та розкриття значущості й змісту управління комплексом маркетингу стосовно концентрованих кормів в розвитку тваринництва аграрних суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці науковців з проблем розвитку організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом, зокрема в частині концентрованих кормів, розвитку ресурсного потенціалу тваринництва аграрних підприємств. 2) Офіційні статистичні матеріали стосовно динаміки кількості сільськогосподарських тварин в розрізі основних підгалузей тваринництва.

В процесі виконання дослідження використовувалися наступні наукові методи: критичний (для огляду різних точок зору при ідентифікації категоріального апарату щодо організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом); вимірювання (для кількісного вимірювання динаміки кількості сільськогосподарських тварин в розрізі основних підгалузей тваринництва); аналізу (для розкриття змісту організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом аграрних підприємств); абстрагування (для формулювання рекомендацій зі створення результативного організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом аграрних ринкових суб'єктів; для узагальнюючих висновків проведеного дослідження).

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження показує, що при порівнянні тлумачень сутності та змісту організаційно-економічного механізму управління у працях дослідників має місце як стійке ядро спільних уявлень, так і відмінності, що породжені методологічними акцентами та прикладним спрямуванням кожної науководослідної роботи. У фокусі авторів залишається ідея цілісної системи узгоджених інституційних норм, організаційних структур і економічних інструментів, покликаних забезпечити результативність управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас спектр трактувань простягається від «механізму як сукупності важелів і методів» до «механізму як процесно орієнтованої системи координації бізнес-процесів» із різним рівнем деталізації функціональних блоків і контурів управління.

Так, в дослідженні, що здійснюють Безуглий О. М., Колеснік В. В. та Соколенко А. В., організаційно-економічний механізм управління концептуально передусім визнається як інструментально-процедурна система забезпечення стратегічного розвитку підприємства [1, с. 18–25]. Дослідниця Єфремова Н. пропонує більш інституційно орієнтоване бачення організаційно-економічного механізму управління, у якому центральною стає відповідність управлінських практик нормам ринку та державної політики [2, с. 115–122]. Підхід Старова І. В. можна охарактеризувати як інтегративний із виразним методологічним наголосом [5, с. 140–147]. Автор поєднує системний, ресурсно-компетентнісний і стратегічний підходи, завдяки чому організаційно-економічний механізм управління інтерпретується як багаторівнева конструкція з вертикаллю «цілі — ресурси — процеси — результати — розвиток».

Порівняльний аналіз засвідчує конвергенцію щодо базових ознак організаційно-економічного механізму управління вказаних й інших дослідників, а саме: системність, багаторівневність, наявність цільового ядра, інформаційно-аналітичного контуру та набору економічних важелів. Узагальнюючи за-

пропоновані підходи, організаційно-економічний механізм управління доцільно визначати як узгоджену багаторівневу систему інституційних норм, організаційних структур, процесів і економічних інструментів, що на основі цільовизначення, інформаційно-аналітичної підтримки та зворотного зв'язку забезпечує координацію та стимулювання використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства у динамічному ринковому середовищі. Така інтегральна дефініція акумулює інструментальну керованість, інституційну узгодженість, процесну ефективність і еволюційний потенціал організаційно-економічного механізму,

мінімізуючи однобічність кожного окремого підходу та віддзеркалюючи його системну цілісність.

В цьому механізмі організаційний компонент, з одного боку, регламентує, унормовує, інструктує, розпоряджує та методичними розробками забезпечує цілісність господарського комплексу, а з іншого — закладає для цього комплексу адміністративно-правову основу щодо здійснення планування, кредитування, фінансування, ціноутворення, інвестування, страхування та матеріально-грошового стимулювання виробничої та маркетингової діяльності, покликаних задовольняти економічні інтереси як суб'єкта господарювання, так і його пра-

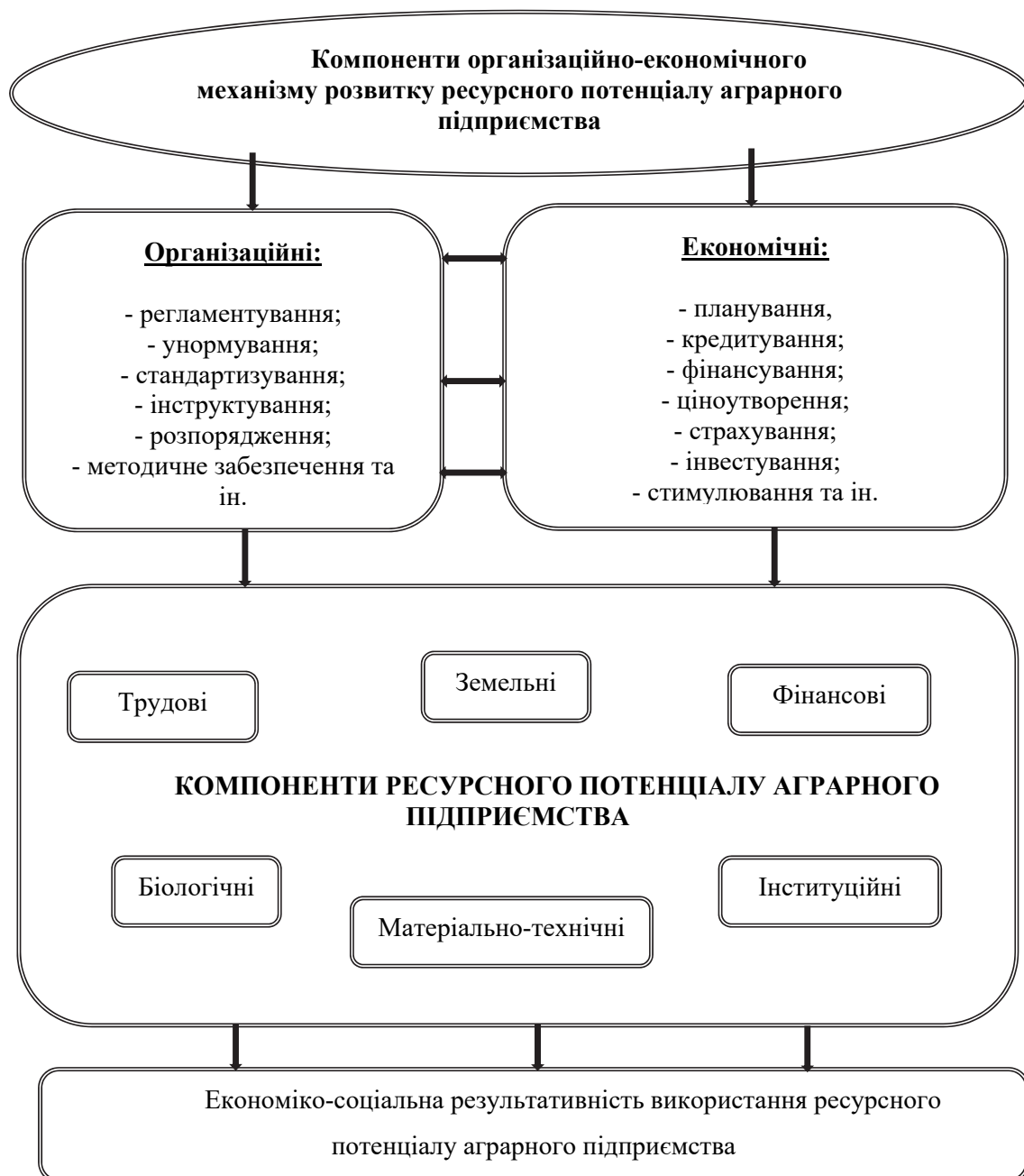


Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства
Джерело: авторська розробка

цівників. Економічні та організаційні компоненти у взаємодії, в якості інтегрованої системи, впливають на розвиток взаємопов'язаних земельних, трудових, матеріально-технічних, біологічних, фінансових, інформаційно-цифрових та інституційних компонентів, які у сукупності формують ресурсний потенціал аграрного підприємства та визначають продуктивність, собівартість, якість і економічну ефективність відтворювальних процесів досліджуваної галузі (рис. 1).

Ресурсний потенціал віддзеркалює динамічну здатність підприємства конвертувати наявні й доступні ресурси у стабільний потік доданої вартості за умов невизначеності ринкового та інституційного середовища. Це зумовлює потребу розвивати не лише кількісні параметри ресурсів, а й їхню якість, взаємодоповнюваність і керованість через організаційно-економічний механізм.

Матеріальний природно-біологічний фундамент ресурсного потенціалу тваринництва закладає кількість та склад наявного поголів'я в тваринництві та птахівництві, динаміка якого за останні роки представлена в таблиці 1.

Аналіз наведених цифрових матеріалів засвідчує стійку тенденцію скорочення поголів'я основних видів сільськогосподарських тварин на початок кожного року протягом 2021–2025 рр. Такі процеси є результатом сукупного впливу економічних, організаційних і зовнішніх факторів, що визначають розвиток аграрного сектору в умовах структурних трансформацій та ведення військово-бойових дій на території країни.

Так, найбільш різке скорочення поголів'я спостерігається великої рогатої худоби. У 2025 р. (на 1 січня) по відношенню до 2021 р. поголів'я у скотарстві скоротилося на 872,4 тис. голів, або на 30,4%. Особливо критичним є зменшення кількості корів — з 1673,0 до 1154,7 тис. голів (мінус 518,3 тис., або 31%). Це свідчить про зниження потенціалу виробництва молочної продукції, що загрожує продовольчій безпеці країни та обмежує її експортні можливості.

Поголів'я свиней упродовж досліджуваного періоду знизилось на 1355,1 тис., або на 23,1%. Незва-

жаючи на певне зростання у 2024 р. (5094,0 тис.), у 2025 р. спостерігається нове зниження, що може бути пов'язане з нестабільною ситуацією на ринку кормів, насамперед концентрованих, а також епізоотичними ризиками (зокрема африканська чума свиней) та високими витратами на утримання.

Протягом періоду дослідження кількість овець та кіз скоротилася на 297,1 тис. (26,1%). Динаміка скорочення є відносно рівномірною, що свідчить про наявність сталого регресивного тренду. Його подолання передбачає наукове обґрунтування та впровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів, що превентивно забезпечує посилення ресурсного потенціалу тваринництва аграрних підприємств. На практиці орієнтиром такого вирішення проблеми постає птахівництво.

Адже саме у птахівництві спостерігаються найменші темпи скорочення. У 2025 р. по відношенню до 2021 р. поголів'я птиці скоротилося на 13,1 млн. голів (6,5%). Хоча загальна динаміка є негативною, птахівництво демонструє відносну стійкість та з 2023 р. започатковує формування зростаючого тренду, що ґрунтується на сталому попиті на галузеву продукцію, порівняно короткому циклу вирощування та збереженню експортного потенціалу. Підтримування цього позитивного для аграрної економіки і країни висхідного руху в птахівництві та подолання регресу тваринництва потребує подальшого нарощування виробництва концентрованих кормів.

Оскільки подальше скорочення поголів'я тварин знижує ресурсний потенціал аграрного виробництва та обмежує можливості формування внутрішнього ринку м'яса і молока, то ставить під загрозу досягнення стратегічних орієнтирів продовольчої безпеки країни. Відтак, цільове призначення організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетингом концентрованих кормів полягає в подоланні негативного тренду в тваринництві, що на державному рівні передбачає здійснення комплексної аграрної політики, спрямованої на зміцнення кормової бази, стимулювання розширеного відтворення поголів'я в тваринництві, розвиток племінної справи, використання інформаційних систем

Таблиця 1

Динаміка кількості сільськогосподарських тварин на 1 січня, тис. голів

Поголів'я	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2021 р.	
						+/-	%
Велика рогата худоба, усього	2874,0	2644,0	2307,1	2156,2	2001,6	-872,4	69,6
в т.ч. корів	1673,0	1544,0	1352,8	1262,9	1154,7	-518,3	69,0
Свині	5876,2	5608,8	4948,3	5094,0	4521,1	-1355,1	76,9
Вівці та кози	1140,4	1094,3	941,4	906,3	843,3	-297,1	73,9
Птиця, млн. гол.	200,7	202,2	180,5	184,7	187,6	-13,1	93,5

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [21]; без урахування тимчасово окупованих Російською Федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

та технологій. На рівні безпосередніх виробників впровадження такого управлінського механізму базується на концепціях ланцюгів доданої вартості та ресурсно-орієнтованого підходу.

Подовження ланцюга доданої вартості ґрунтується на перетворенні зернових і побічних продуктів переробки (висівки, шроти, кукурудзяний/пшеничний глютен тощо) на збалансовані раціони з високою питомою вартістю, що створює більшу додану вартість, ніж реалізація сировини. З позицій скорочення транзакційних витрат та реалізації ресурсно-орієнтованого підходу передбачається здійснення вертикальної диверсифікація «рослинництво → концентровані корма → тваринництво», що знижує ризики цінової волатильності та дефіциту кормів, покращує керованість якістю та безпекою тваринницької продукції.

Превентивність управління комплексом маркетингу концентрованих кормів у сучасних умовах аграрного виробництва розглядається як ключовий чинник посилення ресурсного потенціалу тваринництва. Її сутність полягає у формуванні системи управлінських і маркетингових рішень, спрямованих не лише на оперативне задоволення попиту, але й на попередження можливих ризиків, структурних дисбалансів та коливань ринку кормів. Такий підхід передбачає розробку гнучких маркетингових стратегій позиціонування продукції, диверсифікацію каналів збуту та активне використання інструментів комунікаційної політики для формування стабільного попиту на концентровані корми серед виробників тваринницької продукції.

Об'єктивний характер використання маркетингових інструментів стосовно концентрованих кормів витікає із стійкого попиту на них, що породжується біологічними потребами тваринництва і птахівництва, особливо з короткими циклами вирощування (бройлери, свинина), де у собівартості має місце висока частка кормів. Навіть за коливань чисельності поголів'я зберігається потреба у високо-ефективних кормових раціонах, використання яких демонструється як великотоварними, так і середніми та дрібними за масштабами товаровиробниками тваринницької продукції. Додатковий попит формується за рахунок переходу до інтенсивних технологій відгодівлі; підвищення вимог до якості (безпеки) продукції тваринництва; розвитку дрібнотоварного сектору, що потребує невеликих фасовок та надійного сервісного супроводу.

Використання сучасних кормових рецептур, компоненти яких містять ферменти, амінокислоти, мікроелементи та інші корисні добавки, в кінцевому рахунку забезпечує зниження витрат кормових одиниць на одиницю тваринницької продукції, підвищує життєздатність молодняку, забезпечує стабільність якості та економію вихідної сировини. Комплекс маркетингових комунікацій покликаний переконливо продемонструвати клієнтам економіч-

ний ефект від таких концентрованих кормів, що конвертується у зростаючий ринковий попит.

Комбікормові лінії за масштабування виробництва мають виражену значну економію на питомі капітальні та експлуатаційні витрати. Додаткова маржа створюється за рахунок використання дешевших субститутів за матрицею еквівалентності поживності, утилізації побічних продуктів переробки у складі кормових рецептів, контрактного виробництва (private label) для торгових мереж та різних за виробничо-господарськими параметрами виробників тваринницької продукції.

Маркетингові можливості оптимізованих кормових раціонів посилюються їх екологічними бонусами, бо знижують шкідливі газові викиди в атмосферу, зменшують вуглецевий слід тваринництва, скорочують втрати поживних речовин, удобрюють органічною землею та підвищують її природну родючість завдяки гною тварин і птахів. Утилізація побічних продуктів аграрної діяльності у корми інтегрує сільськогосподарське виробництво у циркулярну біоекономіку. Відсів від доробки до товарних нормативів та стандартів основної сільськогосподарської продукції спрямовується на утворення біогазу та палет, на зразок, з лушпиння соняшника або соломи. Очевидні екологічні бонуси кормового виробництва підсилюють маркетингові аргументи для набуття «зеленого» фінансування та міжнародних і національних програм різнопланової підтримки.

З огляду на високий рівень залежності ефективності тваринництва від якості й доступності кормових ресурсів, управління маркетингом у цьому сегменті має виконувати функцію своєрідного «амортизатора», що знижує вплив зовнішніх шоків та цінових коливань. Превентивність реалізації маркетингової товарної політики щодо концентрованих кормів дозволяє як прискорено адаптуватися до динамічних умов ринкової кон'юнктури, так і формувати довгострокову стійкість виробничих систем шляхом прогнозування попиту на тваринницький корм, оптимізації його асортименту, інтеграції інноваційних технологій та застосування цифрових інструментів у комунікаціях з цільовими споживачами.

Таким чином, превентивне управління комплексом маркетингу концентрованих кормів стає драйвером розвитку ресурсного потенціалу тваринництва, бо забезпечує своєчасне та якісне відтворення кормової бази, стимулює інноваційність та конкурентоспроможність аграрних підприємств, сприяє підвищенню продуктивності галузі. Це створює синергійний ефект завдяки тому, що маркетинг виконує не лише комерційно-збутові функції, але й стає важливим елементом організаційно-економічного механізму стійкого розвитку тваринництва.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, організаційно-економічний механізм управління визначається як узгоджена багаторівнева система інституційних норм,

організаційних структур, процесів і економічних інструментів, що на основі цільовизначення, інформаційно-аналітичної підтримки та зворотного зв'язку забезпечує координацію та стимулювання використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства у динамічному ринковому середовищі. Встановлено, що організаційний компонент регламентує, унормовує, інструктує та методичними розробками забезпечує цілісність господарського комплексу, формуючи для нього адміністративно-правову основу щодо здійснення планування, кредитування, фінансування, ціноутворення та матеріального стимулювання виробничої та маркетингової діяльності, покликаних задовольняти економічні інтереси суб'єкта господарювання та його працівників.

Виробникам тваринницької продукції рекомендовано впровадження організаційно-економічного механізму управління виробництвом та маркетин-

гом концентрованих кормів в якості прикладного здійснення концепцій ланцюга доданої вартості та ресурсно-орієнтованого підходу, реалізація яких передбачає перетворення побічних продуктів переробки на збалансовані кормові раціони з високою доданою вартістю, зниження ризиків цінової волатильності та дефіциту кормів, покращення керованості якістю та безпекою продукції тваринницької галузі. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці інноваційних моделей превентивного управління маркетингом, де має місце поєднання цифрових інструментів прогнозування попиту, аналітики трендів та адаптивних комунікаційних стратегій на ринках концентрованих кормів та тваринницької продукції. Це надає змогу виявити та дослідити ефект синергії між виробництвом концентрованих кормів і зростанням ефективності племінної справи, що створює умови для підвищення продуктивності та якості тваринницької продукції.

Література

1. Безуглий О. М., Колеснік В. В., Соколенко А. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2(72). С. 18–25.
2. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 115–122. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02).
3. Сахацький М. П., Запша Г. М., Сахацький П. М. Науково-економічне забезпечення інвестування аграрного сектору та його економічної результативності. *Міжнародний науково-виробничий журнал. Економіка АПК*. 2020. № 11. (313). С. 30–38. URL: <https://eaprk.com.ua/uk/journals/vipusk-11-2020/naukovo-ekonomichne> (дата звернення: 12.08.2025).
4. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Зима Є. М. Організаційно-економічний механізм управління витратами аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 65–68. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.65
5. Старов І. В. Організаційно-економічні механізми управління реструктуризацією аграрних підприємств в умовах інтеграційних процесів. *Регіональна економіка*. 2024. № 3 (2024). С. 140–147. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-3-13
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1(118). С. 42–47. URL: dsau.dp.ua/handle/123456789/4902 (дата звернення: 14.08.2025).
7. Ільченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-27
8. Косар Н., Заяць П. Інструменти маркетингових онлайн-комунікацій на ринку кормів для домашніх тварин. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-147>
9. Лищенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-124
10. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-27
11. Серов В. В. Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 373–378. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-67
12. Вороненька І. С., Кравчук О. О., Петриченко І. І., Спринчук Н. А. Проблеми забезпечення якісними кормами фермерських господарств та особистих селянських господарств (ОСГ) в умовах територіальних громад. *Корми і кормовиробництво*. 2025. № 99. С. 213–227. DOI: 10.31073/kormovyrobnytstvo202599-19
13. Левандівський О. Т. Інвестиційний потенціал кормовиробництва в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону (серія «Агропромислова політика»)*. 2025. № 21 (Том 2). С. 52–59. DOI: 10.15330/apred.2.21.52-59
14. Шеленко Д. І., Мадрига Д. О. Інституційний механізм організації забезпечення галузі птахівництва кормами: аспекти контролю управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-4

15. Яців, І., Темненко, С. Особливості формування і функціонування ринку кормових добавок в Україні. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17(2). С. 3–11. DOI: 10.31734/agrarecon2024.02.003
16. Алексеева О. В., Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І. Ефективність реалізації ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11(25). С. 320–331. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-11(25)-320-331
17. Макеев О. О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 393–401. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-47>
18. Саламін О. С., Поперечний С. І. Актуальні проблеми формування та ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 212–217. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-107
19. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (дата звернення: 26.08.2025).
20. Суліма Н. М., Гуцул Т. А., Боровик Н. В. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 94–101. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-47
21. Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.08.2025).

References

1. Bezuhlyi O. M., Koliesnik V. V., Sokolenko A. V. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia ta rozvytku pidpriemstv ahropromysloвого комплексу Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2023. № 2(72). S. 18–25 [in Ukrainian].
2. Yefremova N. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv. *Haltskyi ekonomichnyi visnyk*. 2023. Tom 81. № 2. S. 115–122. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02 [in Ukrainian].
3. Sakhatskyi M. P., Zapsha H. M., Sakhatskyi P. M. Naukovo-ekonomichne zabezpechennia investuvannia ahrarnoho sektoru ta yoho ekonomichnoi rezultatyvnosti. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychy zhurnal. Ekonomika APK*. 2020. № 11. (313). S. 30–38. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/vipusk-11-2020/naukovo-ekonomichne> (data zvernennia: 12.08.2025) [in Ukrainian].
4. Sitkovska A. O., Polehenka M. A., Zyma Ye. M. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia vytratamy ahrarnykh pidpriemstv. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. S. 65–68. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.65 [in Ukrainian].
5. Starov I. V. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy upravlinnia restrukturyzatsiiei ahrarnykh pidpriemstv v umovakh intehtatsiinykh protsesiv. *Rehionalna ekonomika*. 2024. № 3 (2024). S. 140–147. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-3-13 [in Ukrainian].
6. Bahorka M. O., Kadyrus I. H. Uprovadzhennia marketynhovoї kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarnykh pidpriemstv. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2021. № 1(118). S. 42–47. URL: dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4902 (data zvernennia: 14.08.2025) [in Ukrainian].
7. Ilchenko T. Innovatsiini pidkhody do marketynhovoї diialnosti v ahrobiznesi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-27 [in Ukrainian].
8. Kosar N., Zaiats P. Instrumenty marketynhovykh onlain-komunikatsii na rynku kormiv dlia domashnykh tvaryn. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-147> [in Ukrainian].
9. Lyshenko M., Petrenko O. Vplyv staloho rozvytku na marketynhovu diialnist ahrarnykh pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-124 [in Ukrainian].
10. Movchaniuk A. Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoї diialnistiu pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-27 [in Ukrainian].
11. Sierov V. V. Analiz efektyvnosti marketynhovykh zakhodiv ahrarnykh pidpriemstv u protsesi osvoinnia hlobalnykh rynkiv. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2024. T. 9, № 3. S. 373–378. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-67 [in Ukrainian].
12. Voronetska I. S., Kravchuk O. O., Petrychenko I. I., Sprynchuk N. A. Problemy zabezpechennia yakisnymy kormamy fermerskykh hospodarstv ta osobystykh selianskykh hospodarstv (OSH) v umovakh terytorialnykh hromad. *Kormy i kormovyrobnytstvo*. 2025. № 99. S. 213–227. DOI: 10.31073/kormovyrobnytstvo202599-19 [in Ukrainian].
13. Levandivskyi O. T. Investysiiinyi potentsial kormovyrobnytstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu (seriia "Ahropromyslova polityka")*. 2025. № 21 (Tom 2). S. 52–59. DOI: 10.15330/apred.2.21.52-59 [in Ukrainian].
14. Shelenko D. I., Madryha D. O. Instytutysiinyi mekhanizm orhanizatsii zabezpechennia haluzi ptakhivnytstva kormamy: aspekty kontroliu upravlinnia yakistiu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vypusk № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-4 [in Ukrainian].

15. Iatsiv, I., Temnenko, S. Osoblyvosti formuvannia i funktsionuvannia rynku kormovykh dobavok v Ukraini. *Ahrarna ekonomika*. 2024. T. 17(2). S. 3–11. DOI: 10.31734/agrarecon2024.02.003 [in Ukrainian].
16. Aliksieieva O.V., Shpykuliak O.H., Shelenko D.I. Efektyvnist realizatsii resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2023. № 11(25). S. 320–331. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-11(25)-320-331 [in Ukrainian].
17. Makieiev O.O. Formuvannia mekhanizmu upravlinnia resursnym potentsialom subiektiv ahrarnoho biznesu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2020. Tom 5. № 2. S. 393–401. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-47> [in Ukrainian].
18. Salamin O.S., Poperechnyi S.I. Aktualni problemy formuvannia ta efektyvnoho vykorystannia resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh turbulentnoho rynkovoho seredovyscha. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 62. S. 212–217. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-107 [in Ukrainian].
19. Stepanenko S.V. Resursnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: elementy ta osoblyvosti yikh poiednannia v suchasnykh umovakh. *Efektyvna ekonomika*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (data zvernennia: 26.08.2025) [in Ukrainian].
20. Sulima N.M., Hutsul T.A., Borovyk N.V. Formuvannia resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinoho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 63. S. 94–101. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-47 [in Ukrainian].
21. Kilkist silskohospodarskykh tvaryn na 1 sichnia. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 26.08.2025) [in Ukrainian].

УДК 004.032.26:004.89]:005.4–048.34

Шевчук Андрій Андрійович

кандидат економічних наук, докторант

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Shevchuk Andrii

PhD in Economics, Doctoral Student

Private Higher Educational Institution «European University»

ORCID: 0009-0009-1201-370X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11345

НЕЙРОМЕРЕЖА – КЛЮЧОВА ТЕХНОЛОГІЯ ШІ: ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ЇЇ МОЖЛИВОСТЕЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

NEURAL NETWORK – A KEY TECHNOLOGY OF AI: USING ITS CAPABILITIES IN MANAGEMENT FOR OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Анотація. Вступ. Сучасні ринкові відносини є ефективною формою розвитку бізнес діяльності, що характеризується конкурентною економікою безпосередньо пов'язаною з рівнем впровадження інноваційних цифрових інструментів. Це призводить до змін у методах управління, які впливають на оптимізацію бізнес-процесів. Використання штучного інтелекту (ШІ) є одним із складних у регулюванні і координуванні даного інструмента у системі управління для оптимізації бізнес-процесів і потребує визначення можливостей для розвитку бізнесу.

Мета. Розкриття можливостей нейромереж як ключової технології ШІ задля оптимізації через автоматизацію процесів та ефективної адаптації системи управління на рівні бізнес- суб'єкта.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо використання ШІ як сучасного інструмента розвитку бізнесу. В дослідженні використано методи: теоретичного узагальнення (для оцінки можливостей нейромереж щодо вдосконалення системи управління); аналізу і синтезу (для визначення важливості впливу застосування нейромереж через оптимізацію процесів для досягнення результатів); узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Розкрито можливості нейромереж як ключової технології ШІ щодо побудови ефективної системи управління та з'ясовано важливість ефективності впливу на оптимізацію бізнес-процесів через досягнення результатів. Запропоновано основні вектори здатності нейромереж для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес процесів охоронного бізнесу, що робить її ефективнішою та рентабельнішою. Встановлено, що можливості нейромереж дозволять бізнесу охоронної сфери вийти за рамки традиційної автоматизації, переходячи до інтелектуального управління і прийняття рішень. Інтеграція цих технологій в процес управління відкриває нові можливості оптимізації процесів, прогнозування результатів та результативності бізнесу.

Висновки. Встановлено, що застосування нейромереж в охоронному бізнесі дозволяє перейти від реактивної до прогностичної та інтелектуальної моделі управління ризиками. Це не лише підвищує рівень управління в сфері безпеки, але й оптимізує бізнес-процеси, роблячи їх економічно вигідними.

Перспективи. Вектор подальших наукових досліджень полягає у вивченні різних типів нейромереж, визначивши який найкраще підходить для вирішення конкретних завдань певної компанії. Це надає змогу покращити управління в залежності від того, який процес планується оптимізувати – відеоспостереження, управління ресурсами чи аналіз загроз.

Ключові слова: нейромережі, безпека, управління, пультова охорона.

Summary. Introduction. Modern market relations are an effective form of business development, characterized by a competitive economy directly related to the level of implementation of innovative digital tools. This leads to changes in management methods that affect the optimization of business processes. The use of artificial intelligence (AI) is one of the most difficult to regulate and coordinate this tool in the management system to optimize business processes and requires identifying opportunities for business development.

Purpose. Unveiling the capabilities of neural networks as a key AI technology for optimization through process automation and effective adaptation of the management system at the business entity level.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign authors on the use of AI as a modern tool for business development. The study used the following methods: theoretical generalization (to assess the capabilities of neural networks to improve the management system); analysis and synthesis (to determine the importance of the impact of using neural networks through process optimization to achieve results); generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The capabilities of neural networks as a key AI technology for building an effective system are revealed and the importance of the effectiveness of the impact on the optimization of business processes through the achievement of results is clarified. The main vectors of the ability of neural networks for making management decisions regarding the optimization of business processes of the security business are proposed, which makes it more efficient and profitable. It is established that the capabilities of neural networks will allow the security business to go beyond traditional automation, moving to intelligent management and decision-making. The integration of these technologies into the management process opens up new opportunities for optimizing processes, predicting results and business performance.

Conclusions It is established that the use of neural networks in the security business allows you to move from a reactive to a predictive and intelligent risk management model. This not only increases the level of management in the security sector, but also optimizes business processes, making them economically profitable.

Prospects. The vector of further scientific research is to study different types of neural networks, determining which one is best suited to solve specific tasks of a particular company. This allows to improve management depending on which process is planned to be optimized – video surveillance, resource management or threat analysis.

Key words: neural network, security, management, remote security.

Постановка проблеми. Сучасні ринкові відносини є ефективною формою розвитку бізнес діяльності, що характеризується конкурентною економікою безпосередньо пов'язаний з рівнем впровадження інноваційних цифрових інструментів. Це призводить до змін у методах управління, які впливають на оптимізацію бізнес-процесів. Впровадження інноваційних інструментів є основним фактором розвитку бізнесу. Дані інновації допомагають керівництву реалізовувати стратегічну політику розвитку через надання якісних послуг та отримання переваг бізнесу певного сегменту ринку в умовах динамічної конкуренції, що виступає основним джерелом збільшення отриманих доходів та є стимулом підвищення економічної ефективності. Важливо зазначити, що використання бізнесом цифрових інноваційних інструментів, зокрема інструментів штучного інтелекту (ШІ) має економічний вплив на розвиток бізнесу через збільшення прибутку. Однак впровадження у систему управління інструментів ШІ для оптимізації бізнес-процесів потребує визначення можливостей нейромереж. Впровадження даних інструментів допомагає керівництву реалізовувати стратегічну політику розвитку через надання якісних послуг і отримання переваг у певному сегменті ринку в умовах динамічної конкуренції та виступає основним джерелом збільшення доходів і є стимулом підвищення економічної ефективності. Дана тема має незначні наукові досягнення світових та вітчизняних вчених особливо в сфері охоронного бізнесу. Постає необхідність визначення ролі та можливостей даного інструмента в управлінні бізнес процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та наслідків інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в управління бізнес-процесами зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Більшу увагу автори приділили можливостям та загрозам

пов'язаним з інтеграцією ШІ в управління зосереджуючись як на адаптації, так і на викликах, що потребує різних підходів до розв'язання проблем у цій сфері щодо подолання наявних викликів. Зокрема, В. Гришко та І. Зінченко [1] провели на високому науковому рівні комплексне вивчення впливу ШІ на різні аспекти бізнес середовища і засвідчили зростаючу роль ШІ у якості технологічної інновації. Піжук О. [2] як і науковці О. Катуніна, О. Чухній та А. Шевчук [3] зазначають, що ШІ є невід'ємною складовою формування цифрової економіки в умовах її трансформації. В. Осмятченко та І. Склярчук [4] зауважують, що впровадження елементів цифрової трансформації в бізнесі потребує дослідження факторів, які гальмують розвиток та створюють перешкоди впровадження ШІ технології. Зокрема недостатність ресурсів, потреба оновлення мережевої інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу і зацікавленість менеджменту для впровадження цифрових трендів. У своїх дослідженнях Н. Орлова, Н. Гуржій та А. Шевчук [5] розглянули можливості адаптації стратегічних моделей бізнесу до технологічних змін, пов'язаних з широким розвитком цифрових технологій та інновацій. Науковці Т. Музиченко, О. Скорба та А. Шевчук [6]. виокремили переваги інтеграції та недоліки застосування ШІ в світових компаніях електронної комерції. Тоді як інженер-програміст Д. Орехов [7] проаналізував основні складові ШІ, такі як машинне навчання, глибинне навчання, обробка природної мови, комп'ютерний зір, робототехніка, експертні системи, рекомендаційні і автономні системи, інтелектуальні агенти і визначив напрями застосування в управлінні сучасним бізнесом.

Результати дослідження показують, що цифровізація впливає на всі аспекти діяльності компаній, починаючи від взаємодії з клієнтами та закінчуючи управлінням бізнес-процесами. Особлива увага приділяється ролі чат-ботів та інших інструментів

III, які спрощують комунікації з клієнтами, автоматизації обробка запитів та підвищують рівень задоволення клієнтів. Однак більшість зарубіжних науковців розглядають сучасні тренди розвитку III в управлінні бізнесом, як нової технології, що сприяє оптимізації бізнес процесів та сприяє скороченню витрат, швидкості прийняття рішень, збільшення ефективності та продуктивності [8]. Дані переваги пояснюється високою здатністю III трансформуватися майже в усі аспекти діяльності всередині компанії [9].

Незважаючи на значний обсяг зарубіжних та вітчизняних досліджень, комплексний аналіз синергії між новими технологічними трендами та можливостями використання інноваційних інструментів III — нейромережі для управління щодо оптимізації бізнес-процесів залишається недостатньо висвітленим. Існують певні невирішені аспекти, а саме визначення можливостей нейромереж та ефективна адаптація до системи управління, зокрема у охоронному бізнесі в умовах повної автоматизації процесів.

Метою статті є розкриття можливостей нейромереж як ключової технології штучного інтелекту задля оптимізації через автоматизацію процесів та ефективної адаптації системи управління на рівні бізнес-суб'єкта.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо застосування сучасних інноваційних інструментів (III) у сфері управління бізнес процесами щодо їх оптимізації.

В процесі дослідження застосовано теоретичне узагальнення та аналіз для оцінки наявних наукових публікацій з управління з використанням III. Це дозволяє сформувати теоретичну базу дослідження, виявити наявні прогалини та напрями для подальших досліджень, зокрема використання нейромережі як ключової технології III. Використаний в дослідженні метод аналізу дозволив розглянути можливості нейромережі та їх адаптацію в систему управління бізнес-процесами щодо їх оптимізації. Порівняльний метод застосовано для визначення результатів бізнесу до впровадження можливостей нейромережі в процес управління та після, тобто для визначення економічного ефекту. Абстрагування застосовано для перетворення складних понять і теорій на основні принципи, що сприяє розгляду впровадження нейромережі в практичне застосування в сфері охоронного бізнесу. Метод логічного узагальнення та систематизації застосовано для написання висновків, а для наочного представлення результатів дослідження — використано наочний метод (рисунки, таблиці).

Виклад основного матеріалу. Науковий розгляд щодо проблематики векторів застосування інноваційних інструментів в контексті вдосконалення системи управління бізнес процесами щодо їх оптимізації передбачає використання нейромережі як ключової технології III. Науково технічний розвиток сучасних цифрових інструментів змінив підхід

до управління бізнес-процесами, надаючи як нові можливості, так і виклики. Компанії можуть скористатися можливостями нейромережі та застосувати новітні управлінські практики, що підвищує ефективність і конкурентні переваги бізнесу. Технологічний розвиток ускладнює управління бізнес-процесами через збільшення рівня конкуренції та потребує адаптації нових інструментів для покращення ефективності в умовах динамічної конкуренції для стабільності бізнесу через здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Розвиток III також стимулює впровадження інновацій у сфері управління бізнес-процесами, тобто використання цифрових технологій допомагає компаніям оптимізувати операції та створювати додаткову вартість для компанії та цінність для клієнтів. Успішне управління в умовах цифровізації потребує інтеграції стратегій щодо зосередженості на автоматизації процесів щодо розвитку бізнесу. Сучасні технології значно трансформують підходи щодо управління бізнес-процесами, виконання та моніторингу завдань, що дозволяє підвищити швидкість і точність операцій, знижуючи залежність від людського фактору. В умовах цифрової епохи управління бізнес-процесами стає орієнтованим на достовірні прогнозовані дані, а не на інтуїцію, що дозволяє приймати стратегічно виважені рішення. Саме завдяки використанню III технологій стає можливим створити «розумні» процеси, які можуть самостійно адаптуватися та оптимізуватися. Дослідження Ю. Смоляк Ю. та А. Холодницької [10] базувалося на комбінованому підході, що включало аналіз вторинних даних, опитування та інтерв'ю з менеджерами різних рівнів у компаніях, які активно впроваджують або планують впроваджувати технології III. Наведено докази, що впровадження III в управлінську діяльність дозволить звільнити час менеджерів для зосередження на стратегічному плануванні та інноваціях. Новизна дослідження авторів Ю. Смоляк Ю. та А. Холодницької [10] полягає в потенціалі інтеграції III у робочі процеси менеджерів середньої ланки, визначенні можливостей автоматизації конкретних категорій завдань завдяки впровадженню сучасних технологій індустрії 4.0. Особливу увагу приділено в дослідженнях умовах застосування інструментів III захисту інформації, яка стає цифровим активом як зазначає А. Шевчук [11]. Автор пропонує впровадження нової дефініції, а саме — прогнозуючий штучний інтелект, який допоможе бізнесу перейти від реагування на загрози до проактивних дій, що дозволить розвиватися, захистивши інформацію від кібератак. А. Шевчук [12] також пропонує вектори впливу III технології на оптимізацію бізнес-процесів в сфері надання охоронних послуг та визначає, що сучасним викликом є вирішення етичного питання, що стосується конфіденційності та захисту персональних даних клієнтів. Варто зазначити, що III має значний потенціал на підвищення ефективності управління через оптимізацію бізнес-процесів, покращенню якості надання

послуг в сфері безпеки також. Адже забезпечення більшої безпеки приведе до результативності бізнесу як зазначає автор [12]. Доведено, що конфіденційність інформації та етика стануть викликом, оскільки системи управління з використанням ІІІ стануть більш інтегрованими, що перетворить даний інструмент як на бізнес можливість, так як і на загрози. Науковці О. Чернишова та ін. [13] провели теоретичний аналіз сучасного стану цифровізації, емпіричне дослідження використання цифрових інструментів у практиці, моделювання бізнес-процесів із застосуванням цифрових технологій, а також дано оцінку ефективності та розроблено рекомендації для оптимізації.

Дослідженнями доведено, що 85% компаній, які використовують штучний інтелект в управлінні бізнес процесами відзначили значне підвищення ефективності через оптимізацію [14].

А. Мальцев [15] провів аналіз сучасних досягнень у галузі штучних нейронних мереж, машинного навчання та обчислювального інтелекту.

З'ясовано, що нейромережі є ключовою технологією ІІІ здатні вчитися на великих обсягах даних,

розпізнавати складні закономірності та прогнозувати результати, що робить їх ідеальним інструментом управління для оптимізації. Інтеграція цих технологій в процес управління відкриває нові можливості для оптимізації процесів, прогнозування результатів і ефективності бізнесу. Також має позитивний вплив використання чат-ботів і AI асистентів, що забезпечує швидку обробку запитів, персоналізовані рекомендації та ефективне вирішення проблем.

Розглянемо можливості нейромереж для вдосконалення управління через трансформацію та оптимізацію бізнес процесів (табл. 1).

Встановлено, що можливості нейромереж можуть трансформувати бізнес-процеси за кількома основними напрямками і дозволяє отримувати доступ до робочих процесів за допомогою додатків, що змінює парадигму системи управління і забезпечує ефективність через оптимізацію процесів.

Визначимо важливість ефективності впливу нейромереж на управління бізнес-процесами через досягнення результатів бізнесу (рис. 1).

Таблиця 1

Комплексний підхід вдосконалення управління через трансформацію бізнес-процесів з використанням нейромереж

№	Напрямки	Дія нейромережі	Оптимізація процесів	Приклад
1	Предиктивна аналітика та прогнозування	Може аналізувати історичні дані для прогнозування майбутніх подій	Нейромережа може точно спрогнозувати попит на певний товар, дозволяючи компанії підтримувати оптимальний їх рівень, уникаючи як надлишку, так і дефіциту.	Прогнозування відтоку клієнтів. Аналіз поведінки, покупок та взаємодії з компанією. дозволяє нейромережі виявити клієнтів, які збираються відмовитися від послуг, що дає змогу вжити заходів для їх утримання.
2	Розпізнавання образів та даних	Здатна швидко та точно обробляти неструктуровані дані.	Автоматизація обробки документів. Замість ручного введення даних, нейромережа розпізнає текст на рахунках-фактурах, чеках і автоматично заносить інформацію в систему.	Відеоаналітика в безпеці та торгівлі. Розпізнавання обличч, виявлення підозрілої поведінки або аналіз потоку покупців у магазині
3	Персоналізація та рекомендаційні системи	Аналізує вподобання та поведінку користувачів, щоб надати індивідуалізовані пропозиції.	Нейромережа може створити унікальну персоналізовану пропозицію для кожного клієнта, що значно підвищує конверсію та лояльність.	Система рекомендацій на вебсайті. На основі переглянутих товарів і послуг, нейромережа пропонує інші продукти, які можуть зацікавити клієнта.
4	Автоматизація когнітивних завдань	Нейромережі може виконувати завдання, які вимагають аналізу і прийняття рішень на відміну від простих інструментів автоматизації	Здатність швидко та ефективно підтримувати клієнтів. Нейромережа може керувати чат-ботом, який розуміє складні запити, надає релевантні відповіді і навіть вирішує проблеми без залучення людини.	Управління маршрутами логістики. Аналіз безлічі змінних (погода, трафік, час, відстань) дозволяє нейромережі оптимізувати маршрути доставки в реальному часі, зменшує витрати і час
5	Генеративний штучний інтелект	Здатність створювати новий, унікальний контент може окрема категорія нейромереж.	Розробка та створення контенту. Нейромережа може описувати товари і послуги, створює рекламні оголошення, генерує зображення для маркетингу, прискорює і здешевлює процес.	Автоматизація розробки. Генерування коду або тестових сценаріїв для програмного забезпечення

Джерело: розроблено автором на основі досліджень



Рис. 1. Важливість впливу управління на бізнес процеси через застосування нейромереж та досягнення результатів

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Таблиця 2

**Основні вектори здатності нейромережі для управління трансформувати
ключові аспекти безпеки**

№	Вектори	Дія нейромережі	Оптимізація процесів
1	Предиктивна аналітика та запобігання інцидентам	Нейромережі аналізують дані (час доби, день, погодні умови, розташування, попередні інциденти) для прогнозування ймовірності виникнення загроз. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів: наприклад, збільшити кількість патрулів у певному районі в певний час, коли ризик пограбування найвищий.	Нейромережа може планувати графіки та маршрути патрулювання і стає не інтуїтивним, а керованим процесом даними, що знижує операційні витрати та підвищує ефективність.
2	Інтелектуальне відеоспостереження	Нейромережі використовують комп'ютерний зір, здатні аналізувати відеопотік у реальному часі. Здатність розпізнавати обличчя, автомобільні номери, виявляти вторгнення, залишені предмети або підозрілу поведінку (бійку, вандалізм, перетин забороненої лінії), дозволяє автоматично генерувати сповіщення для оператора, мінімізуючи «людський фактор»	Оператор отримує лише критично важливі сигнали замість постійного ручного моніторингу сотень моніторів, що значно підвищує продуктивність, знижує втому та скорочує час реагування на інциденти.
3	Кібербезпека та виявлення шахрайства	Нейромережі можуть аналізувати мережевий трафік, поведінку користувачів та дані систем для виявлення аномалій, що вказують на кібератаки, спроби злому чи шахрайству. Нейромережі навчаються на зразках нормальної поведінки і швидко виявляють відхилення, що є критичним для захисту цифрових активів.	Нейромережа створює процес моніторингу загроз автоматизованим та проактивним, що дозволяє уникнути значних фінансових втрат та простоїв.
4	Управління персоналом та ресурсами	Нейромережі допомагають в оптимізації робочого розкладу охоронців, враховує прогнозовані ризики, наявні ресурси та кваліфікацію персоналу. Може аналізувати продуктивність кожного співробітника та рекомендувати додаткове навчання	Здатність швидко та ефективно проводити автоматизацію управління персоналом, знижує адміністративні витрати, підвищує ефективність розподілу людських ресурсів та покращує якість послуг, підтримувати клієнтів..
5	Роботизована охорона	Нейромережі є «мозком» для автономних дронів та наземних роботів, які дозволяють роботам самостійно патрулювати території, виявляти загрози, моніторити периметр, виконувати місії з розвідки і транспортування.	Нейромережі знижують ризики для персоналу, забезпечує цілодобовий моніторинг і зменшує витрати на зарплату, що актуально для охорони великих об'єктів.
6	Моделювання складної поведінки оператора панелі керування пультовою охороною за допомогою нейромережі	Нейромережа автоматизує рутинні операції та створює та імітацію складної поведінки оператора за допомогою нейромережі	Автоматизує роботу операторів, де ШІ формує рішення- оператор підтверджує; типові ситуації обробляються автоматично, без участі оператора. Нейромережа аналізує складні випадки і пропонує варіанти дій для вибору оператором

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Важливо зазначити, що нейромережі є сучасним інструментом управління глибокої трансформації бізнес-процесів, перетворюючи їх на інтелектуальні, адаптивні та високоефективні системи. Можливості нейромереж є надзвичайно широкими і дозволяють менеджменту бізнесу, а саме охоронній сфері вийти за рамки традиційної автоматизації, переходячи до інтелектуального управління та прийняття рішень.

Розглянемо вектори здатності нейромереж в системі управління в охоронній сфері, що робить її ефективнішою та рентабельнішою (табл. 2).

Важливо зазначити, що кожен із векторів застосування нейромереж має право на впровадження, однак кожна компанія повинна враховувати конкретні потреби та умови надання послуг у сфері безпеки. Доречно зацентрувати увагу більш детально на — Моделювання складної поведінки оператора панелі керування пультовою охороною за допомогою нейромережі, що пов'язано із однією із основних послуг, яку надають охоронні компанії в Україні. Дана послуга функціонує на основі встановлення на об'єкті охорони різноманітних датчиків: руху, розбиття скла, відкриття дверей, вікон, які підключенні до спеціального пристрою, що централізовано передає сигнали через інтернет-мережу на пульти централізованого спостереження. З'ясовано, що на основі даних сигналів оператор у реальному часі, аналізує їх та на основі визначених алгоритмів реагування

приймає відповідні рішення. Встановлено, що оператор орієнтується не лише на окремі сигнали, а й на послідовність та контекст їх появи, однак існують масові сценарії, коли: потрібно не просто аналізувати окремий сигнал, а інтерпретувати ситуацію в цілому, що вимагає досвіду і високої концентрації уваги з боку оператора, що потребує використання нейромережі. Вдосконалення системи управління охоронного бізнесу завдяки здатності нейромережі обробляти великі обсяги даних, трансформувати ключові аспекти безпеки, сприяє ефективності та рентабельності через оптимізацію бізнес-процесів. Дана технологія дозволяє компаніям сфери безпеки переходити від рутинної реакції до проактивного та інтелектуального управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Встановлено, що застосування нейромереж в бізнесі та сфері безпеки зокрема, дозволяє перейти від реактивної моделі «відповіді на виклик» до прогностичної та інтелектуальної моделі управління ризиками. Це не лише підвищує рівень безпеки, а й оптимізує бізнес-процеси, роблячи їх ефективними та економічно вигідними. Вектор подальших наукових досліджень полягає у використанні різних типів нейромереж, визначивши який найкраще підходить для вирішення конкретних завдань певної компанії. Вибір залежатиме від того, який саме процес планується оптимізувати — відеоспостереження, управління ресурсами, аналіз загроз чи інші виклики.

Література

1. Гришко В., Зінченко І. Синергія штучного інтелекту та бізнесу як фактор ефективності управління в контексті розвитку технологій. *Економіка та регіон*. 2023. 91(4). С. 223–229. <https://doi.org/10.26906/>
2. Піжук О.І. Штучний інтелект як один з ключових рушійних сил цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. 89(3). С. 41–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89))
3. Катуніна О.С., Чухній О.Ю., Шевчук А.А. Цифрова економіка та її роль у формуванні інноваційного бізнес-середовища: перспективи цифрової трансформації та інституції. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. 35(7). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-610-624](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-610-624)
4. Осмятченко В.О., Склярчук І.П. Сучасні IT-рішення для бухгалтерського обліку та управління бізнесом. *Підприємництво та торгівля*. 2022. 34. С. 41–46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-06>
5. Орлова Н., Гуржій Н., Шевчук А. Адаптація стратегічних моделей підприємств до галузевих ринків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. 6. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.19>
6. Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії*. 2023. 25. С. 1–13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> (дата звернення: 15.08.2025).
7. Орехов, Д. Використання штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>
8. Дарон М., Гурска М. Розвиток підприємств у контексті використання штучного інтелекту в основних процесах. *Procedia Computer Science*. 2023. 225. С. 2214–2223. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.212>
9. Wang H. Analysis of the impact of artificial intelligence on modern enterprise management. *Modern Economics & Management Forum*. 2024. 5(3). С. 495–498. <https://doi.org/10.32629/memf.v5i3.2370>
10. Смоляк Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в Індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11>
11. Шевчук А.А. Цифрова революція в управлінні бізнес-процесами: перспективи та виклики для бізнесу. *Věda a perspektivy*. 2024. 36(5). С. 28–40. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5\(36\)-28-40](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5(36)-28-40)

12. Шевчук А.А. Сучасні управлінські підходи з використанням технологій штучного інтелекту: оптимізація бізнес-процесів у сфері безпеки бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. 42(2). С. 1066–1074. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-1066-1074](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-1066-1074)

13. Чернишова О.О., Домашенко С.В., Домашенко Д.Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та підвищення ефективності організації. *Наукові записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. 35(74(2)). С. 196–204. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>

14. Roebuck A. Exploring the top business process management trends in *Skore*. 2024. URL: <https://www.getskore.com/exploring-top-business-process-managment-trends-2024> (дата звернення: 15.08.2025).

15. Мальцев А. Аналіз сучасних досягнень у галузі штучних нейронних мереж, машинного навчання та обчислювального інтелекту. *Інформаційні технології та суспільство*. 2022. 4(2). С. 65–69. <https://doi.org/10.32689/2022>.

References

1. Hryshko, V., & Zinchenko, I. (2023). Synerhiia shtuchnoho intelektu ta biznesu iak faktor efektyvnosti upravlinnia v konteksti rozvytku tekhnolohij. [Synergy of artificial intelligence and business as a factor of management efficiency in the context of technological development]. *Economics and Region*, 91(4), 223–229. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3216](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216) [in Ukrainian].

2. Pizhuk, O.I. (2019). Shtuchnyj intelekt iak odyn z kluchovykh rushijnykh syl tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Artificial intelligence as one of the key drivers of the digital transformation of the economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(89), 41–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)) [in Ukrainian].

3. Katunina, O.S., Chukhnij, O.Yu., & Shevchuk, A.A. (2024). Tsyfrova ekonomika ta ii rol' u formuvanni innovatsijnogo biznes-seredovyscha: perspektyvy tsyfrovoy transformatsii ta instytutsii [Digital economy and its role in shaping an innovative business environment: prospects for digital transformation and institutions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 7(35). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-610-624](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-610-624) [in Ukrainian].

4. Os'miatchenko, V.O., & Skliaruk, I.P. (2022). Suchasni IT-rishennia dla bukhghalters'koho obliku ta upravlinnia biznesom [Modern IT solutions for accounting and business management]. *Pidpriemnytstvo ta torhivlia*, 34, 41–46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-06> [in Ukrainian].

5. Orlova, N., Hurzhij, N., & Shevchuk A. (2024). Adaptatsiia stratehichnykh modelej pidpriemstv do haluzevykh rynkiv [Adaptation of strategic models of enterprises to industry markets]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 6. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.19> [in Ukrainian].

6. Muzychenko, T.O., Skorba, O.A., & Shevchuk A.A. (2023). Shtuchnyj intelekt iak zasib optymizatsii biznes-protsesiv v elektronnij komertsii [Artificial intelligence as a means of optimizing business processes in e-commerce]. *Akademichni vizii*, 25, 1–13. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> [in Ukrainian].

7. Oriekhov, D. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinni suchasnym pidpriemstvom [Application of artificial intelligence in modern enterprise management]. *Ekonomika ta suspil'stv.*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143> [in Ukrainian].

8. Daroń, M., & Górka, M. (2023). Enterprises development in context of artificial intelligence usage in main processes. *Procedia Computer Science*, 225, 2214–2223. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.212>.

9. Wang, H. (2024). Analysis of the impact of artificial intelligence on modern enterprise management. *Modern Economics & Management Forum*, 5(3), 495–498. <https://doi.org/10.32629/memf.v5i3.2370>.

10. Smoliak, Yu., & Kholodnyts'ka, A.V. (2024). Shtuchnyj intelekt v upravlinni pidpriemstvom: transformatsiia roli menedzhera v Industrii 4.0. [Artificial intelligence in business management: transforming the role of the manager in Industry 4.0.]. *Problemy suchasnykh transformacij*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12> [in Ukrainian].

11. Shevchuk, A.A. (2024). Tsyfrova revoliutsiia v upravlinni biznes-protsesamy: perspektyvy ta vyklyky dla biznesu [Digital revolution in business process management: prospects and challenges for business]. *Věda a perspektivy*. 36(5), 28–40. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5\(36\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5(36)) [in Ukrainian].

12. Shevchuk, A.A. (2025). Suchasni upravlins'ki pidkhody z vykorystanniam tekhnolohij shtuchnoho intelektu: optymizatsiia biznes-protsesiv u sferi bezpeky biznesu [Modern management approaches using AI technology: optimization of security business processes]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 42(2), 1066–1074. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)) [in Ukrainian].

13. Chernyshova, O.O., Domashenko, S.V., & Domashenko, D.H. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na biznes-protsesy z metoiu optymizatsii ta pidvyschennia efektyvnosti orhanizatsii [The impact of artificial intelligence on business processes to optimize and improve the efficiency of the organization]. *Naukovi zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho*, 35(74(2)), 196–204. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>

14. Roebuck, A. (2024). Exploring the top business process management trends in *Skore*. <https://www.getskore.com/exploring-top-business-process-managment-trends-2024/>

15. Mal'tsev, A. (2022). Analiz suchasnykh dosiahnen' u haluzi shtuchnykh nejronnykh merezh, mashynnoho navchannia ta obchysliuval'noho intelektu. [Analysis of modern achievements in the field of artificial neural networks, machine learning and computational intelligence]. *Informatsijni tekhnolohii ta suspil'stvo*, 4(2), 65–69. <https://doi.org/10.32689/> [in Ukrainian].

УДК 657:338.2

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Дяденко Микола Сергійович
*ACCA, Сертифікований аудитор України,
аспірант кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Diadenko Mykola
*ACCA, Certified auditor of Ukraine,
Postgraduate student at the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-7631-8013*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11446

ІНТЕГРАЦІЯ ПОЛОЖЕНЬ КТМФЗ 12, МСФЗ 16 ТА МСБО 20 У ФІНАНСОВОМУ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ КОНЦЕСІЇ

INTEGRATION OF IFRIC 12, IFRS 16 AND IAS 20 IN THE FINANCIAL ACCOUNTING OF CONCESSION OPERATIONS

Анотація. Вступ. Активізація процесів відновлення інфраструктури в Україні посилює роль концесійних угод як ключового інструменту державно-приватного партнерства. Такі угоди поєднують інтереси держави та приватного бізнесу, але водночас формують складні облікові виклики. Винагорода концесіонера може набувати різних форм: гарантовані платежі від держави, право стягувати плату з користувачів або тимчасове безоплатне користування активами. Кожен зі сценаріїв має різну економічну природу, що ускладнює застосування єдиного стандарту обліку. КТМФЗ 12 «Угоди про концесію послуг» закріплює базові моделі фінансового та нематеріального активу, проте не охоплює ситуацій із платежами концесіонера чи випадків безоплатного користування. Це зумовлює необхідність інтеграції положень інших міжнародних стандартів – МСФЗ 16 «Оренда» та МСБО 20 «Облік державних грантів».

Мета. Метою статті є формування інтегрованої методології фінансового обліку операцій концесії шляхом поєднання положень КТМФЗ 12, МСФЗ 16 та МСБО 20. Такий підхід покликаний забезпечити єдність критеріїв визнання та оцінки активів і зобов'язань, підвищити прозорість, зіставність та достовірність фінансової звітності концесійних компаній.

Матеріали і методи. У дослідженні використано нормативні документи Міжнародної ради зі стандартів бухгалтерського обліку (IFRS Foundation), наукові публікації та практичні кейси застосування міжнародних стандартів у країнах ЄС та Україні. Методологічною базою стали порівняльний аналіз, логіко-структурне узагальнення, метод сценарного моделювання та принцип превалювання сутності над формою. Це дозволило виокремити ключові сценарії концесій («Д→К», «Д←К», «Д-К») і співвіднести їх із відповідними стандартами.

Результати. У роботі обґрунтовано доцільність інтеграції міжнародних стандартів у єдину модель відображення концесійних операцій. Для сценарію «Д→К» визначено застосування моделі фінансового активу відповідно до КТМФЗ 12 і МСФЗ 9; для «Д←К» – використання моделі нематеріального активу або, у випадку орендоподібних умов, – аналогії з МСФЗ 16 через положення МСБО 8; для «Д-К» – облік права користування як нефінансового гранту згідно з МСБО 20. Запропоновано «дерево рішень» для класифікації угод та узагальнений шаблон примітки до фінансової звітності відповідно до SIC-29. Це забезпечує системність і прозорість обліку, а також знижує ризики різночитань у практиці.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методик оцінки нематеріальних активів у сценаріях безоплатного користування, на уніфікацію практики застосування МСФЗ 16 у змішаних угодах, а також на проведення галузевих кейс-досліджень для перевірки інтегрованої моделі в реальних умовах. Результати роботи можуть бути використані як компаніями для формування прозорої звітності, так і регуляторами при гармонізації національних вимог із міжнародними стандартами.

Ключові слова: концесія, операції концесії, державно-приватне партнерство, КТМФЗ 12, МСФЗ 16, МСБО 20, фінансовий актив, нематеріальний актив, оренда, державний грант.

Summary. Introduction. The intensification of infrastructure recovery processes in Ukraine increases the role of concession agreements as a key instrument of public-private partnerships. Such agreements combine the interests of the state and private business, while creating complex accounting challenges. The operator's consideration may take different forms: guaranteed payments from the state, the right to charge users, or temporary free-of-charge use of infrastructure. Each scenario has a different economic nature, which complicates the application of a single accounting standard. IFRIC 12 Service Concession Arrangements establishes two basic models – financial and intangible assets – but does not cover situations involving operator's payments to the grantor or free-of-charge use. This necessitates the integration of provisions of other standards, namely IFRS 16 Leases and IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance.

Purpose. The purpose of the article is to develop an integrated methodology for financial accounting of concession operations by combining the provisions of IFRIC 12, IFRS 16 and IAS 20. This approach ensures consistency in recognition and measurement criteria, enhances transparency and comparability of concessionaires' financial reporting, and reduces information asymmetry.

Materials and methods. The study is based on IFRS Foundation standards, scientific publications and practical cases of their application in EU countries and Ukraine. The methodological framework included comparative analysis, logical-structural generalization, scenario modelling and the principle of substance over form. These methods allowed to distinguish the key concession scenarios ("G→O", "O←G", "G–O") and align them with the respective standards.

Results. The research substantiates the feasibility of integrating international standards into a single model of concession accounting. For the "G→O" scenario, the financial asset model under IFRIC 12 and IFRS 9 is applied; for "O←G", the intangible asset model or, if lease-like features are present, analogy with IFRS 16 through IAS 8 is relevant; for "G–O", the right of use is recognized as a non-monetary government grant in accordance with IAS 20. A decision tree for classifying concession agreements and a generalized disclosure template under SIC-29 are proposed. This ensures systematization, transparency and comparability of financial reporting.

Discussion. Further research should focus on improving valuation methods for intangible assets in free-of-charge use scenarios, unifying the practice of applying IFRS 16 to hybrid contracts, and conducting industry case studies to validate the integrated model in real conditions. The results may be applied by companies to prepare transparent reports and by regulators to harmonize national requirements with international standards.

Key words: concession, concession arrangements, public-private partnership, IFRIC 12, IFRS 16, IAS 20, financial asset, intangible asset, lease, government grant.

Постановка проблеми. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні, особливо в умовах відновлення інфраструктури після масштабних руйнувань, зумовлює активне використання концесійних механізмів. Концесія як форма залучення приватного капіталу поєднує інтереси держави та бізнесу, проте водночас породжує значний комплекс облікових викликів. Складність полягає у тому, що операції концесії мають багатовекторний характер: можуть передбачати компенсацію з боку держави, право стягнення плати з користувачів або тимчасове безоплатне надання у користування інфраструктурних активів. Кожен із цих сценаріїв має різний економічний зміст і, відповідно, потребує відмінних підходів до бухгалтерського відображення.

Міжнародна практика закріпила базові положення у КТМФЗ 12 «Угоди про концесію послуг», однак цей стандарт не охоплює всіх можливих конфігурацій договорів, зокрема випадків безоплатного користування або платежів концесіонера на користь грантодавця. У таких умовах виникає потреба інтеграції норм інших стандартів — МСФЗ 16 «Оренда» та МСБО 20 «Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу». Проблематика полягає у виборі найбільш релевантної моделі для забезпечення прозорості, порівнюваності й достовірності звітності концесіонерів. Саме пошук узгодженого методологічного підходу до інтеграції зазначених стандартів формує акту-

альність дослідження та обумовлює необхідність його подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна література сходиться на тому, що концесійні договори потребують багатостандартного підходу: базове тлумачення КТМФЗ 12 слід поєднувати з вимогами МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» / МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» (визнання виручки та наступна оцінка), а також із суміжними рамками у специфічних сценаріях [1; 2]. Окрема проблематика — межі взаємодії з МСФЗ 16: пост-імплементаційні матеріали Міжнародної ради зі стандартів бухгалтерського обліку підкреслюють, що питання перетину МСФЗ 16 та КТМФЗ 12 виникають у практиці, але насамперед слід спочатку застосовувати КТМФЗ 12, а вже потім оцінювати залишкові права/зобов'язання (зокрема в контексті регульованої діяльності) [2]. У професійних брифінгах також наголошено: service concessions типовим чином виключені зі сфери МСФЗ 16, тож орендну модель коректно залучати лише через МСБО 8 як обрану облікову політику у виняткових випадках, коли економічна сутність договору справді «орендоподібна» [3].

Помітний пласт досліджень зосереджено на інтерпретації та розкриттях згідно з ПКТ-29 «Угоди про концесію послуг: розкриття інформації». Abdallah (2022) систематизує вимоги до розкриття інформації обох сторін договору (оператора і грантодавця) та підкреслює важливість узгоджених примі-

ток для зіставності звітності у межах ДПП-портфелів [5]. На тлі різноманіття реальних схем ДПП практичні огляди (BDO, 2025) рекомендують послідовне «дерево рішень»: тест контролю/регулювання → визначення моделі (фінансовий чи нематеріальний актив) → перевірка на наявність регуляторних активів/зобов'язань → примітки за ПКТ-29 [1; 4; 8]. Дослідження Світового банку (2024) акцентує, що фіскальні особливості ДПП підвищують значущість прозорих облікових рішень і розкриття, зокрема щодо зобов'язань та умовної підтримки, адже саме вони зумовлюють ризики для публічних фінансів [6].

Для українського дискурсу показова еволюція публікацій, що фіксують потребу адаптації міжнародних підходів до місцевого правового поля: монографічні напрацювання (2019) вже прямо орієнтують на використання КТМФЗ 12 для відображення операцій концесіонера, коли держава контролює послуги/тарифи та залишкову вартість інфраструктури [7]. Паралельно емпіричні статті (2020) звертають увагу на інформаційне забезпечення та позиціонування об'єкта концесії у балансі оператора — як підменю практичних питань формування облікової політики та приміток [8]. У міжнародних працях 2019–2025 рр. також обговорюють сценарії безоплатного доступу: коли «винагорода (consideration)» за КТМФЗ 12 не піддається надійній оцінці, МСБО 20 (через МСБО 8) пропонує робочу рамку для визнання нефінансової держдопомоги з системним віднесенням у дохід паралельно з амортизацією відповідного права користування [1; 5].

Таким чином, поточний науково-практичний консенсус сходиться на інтегрованому підході:

- (i) пріоритетні тести КТМФЗ 12;
- (ii) залучення МСФЗ 16 — лише за умов справжньої «орендної» сутності;
- (iii) використання МСБО 20 для сценаріїв без грошових потоків і без надійної оцінки нематеріальних активів через «винагороду»;
- (iv) розкриття за ПКТ-29 як умова зіставності.

Незважаючи на наявний науковий доробок, і досі відсутня узгоджена методологія інтеграції положень КТМФЗ 12, МСФЗ 16 та МСБО 20 у єдину систему правил визнання, оцінки та розкриття інформації щодо операцій концесії, що й зумовлює актуальність представленого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування інтегрованого методологічного підходу до відображення у фінансовому обліку операцій концесії, який поєднує положення КТМФЗ 12, МСФЗ 16 та МСБО 20. Такий підхід покликаний забезпечити єдність критеріїв визнання та оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат, а також підвищити прозорість і порівнюваність звітності концесіонерів. Особливий акцент робиться на побудові «дерева рішень» для класифікації сценаріїв «Д→К» (плата від держави концесіонеру), «Д←К» (плата від концесіонера державі) і «Д–К» (безоплатне використання), що дозволяє

мінімізувати різночитання у практиці застосування міжнародних стандартів та сприяє адаптації кращих облікових практик до українського правового й економічного середовища.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є нормативні документи Міжнародної ради зі стандартів бухгалтерського обліку, зокрема КТМФЗ 12 [9], МСФЗ 16 [10], МСБО 20 [11], а також суміжні положення МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» [12], МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [13] та МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» [14]. Для дослідження релевантності їх застосування в обліку концесійних операцій використано методи порівняльного аналізу, дедукції й індукції, логіко-структурного узагальнення, а також метод сценарного моделювання, що дозволив побудувати класифікаційне «дерево рішень».

Емпіричну основу становлять результати аналізу міжнародних і вітчизняних наукових публікацій, матеріали професійних організацій (PwC, BDO, KPMG, Світовий банк), а також огляд практичних прикладів застосування стандартів у країнах ЄС та Україні. Поєднання цих методів дало змогу ідентифікувати ключові проблеми інтеграції міжнародних стандартів і розробити практичні рекомендації щодо формування узгодженої облікової політики та приміток до фінансової звітності за концесійними договорами.

Виклад основного матеріалу. Концесійні угоди належать до найпоширеніших інструментів державно-приватного партнерства (ДПП), спрямованих на забезпечення розвитку інфраструктури та надання суспільно значущих послуг. Їх сутність полягає у тому, що держава (концесіодавець) передає приватному партнеру (концесіонеру) право на створення, модернізацію чи експлуатацію інфраструктурних об'єктів на визначений строк, зберігаючи при цьому контроль над видами послуг, їх ціноутворенням та залишковою вартістю активів після завершення дії договору. Саме така специфіка — поєднання публічних інтересів та приватного фінансування — робить концесійні операції складними для відображення у бухгалтерському обліку.

З наукової точки зору об'єктом обліку доцільно вважати не сам договір, а операції концесії, що виникають у процесі виконання умов угоди: інвестиції у будівництво чи модернізацію, надання послуг користувачам, здійснення платежів між сторонами, отримання компенсацій чи пільг. Такий підхід відповідає принципу превалювання сутності над формою та дозволяє узгоджено відображати економічні вигоди й зобов'язання сторін.

Базовим орієнтиром для обліку концесійних угод є КТМФЗ 12 [9], який визначає дві основні моделі:

- модель фінансового активу — застосовується тоді, коли концесіонер має безумовне право на отримання грошових коштів або інших фінансових активів від держави в обмін на надані послуги з будівництва чи модернізації («Д→К»);

- модель нематеріального активу — використовується у випадках, коли концесіонер отримує право стягувати плату з користувачів інфраструктурних об'єктів як «винагорода» за здійснені інвестиції та надані послуги.

Вибір між цими моделями зумовлений економічним змістом «винагорода» у договорі (див. Табл. 1). Однак у практиці зустрічаються випадки, коли стандарт не охоплює всі варіації — наприклад, якщо концесіонер здійснює платежі на користь концесіодавця («Д←К») чи отримує право тимчасового безоплатного користування активами («Д→К»). У таких ситуаціях виникає потреба у застосуванні положень інших стандартів: МСФЗ 16 [10] — за аналогією у разі орендоподібних договорів, та МСБО 20 [11] — коли йдеться про безоплатну передачу ресурсів.

Теоретичні засади обліку концесійних операцій передбачають також обов'язковість розкриття інформації у примітках до фінансової звітності відповідно до ПКТ-29 [15]. Це дозволяє користувачам фінансової звітності отримати вичерпні відомості про суттєві умови концесійних угод, ризики та очікувані вигоди, забезпечуючи прозорість і зіставність показників між різними компаніями та країнами.

Практика застосування концесійних угод свідчить, що «винагорода» концесіонера може набувати різних форм, які визначають вибір моделі обліку. Залежно від спрямованості грошових потоків між сторонами, умов компенсації інвестицій та рівня ризику, доцільно виокремлювати три базові сценарії:

1. «Д→К» (сценарій компенсації) — коли держава («Д», концесіодавець) компенсує витрати концесіонера («К») шляхом прямих платежів або гарантійних фінансових потоків. У такому випадку у концесіонера виникає фінансовий актив, який обліковується відповідно до вимог КТМФЗ 12 та МСФЗ 9.
2. «Д←К» (сценарій оренди) — коли концесіонер сплачує державі концесійні платежі за право корис-

тування активом та отримання доходів від експлуатації. Такі платежі або збільшують первісну вартість нематеріального активу, або, у випадку орендоподібних умов, можуть обліковуватися за аналогією з МСФЗ 16 через положення МСБО 8.

3. «Д←К» (сценарій гранту) — коли відсутні як компенсація з боку держави, так і право безпосередньо стягувати плату з користувачів. Концесіонер отримує лише право тимчасового безоплатного користування активом. У цьому випадку застосування КТМФЗ 12 не дає чіткої моделі визнання, тому доцільним є залучення положень МСБО 20 для відображення нефінансової державної допомоги: визнання нематеріального активу «право користування» та доходів майбутніх періодів з подальшим систематичним включенням у дохід.

Така класифікація дозволяє не тільки коректно об'єднати стандарти для відображення операцій, а й забезпечити зіставність фінансової звітності концесійних компаній у різних країнах та галузях (див. Табл. 2).

Як зазначалося вище, КТМФЗ 12 визначає дві базові моделі — фінансового та нематеріального активу; у подальшому важливим є аналіз можливості їх поєднання або інтеграції з іншими стандартами.

На практиці зустрічаються ситуації, коли КТМФЗ 12 не дає вичерпної відповіді щодо порядку обліку. Зокрема, у випадках, коли концесіонер здійснює регулярні платежі на користь держави за право користування об'єктом, виникає сценарій «Д←К». Формально він може бути віднесений до моделі нематеріального активу, однак його економічна сутність у багатьох аспектах наближається до орендних відносин. У такому випадку доцільним є використання положень МСФЗ 16, але лише за аналогією через МСБО 8 (згідно з п. 10–12, які дозволяють формувати облікову політику, виходячи з аналогічних стандартів за відсутності прямого регулювання), оскільки прямого регулювання таких ситуацій

Таблиця 1

Ключові характеристики концесійних операцій за КТМФЗ 12

Ознака	Модель фінансового активу	Модель нематеріального активу
Сутність «винагорода»	Безумовне право отримати грошові кошти або інший фінансовий актив від концесіодавця	Право стягувати плату з користувачів інфраструктури
Приклади ситуацій	Держава компенсує інвестиції у будівництво/модернізацію через платежі з бюджету	Концесіонер будує/модернізує об'єкт і має право встановлювати тарифи для користувачів
Первісне визнання	Фінансовий актив за справедливою вартістю наданих послуг	Нематеріальний актив за справедливою вартістю наданих послуг
Подальший облік	Оцінка за амортизованою вартістю з використанням ефективної ставки (МСФЗ 9)	Амортизація активу протягом строку концесії; тест на знецінення
Доходи	Визнання виручки від будівництва/послуг за IFRS 15; фінансовий дохід (відсотки)	Визнання виручки від будівництва/послуг за IFRS 15; операційні доходи від користувачів
Зобов'язання / ризики	Грантодавець бере на себе ризик попиту	Концесіонер несе ризик попиту та експлуатаційні ризики
Розкриття у звітності	Характер і умови контракту, строки платежів, відсоткові ставки	Характер і умови контракту, методи амортизації, строки дії договору

Джерело: складено автором на основі [9]

у КТМФЗ 12 немає. Це означає, що підприємство може сформувати облікову політику, за якою право користування активом визнається як нематеріальний актив, а концесійні платежі — як зобов'язання, аналогічне до орендного. Подальший облік передбачає амортизацію активу протягом строку договору та нарахування відсотків за зобов'язанням, що дозволяє більш адекватно відобразити економічний зміст таких операцій.

Ще складнішою є ситуація у випадку сценарію «Д–К», коли концесіонер отримує право безоплатного користування активом протягом визначеного строку, але не має ні гарантованих платежів від держави, ні натомість зобов'язання сплачувати кошти на користь держави. У цьому випадку КТМФЗ 12 не надає моделі оцінки, і саме тому застосовуються положення МСБО 20 «Облік державних грантів». Право користування вважається немонетарним державним грантом і визнається як нематеріальний актив, тоді як паралельно у зобов'язаннях відображаються доходи майбутніх періодів. В подальшому дохід систематично визнається у звіті про фінансові результати пропорційно до амортизації права користування. Такий підхід забезпечує симетричність між витратами та доходами і дозволяє адекватно представити економічні вигоди концесіонера від користування активом, незважаючи на відсутність прямих грошових потоків.

Різноманіття практичних форм концесійних договорів потребує єдиного підходу, який дозволяє зіставити економічну сутність угод із відповідними вимогами міжнародних стандартів. Інтегрована модель побудована на поєднанні положень КТМФЗ 12, МСФЗ 16 та МСБО 20 та формує своєрідне «дерево рішень», яке дає змогу ідентифікувати сценарій договору й обрати адекватну модель обліку. Такий підхід дозволяє зменшити ризик довільного тракту-

вання операцій, забезпечує системність і прозорість, а також підвищує порівнюваність фінансової звітності між різними концесійними компаніями.

Запропонована інтегрована модель ґрунтується на вже виокремлених сценаріях «Д→К», «Д←К» та «Д–К». Для кожного з них визначено відповідний стандарт: фінансовий актив за КТМФЗ 12, нематеріальний актив або аналогія з МСФЗ 16, а також нефінансовий грант за МСБО 20. Ключовою новизною є формування «дерева рішень», яке допомагає узгодити ці підходи. Практичне застосування інтегрованої моделі доцільно проілюструвати типовими бухгалтерськими проведеннями (див. Табл. 3). Наведені приклади є узагальненими і можуть адаптуватися під конкретний план рахунків підприємства.

Відповідно до положень КТМФЗ 12 та тлумачення ПКТ-29, концесійні угоди потребують обов'язкового розкриття в Примітках до фінансової звітності. Це пов'язано з високою складністю договорів та суттєвим впливом на фінансовий стан і результати діяльності оператора. Недостатність чи фрагментарність розкриття призводить до асиметрії інформації між учасниками ринку й інвесторами та ускладнює оцінку ризиків і вигід.

Міжнародна практика свідчить, що обсяг розкриття має включати опис прав та зобов'язань сторін, критерії класифікації угоди, строки дії договору, механізми формування тарифів, зобов'язання з модернізації чи відновлення активів, а також фінансові показники, що відображають виконання концесійного договору. Особливу увагу слід приділяти платежам між сторонами: чи то компенсації від держави, чи концесійним платежам від оператора, чи безоплатному праву користування активами.

З метою систематизації пропонується застосування єдиного шаблону примітки до фінансової

Таблиця 2

Ключові характеристики концесійних операцій за КТМФЗ 12

Ознака / Сценарій	Д→К	Д←К	Д–К
Характер грошових потоків	Держава здійснює компенсаційні платежі концесіонеру	Концесіонер сплачує державі концесійні платежі	Відсутні платежі між сторонами; концесіонер отримує безоплатне право користування
Основний стандарт	КТМФЗ 12 + МСФЗ 9	КТМФЗ 12 (НМА) + МСФЗ 16 (через IAS 8)	МСБО 20 (через IAS 8)
Визнання активу і зобов'язань	Фінансовий актив	Нематеріальний актив «право користування» + зобов'язання орендних платежів	НМА «право користування» + доходи майбутніх періодів
Доходи	Дохід від будівництва (IFRS 15), фінансовий дохід (відсотки)	Дохід від користувачів (операційний)	Дохід від гранту (системне віднесення)
Ризики / особливості	Ризик попиту несе держава	Ризик попиту та експлуатації — на концесіонері	Немає прямої «винагороди»; складність оцінки
Основні розкриття (ПКТ-29)	Характер угоди, строки та умови платежів, відсоткові ставки	Умови платежів концесіонера, методи амортизації, строки угоди	Характер безоплатного права, метод оцінки гранту, вплив на доходи й витрати

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11]

Таблиця 3

Приклади бухгалтерських проведення

№	Зміст операції	Дебет	Кредит
I. Приклади проведення для сценарію «Д→К» (компенсація від держави)			
1	Визнано фінансовий актив за надані послуги	Фінансовий актив	Дохід від будівництва (МСФЗ 15)
2	Отримано кошти від держави	Грошові кошти	Фінансовий актив
3	Нараховано відсотковий дохід за ефективною ставкою	Фінансовий актив	Фінансовий дохід
II. Приклади проведення для сценарію «Д←К» (платежі концесіонера)			
1	Визнано нематеріальний актив (право стягувати плату)	Нематеріальний актив	Зобов'язання за концесійними платежами
2	Сплачено концесійний платіж державі (концесієдавцю)	Зобов'язання за концесійними платежами	Грошові кошти
3	Амортизація нематеріального активу «право використання»	Витрати на амортизацію	Накопичена амортизація
4	Нарахування відсотків за зобов'язанням (якщо застосовується модель IFRS 16)	Фінансові витрати	Зобов'язання за концесійними платежами
III. Приклади проведення для сценарію «Д-К» (безоплатне право користування, IAS 20)			
1	Визнано право користування та доходи майбутніх періодів	Нематеріальний актив «право користування»	Доходи майбутніх періодів
2	Амортизація права користування	Витрати на амортизацію	Накопичена амортизація
3	Систематичне визнання доходу від гранту	Доходи майбутніх періодів	Інший операційний дохід

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11]

Таблиця 4

Узагальнений шаблон примітки до фінансової звітності за концесійними угодами

Розділ примітки	Зміст розкриття
1. Опис угоди та сторін	Найменування концесієдавця, об'єкт концесії, строк договору, види послуг.
2. Класифікація угоди	Модель фінансового активу, нематеріального активу або право користування.
3. Суттєві умови	Механізми формування тарифів, КРІ якості, умови перегляду/індексації.
4. Права та зобов'язання	Права стягувати плату, зобов'язання з модернізації, капремонту, відновлення активу.
5. Платежі між сторонами	Компенсації від держави, концесійні платежі оператора, умови безоплатного користування.
6. Фінансові показники	Дохід від будівництва та послуг, фінансові доходи/витрати, балансова вартість активів і зобов'язань.
7. Зміни умов	Модифікації договору, продовження, штрафи, пені, перегляд зобов'язань.
8. Ризики та чутливість	Оцінка ризику попиту, валютних коливань, відсоткових ставок; результати стрес-тестів.

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11; 15]

звітності, який забезпечує порівнюваність показників та відповідає вимогам ПКТ-29 (див. Табл. 4).

Такий шаблон можна наповнювати як агрегованою інформацією по всіх концесійних договорах компанії, так і деталізовано — окремо по ключових угодах. Він забезпечує прозорість та відповідає вимогам як міжнародних стандартів, так і очікуванням інвесторів та органів регулювання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропонована інтегрована модель обліку концесійних операцій поєднує положення КТМФЗ 12, МСФЗ 16 та МСБО 20, що дозволяє усунути фрагментарність у трактуванні концесійних договорів та забезпечити методологічну єдність. Наукова новизна дослідження полягає у побудові «дерева

рішень», яке визначає алгоритм вибору стандарту залежно від економічної сутності договору, та у розробці шаблону примітки до фінансової звітності відповідно до SIC-29. Практична цінність результатів полягає у можливості для компаній формувати більш прозору та порівнювану звітність, а для регуляторів — удосконалювати підхід до контролю й гармонізації національних вимог із міжнародними стандартами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методик оцінки нематеріальних активів у сценарії безоплатного користування, уніфікацією застосування МСФЗ 16 у змішаних угодах та проведенням галузевих кейс-досліджень для верифікації інтегрованої моделі у практичних умовах.

Література

1. Handbook: Service concession arrangements: KPMG. 2024. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/frv/pdf/2024/handbook-service-concessions.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
2. AP9A: Scope — Interaction with IFRIC 12 (PIR IFRS 16): IASB. 2022. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2022/september/iasb/ap9a-scope-interaction-with-ifric-12.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
3. Accounting for leases — Application of IFRS 16 (updated briefing): HFMA. 2019. URL: <https://www.hfma.org.uk/system/files/leases-briefing-july-2019-update.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
4. Accounting for PPP projects: BDO. 2025. URL: <https://www.bdoalamri.com/en-gb/insights/featured-insights/accounting-for-ppp-projects> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Abdallah A. S. The role of SIC-29 & IFRIC-12 in reporting service concession arrangements. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*. 2022. Т. 12, вип. 4. С. 492–512. URL: <https://ijrssh.com/admin/upload/27%20Alaa%20Saleh%20Abdallah%2001511.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
6. Managing the Fiscal Implications of PPPs in a Sustainable and Resilient Manner (Compendium): World Bank. 2024. URL: <https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-05/Managing%20the%20Fiscal%20Implications%20of%20Public-Private%20Partnerships%20in%20a%20Sustainable%20and%20Resilient%20Manner%20-%20A%20Compendium%20of%20Good%20Practices%20and%20Lessons%20Learned%20from%20the%20COVID-19%20Pandemic.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
7. Прокопенко Ж. В., Дзюбенко О. М., Луцька Н. І., Ковальчук В. В. Інформаційне забезпечення управління концесійною діяльністю: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2019. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8065/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%94%D0%B7%D1%8E%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 07.09.2025).
8. Ковальчук В. В., Крикун О., Петрик С. Реалізація суспільних послуг на основі концесії: проблеми інформаційно-го забезпечення. *ПДАБА (збірник)*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-11> (дата звернення: 07.09.2025).
9. IFRIC 12 Service Concession Arrangements: IFRS Foundation. 2021. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifric-12-service-concession-arrangements/> (дата звернення: 07.09.2025).
10. IFRS 16 Leases: IFRS Foundation. 2016. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-16-leases/> (дата звернення: 07.09.2025).
11. IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance: IFRS Foundation. 2017. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-20-accounting-for-government-grants-and-disclosure-of-government-assistance/> (дата звернення: 07.09.2025).
12. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers: IFRS Foundation. 2014. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/> (дата звернення: 07.09.2025).
13. IFRS 9 Financial Instruments: IFRS Foundation. 2014. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (дата звернення: 07.09.2025).
14. IAS 8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors: IFRS Foundation. 2009. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-8-accounting-policies-changes-in-accounting-estimates-and-errors/> (дата звернення: 07.09.2025).
15. SIC-29 Service Concession Arrangements: Disclosures: IFRS Foundation. 2001. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/sic-29-service-concession-arrangements-disclosures.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/sic29/#about> (дата звернення: 07.09.2025).

References

1. KPMG. (2024). Handbook: Service concession arrangements. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/frv/pdf/2024/handbook-service-concessions.pdf>
2. IASB. (2022). AP9A: Scope — Interaction with IFRIC 12 (PIR IFRS 16). URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2022/september/iasb/ap9a-scope-interaction-with-ifric-12.pdf>
3. HFMA. (2019). Accounting for leases — Application of IFRS 16 (updated briefing). URL: <https://www.hfma.org.uk/system/files/leases-briefing-july-2019-update.pdf>
4. BDO. (2025). Accounting for PPP projects. URL: <https://www.bdoalamri.com/en-gb/insights/featured-insights/accounting-for-ppp-projects>
5. Abdallah, A. S. (2022). The role of SIC-29 & IFRIC-12 in reporting service concession arrangements. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(4), pp. 492–512. URL: <https://ijrssh.com/admin/upload/27%20Alaa%20Saleh%20Abdallah%2001511.pdf>
6. World Bank. (2024). Managing the Fiscal Implications of PPPs in a Sustainable and Resilient Manner (Compendium). URL: <https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-05/Managing%20the%20Fiscal%20Implications%20of%20Public-Private%20Partnerships%20in%20a%20Sustainable%20and%20Resilient%20Manner%20-%20A%20Compendium%20of%20Good%20Practices%20and%20Lessons%20Learned%20from%20the%20COVID-19%20Pandemic.pdf>

7. Prokopenko, Zh.V., Dziubenko, O.M., Lutska, N.I., & Kovalchuk, V.V. (2019). Informatsiine zabezpechenia upravlinnia kontsesiinoiu diialnistiu [Information support for managing concession activities]. Zhytomyr: ZhDTU. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8065/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%94%D0%B7%D1%8E%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Kovalchuk, V.V., Krykun, O., & Petryk, S. (2020). Realizatsiia suspilnykh posluh na osnovi kontsesii: problemy informatsiinoho zabezpechennia [Implementation of public services based on concession: problems of information support]. PDABA (Zbirnyk). DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-11>
9. IFRS Foundation. (2021). IFRIC 12 Service Concession Arrangements. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifric-12-service-concession-arrangements/>
10. IFRS Foundation. (2016). IFRS 16 Leases. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-16-leases/>
11. IFRS Foundation. (2017). IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-20-accounting-for-government-grants-and-disclosure-of-government-assistance/>
12. IFRS Foundation. (2014). IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/>
13. IFRS Foundation. (2014). IFRS 9 Financial Instruments. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/>
14. IFRS Foundation. (2009). IAS 8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-8-accounting-policies-changes-in-accounting-estimates-and-errors/>
15. IFRS Foundation. (2001). SIC-29 Service Concession Arrangements: Disclosures. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/sic-29-service-concession-arrangements-disclosures.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/sic29/#about>

УДК 657.6:005.35(477)

Іванова Наталія Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет*

Ivanova Nataliia

*PhD in Economics,
Associate Professor Department of Accounting and Taxation
Uman National University
ORCID: 0000-0001-8714-9171*

Василюк Марія Михайлівна

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

Vasylyuk Mariya

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Accounting and Taxation
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0000-0001-7372-4382*

Яцко Максим Вікторович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Yatsko Maksym

*Candidate of Economic Sciences (PhD),
Associate Professor Department of Accounting and Auditing
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
ORCID: 0000-0003-1145-5302*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11413

АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ ESG-ЗВІТНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

AUDIT PROCEDURES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING ESG REPORTING AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Європейська інтеграція України вимагає від національних підприємств дотримання сучасних стандартів прозорості та відповідальності. Основну роль у цих трансформаціях відіграє впровадження ESG-звітності, яка поєднує фінансові й нефінансові аспекти діяльності. За таких умов аудит набуває нового значення, перетворюючись із перевірки фінансової інформації на комплексний інструмент управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу. Актуальність теми визначається потребою гармонізації вітчизняних підходів із директивами ЄС (NFRD, CSRD) та рекомендаціями EFRAG, що встановлюють вимоги до розкриття ESG-даних і незалежного підтвердження їхньої точності.

Мета. Дослідження спрямоване на обґрунтування особливості аудиторських процедур під час впровадження ESG-звітності на підприємствах України та розроблення практичних рішень для підвищення прозорості й конкурентоспроможності бізнесу.

Матеріали і методи. Методологія ґрунтується на системному й ризикоорієнтованому підходах. Застосовано порівняльний аналіз для виявлення відмінностей між традиційними й ESG-аудиторськими процедурами; методи узагальнення й емпіричного аналізу – для ідентифікації основних груп ESG-ризиків та формування матриці аудиторських відповідей; структурно-логічний метод – для розроблення алгоритму впровадження ESG-аудиту в бізнес-процеси. Інформаційну базу становили директиви ЄС (NFRD, CSRD), рекомендації EFRAG та наукові праці сучасних дослідників у сфері сталого розвитку та аудиту.

Результати. У статті доведено, що аудит ESG-звітності відрізняється від традиційного акцентом на перевірці нефінансових KPI, аналізі систем внутрішнього контролю та оцінюванні ризиків. Запропоновано матрицю ESG-ризиків та аудиторських відповідей, яка дає змогу структурувати загрози (репутаційні, регуляторні, фінансові, операційні) та визначити процедури їхньої мінімізації. Розроблено алгоритм упровадження ESG-аудиту, що охоплює визначення релевантних показників, створення внутрішніх регламентів збору даних, інтеграцію цифрових технологій, незалежну перевірку та розроблення рекомендацій для управління. Подані таблиці, матриці та алгоритми мають практичну цінність для підприємств, оскільки перетворюють аудит із формальної перевірки на стратегічний інструмент корпоративного управління.

Перспективи подальших досліджень. Надалі наукові розвідки варто спрямувати на розроблення кількісних методик оцінювання впливу ESG-показників на фінансові результати, а також на створення адаптивних моделей аудиту для окремих галузей, що враховуватимуть особливості цифрової трансформації та інтеграцію в європейський регуляторний простір.

Ключові слова: сталий розвиток, нефінансова звітність, прозорість бізнесу, аудиторські ризики, корпоративне управління, інвестиційна привабливість, аудит ESG-звітності, аудиторські процедури.

Summary. Introduction. European integration requires Ukrainian enterprises to comply with modern standards of transparency and accountability. At the core of these transformations lies the implementation of ESG reporting, which combines financial and non-financial aspects of corporate activity. Under these conditions, audit acquires a new meaning, transforming from a verification of financial information into a comprehensive tool for risk management and business resilience. The relevance of this topic is driven by the need to harmonize domestic approaches with EU directives (NFRD, CSRD) and EFRAG recommendations, which establish requirements for ESG disclosure and independent assurance of its reliability.

Purpose. The study aims to substantiate the specifics of audit procedures in the process of implementing ESG reporting at Ukrainian enterprises and to develop practical solutions for enhancing business transparency and competitiveness.

Materials and Methods. The methodology is based on the application of systemic and risk-oriented approaches. A comparative analysis was applied to identify differences between traditional and ESG audit procedures; methods of generalization and empirical analysis were used to identify key groups of ESG risks and to develop a matrix of audit responses; a structural-logical method was employed to design an algorithm for implementing ESG audit into business processes. The information base included EU directives (NFRD, CSRD), EFRAG recommendations, and contemporary scientific works in the field of sustainable development and auditing.

Results. The article demonstrates that ESG audit differs from traditional audit by focusing on the verification of non-financial KPIs, the analysis of internal control systems, and risk assessment. An ESG risk and audit response matrix is proposed, which structures threats (reputational, regulatory, financial, operational) and identifies procedures for their mitigation. An algorithm for implementing ESG audit has been developed, including the identification of relevant indicators, the creation of internal data collection regulations, the integration of digital technologies, independent verification, and the development of management recommendations. The presented tables, matrices, and algorithms have practical value for enterprises, as they transform audit from a formal verification process into a strategic tool of corporate governance.

Prospects for further research. Future studies should focus on developing quantitative methods for assessing the impact of ESG indicators on financial performance, as well as creating adaptive audit models for individual industries that will take into account the specifics of digital transformation and integration into the European regulatory space.

Key words: sustainable development, non-financial reporting, business transparency, audit risks, corporate governance, investment attractiveness, ESG reporting audit, audit procedures.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний курс України визначає необхідність гармонізації національної системи обліку та звітності з європейськими стандартами, що зумовлює зростання ролі прозорості й відповідальності бізнесу. В умовах глобалізації ринків традиційної фінансової звітності вже недостатньо для комплексної оцінки діяльності підприємства, оскільки інвестори й міжнародні партнери все більше зважають на нефінансові аспекти, пов'язані з екологічним, соціальним та управлінським складниками [1]. Отже, конкурентоспромож-

ність і стабільність підприємств прямо залежать від їхньої здатності адаптуватися до нових вимог сталого розвитку.

Актуальність проблематики зростає у зв'язку з упровадженням у Європейському Союзі (далі — ЄС) директиви CSRD і Таксономії сталих інвестицій, які встановлюють жорсткі рамки для розкриття ESG-інформації. Для українських компаній, які прагнуть утримувати стійкі позиції на міжнародному ринку, це означає потребу не лише в підготовці нефінансової звітності, а й у її аудиторському підтвердженні

[2, с. 6; 3, с. 678]. Саме аудит ESG-звітності є інструментом, який дає змогу перевірити точність даних, виявити ризики та сформувати довіру стейкхолдерів.

Важливим завданням є розроблення нових методичних підходів до аудиторських процедур у сфері ESG, адже їхня специфіка виходить за межі традиційної фінансової перевірки та потребує врахування багатовимірних показників і ризиків. Це робить тему дослідження надзвичайно актуальною як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки від якості впровадження ESG-аудиту залежить доступ підприємств до міжнародних ринків капіталу, рівень їхньої інвестиційної привабливості та перспективи розвитку в умовах європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень у сфері ESG-звітності та аудиту демонструє багатовимірність наукових підходів і практичних рішень, що формуються під впливом європейських директив і глобальних викликів сталого розвитку. Зокрема, К. Гуммель (K. Hummel) та Д. Йобст (D. Jobst) аналізують законодавчі основи корпоративної звітності ЄС, показуючи взаємозв'язок CSRD, Таксономії сталих інвестицій та інших нормативів, що визначають нову архітектуру регулювання [4]. Концепцію подвійної суттєвості в межах CSRD детально розкриває М. Дунф'ял (M. Dunfjäll), акцентуючи на труднощах збору даних і ризиках вибіркового розкриття інформації [5]. Подібний акцент на проблемах об'єктивності та рівнях впевненості в перевірці роблять Й. Руохонен (J. Ruohonen) та Х. Куллас (H. Kullas), які вивчають особливості аудиторського підтвердження нефінансової звітності та потребу переходу від обмеженого до достатнього рівня впевненості [6]. Розвиваючи практичний аспект, Л. Операто та колеги (L. Operato et al.) пропонують науково обґрунтовану систему метрик для CSRD-звітності, що поєднує регуляторні вимоги зі стратегічним управлінням [7]. У національному контексті О. Лега зі співавторами аналізують інтеграцію ESG-індикаторів у податкову звітність та визначають шляхи підвищення якості аудиторської перевірки цих даних [8]. Емпіричний досвід країн ЄС у сфері аудиту звітності зі сталого розвитку систематизують К. Безверхий та співавтори (K. Bezverkhyi et al.), виокремлюючи основні стандарти й практики [9]. Значення аудиторської політики як внутрішнього документа суб'єктів аудиторської діяльності, що поєднує управління якістю, корпоративну етику й відповідальність у контексті сталого розвитку, підкреслюють Л. Ліпич та колеги [10]. На перетині фінансових ринків і прозорості А. Пластун та співавтори (A. Plastun et al.) показують ризики ESG-washing (маніпулятивне застосування ESG-індикаторів) на прикладі українського фондового ринку, що актуалізує потребу в якісному аудиті та регуляторному нагляді [11]. Стратегію впровадження обліку й звітності зі сталого розвитку в Україні розглядають В. Ганусич та В. Шімон, зосереджуючись на ролі аудиту нефінансових даних

та інституційних аспектах гармонізації з ЄС [12]. Юридичним виміром подвійної суттєвості доповнює дискусію Ф. Меццанотте (F. Mezzanotte), вказуючи на ризики взаємодії компаній зі стейкхолдерами та потенційні випадки greenwashing (екологічного камуфлювання) [13]. Фундаментальні відмінності між фінансовою й нефінансовою звітністю окреслює А. Вагенхофер (A. Wagenhofer), наголошуючи на потребі узгодження концепцій для підвищення порівнянності та практичної цінності розкриття даних [14].

Отже, узагальнення наукових підходів показує, що ESG-звітність і її аудит нині перебувають на етапі активної трансформації, яка охоплює правове регулювання, методологію подвійної суттєвості, стандарти підтвердження, інструменти контролю ризиків і національні стратегії. Саме їхнє поєднання формує основу для створення ефективної системи аудиту нефінансової звітності в Україні відповідно до європейських стандартів.

Попри значну увагу дослідників і практиків до проблематики ESG-звітності та її аудиту, низка питань досі залишається невивченою. Зокрема, потребують подальшого дослідження методичні аспекти перевірки нефінансових KPI, формування чітких критеріїв оцінки точності ESG-даних, а також адаптація міжнародних стандартів до національних особливостей. Недостатньо розробленими залишаються механізми інтеграції ESG-індикаторів у систему аудиторських процедур, яка традиційно зосереджується на фінансовій інформації. Також актуальним є питання розроблення інструментів ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних із можливим викривленням нефінансової звітності чи проявами greenwashing.

Метою статті є обґрунтування особливостей аудиторських процедур під час упровадження ESG-звітності на підприємствах України та розроблення практичних рішень для підвищення прозорості й стійкості бізнесу в умовах європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання: 1) розкрити сутність та особливості аудиту ESG-звітності, визначити його відмінності від традиційних аудиторських процедур; 2) ідентифікувати основні групи ESG-ризиків та запропонувати матрицю аудиторських відповідей для їхньої мінімізації; 3) розробити алгоритм упровадження ESG-аудиту на підприємствах як практичний інструмент підвищення прозорості та конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу аудиторських процедур у контексті впровадження ESG-звітності. Для досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів, що забезпечили глибину та багатовимірність дослідження. На першому етапі порівняльний аналіз допоміг виявити відмінності між традиційними та ESG-аудиторськими процедурами й систематизувати їх

у порівняльній таблиці. Це дало змогу показати зміщення акцентів від фінансової до нефінансової інформації та визначити практичні результати для підприємств. Для ідентифікації ризиків застосовано методи ризикоорієнтованого аудиту та емпіричного узагальнення, що дало змогу виокремити основні групи ESG-ризиків (репутаційні, регуляторні, фінансові, операційні) та сформувати матрицю ризиків і аудиторських відповідей. Такий підхід дав можливість поєднати ризики з конкретними процедурами реагування та оцінити їхній вплив на діяльність підприємств. Подальший аналіз спирався на структурно-логічний метод, що сприяв розробленню алгоритму впровадження ESG-аудиту на підприємствах. Він відображає поетапну логіку інтеграції нефінансової звітності в бізнес-процеси та містить практичні рекомендації для управління ризиками й підвищення прозорості.

Для забезпечення наукової обґрунтованості результатів також застосовано методи узагальнення, абстрагування та систематизації, які уможливили інтеграцію отриманих результатів у цілісну концепцію. Інформаційною основою дослідження слугували директиви ЄС, зокрема Директива 2014/95/ЄС (NFRD) [15] та Директива (EU) 2022/2464 (CSRD) [16], а також сучасні наукові праці у сфері аудиту та сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Європейський вектор розвитку України визначає нові правила для бізнесу: прозорість, відповідальність і сталість є основними умовами економічної інтеграції. З огляду на це, українські підприємства мають дотримуватися сучасних міжнародних стандартів, закріплених у нормативно-правових актах ЄС, зокрема в Директиві 2014/95/ЄС (NFRD) [15], яка започаткувала вимогу до розкриття нефінансової інформації, та Директиві (EU) 2022/2464 (CSRD) [16], що розширила коло суб'єктів звітування й деталізувала вимоги до структури ESG-звітності. Додатково орієнтиром для бізнесу стає Таксономія сталих інвестицій [17], яка встановлює критерії екологічної стійкості економічної діяльності.

У таких умовах конкурентоспроможність і стабільність українських компаній безпосередньо залежать від здатності комплексно оцінювати свою діяльність — від фінансової результативності до екологічної безпеки, соціальної відповідальності та ефективності корпоративного управління.

Для компаній, які вже нині складають публічну фінансову звітність і проходять обов'язкову аудиторську перевірку, нові європейські вимоги означають розширення переліку аудиторських процедур [18, с. 10]. Якщо раніше основним завданням аудитора була перевірка фінансових результатів і відповідності бухгалтерських даних, то тепер постає питання оцінки об'єктивності нефінансових показників, підтвердження інформації про екологічний відбиток, соціальні програми та прозорість управлінських рішень.

Особливість аудиту ESG-звітності полягає в необхідності застосування процедур, які виходять за межі традиційної фінансової перевірки. Йдеться про аналіз нефінансових KPI, зіставлення кількісних та якісних даних, перевірку системи внутрішнього контролю за збором та верифікацією ESG-індикаторів [3, с. 680; 19, с. 60]. Аудитор повинен оцінити ризики викривлення нефінансової інформації, визначити рівень її суттєвості й сформулювати висновок, який створюватиме репутацію підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, упровадження ESG-аудиту є логічним продовженням практики фінансової перевірки. Його особливість — інтеграція традиційних процедур із новими інструментами аналізу — від тестів контролю до незалежної перевірки нефінансових звітів, формування матриць ризиків та підтвердження інформації з альтернативних джерел.

Для українських підприємств це не лише виклик, а й можливість посилити власну стійкість, продемонструвати прозорість і забезпечити довіру міжнародних партнерів та інвесторів [8]. Аудит здійснюється відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [20] та Міжнародних стандартів аудиту та управління якістю [21], що гарантує об'єктивність, незалежність та високий рівень професійної відповідальності. Аудиторські процедури в умовах упровадження ESG-звітності передбачають не лише застосування традиційних методів фінансової перевірки, а і їхню адаптацію до вимог сучасного регуляторного середовища, що орієнтоване на розкриття нефінансової інформації. Вони реалізуються через чітку послідовність етапів, що гарантує комплексність перевірки, об'єктивність висновків та їхню відповідність міжнародним стандартам.

Першим етапом є планування, під час якого аудитор визначає обсяг перевірки, коло показників ESG-звітності та методичні підходи до їхньої оцінки. Важливим завданням цього етапу є розроблення програми аудиту, що враховує специфіку діяльності підприємства, його галузеві особливості та основні ризики, зокрема репутаційні чи регуляторні.

Другий етап — оцінка ризиків. Аудитор аналізує ймовірність викривлення нефінансової інформації, зокрема даних про екологічний вплив чи соціальну політику компанії. Для цього застосовуються інструменти ідентифікації ESG-ризиків — від регуляторних обмежень до можливих випадків greenwashing (імітації відповідності ESG-вимогам) із визначенням рівня їхньої суттєвості.

Третій етап охоплює тести контролю, які дають змогу перевірити ефективність внутрішньої системи збору, обробки та збереження ESG-даних. Аудитор встановлює, наскільки надійними є процеси формування звітності, чи передбачено належні механізми контролю за правдивістю інформації, а також чи відповідають вони європейським директивам та міжнародним практикам.

На четвертому етапі здійснюються аналітичні процедури. Вони охоплюють зіставлення динаміки нефінансових KPI з фінансовими результатами підприємства, аналіз тенденцій у сфері енергоефективності чи використання відновлюваних джерел енергії, а також перевірку відповідності показників встановленим стандартам і бенчмаркам.

Завершальним етапом є підтвердження даних, яке полягає у формуванні аудиторських доказів щодо об'єктивності нефінансової інформації. На цьому етапі аудитор здійснює вибірку перевірку звітних показників, проводить інтерв'ю з відповідальними працівниками, аналізує документи та дані з альтернативних джерел (зокрема, статистичної чи екологічної звітності підприємства).

Під час процедур можуть застосовуватися прийоми, характерні саме для ESG-аудиту. До них належать перевірка нефінансових KPI (рівень гендерної рівності, обсяг інвестицій у соціальні програми, кількість освітніх заходів для персоналу), контроль даних щодо викидів CO₂ та ефективності заходів енергоощадження, аналіз результативності корпоративних програм у сфері соціальної відповідальності.

Порівняння традиційних та ESG-процедур за етапами аудиту подано в табл. 1.

Аналіз представлених даних свідчить, що аудит у контексті ESG-звітності виходить за межі традиційної фінансової перевірки та поступово трансформується в стратегічний інструмент управління. Кожен етап набуває нових акцентів: планування орієнтується на інтеграцію нефінансових KPI, оцінка ризиків передбачає аналіз екологічних та соці-

альних загроз, тести контролю охоплюють перевірку системи збору нефінансових даних, аналітичні процедури дають змогу виявити взаємозв'язок між фінансовими й нефінансовими результатами, а підтвердження даних поширюється на альтернативні джерела інформації. Такий підхід поєднує фінансову точність із нефінансовою прозорістю, створюючи надійну основу для підвищення довіри стейкхолдерів і формування стійкого розвитку бізнесу.

Водночас інтеграція ESG в аудит висуває потребу ідентифікації нових загроз, що виходять за межі традиційних фінансових ризиків. Йдеться передусім про втрату довіри стейкхолдерів унаслідок репутаційних ризиків, посилення регуляторного тиску державних та міжнародних інституцій, зростання фінансових обмежень у доступі до інвестицій і кредитних ресурсів, а також про операційні проблеми, пов'язані з недосконалістю внутрішніх процедур збору та обробки даних.

Для того щоб подолати ці виклики, варто застосовувати матрицю ESG-ризиків та аудиторських відповідей (табл. 2). Цей інструмент дає змогу структурувати загрози, оцінити їхню ймовірність і рівень впливу, а також дібрати відповідні аудиторські заходи реагування. Відповідно, аудит перетворюється зі звичайної перевірки на стратегічний інструмент управління ризиками сталого розвитку.

Запропонована матриця дає змогу не лише структурувати основні групи ESG-ризиків, але й поєднати їх з конкретними аудиторськими процедурами та очікуваними результатами для підприємства. Її практична цінність полягає в перетворенні аудиту

Таблиця 1

Порівняння традиційних і ESG-аудиторських процедур за етапами

Етап аудиту	Традиційні процедури	ESG-процедури	Результат для підприємства
Планування	Визначення обсягу перевірки фінансових звітів; формування аудиторської програми	Визначення кола ESG-показників; інтеграція нефінансових KPI в програму перевірки; урахування галузевих та регуляторних вимог	Своєчасна підготовка до міжнародних вимог; прозорість звітності для інвесторів
Оцінка ризиків	Аналіз ризиків викривлення фінансових даних; оцінка внутрішнього контролю бухгалтерських процесів	Ідентифікація ESG-ризиків (екологічних, соціальних, управлінських, репутаційних); визначення їхньої суттєвості для звітності	Зменшення репутаційних і регуляторних загроз; підвищення довіри стейкхолдерів
Тести контролю	Перевірка системи внутрішнього контролю щодо бухгалтерських операцій	Перевірка процедур збору та верифікації ESG-даних (моніторинг викидів, звітність із соціальних програм)	Підвищення якості внутрішніх процесів; запобігання помилкам у звітності
Аналітичні процедури	Зіставлення фінансових показників; аналіз динаміки витрат, доходів, прибутку	Аналіз нефінансових KPI: даних щодо викидів CO ₂ , енергоефективності, гендерної рівності, дотримання принципів сталого розвитку	Виявлення резервів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Підтвердження даних	Отримання аудиторських доказів шляхом інвентаризації, документальної перевірки, опитування персоналу	Верифікація точності ESG-показників на основі альтернативних джерел, інтерв'ю, перевірку екологічної та соціальної звітності	Зміцнення репутації підприємства; підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 8; 10; 18; 19]

Таблиця 2

ESG-ризики підприємства та аудиторські відповіді

Потенційні загрози для підприємства	Аудиторські процедури у відповідь	Результат / вигода для підприємства
Репутаційні		
Втрата довіри інвесторів і партнерів; зниження ринкової вартості; негативний вплив у медіа	Перевірка об'єктивності нефінансових KPI; аналіз звітності щодо корпоративної соціальної відповідальності; зіставлення показників із незалежними джерелами	Зміцнення ділової репутації; підвищення рівня прозорості та довіри
Регуляторні		
Штрафи, обмеження доступу до ринків, ускладнення міжнародної співпраці	Перевірка відповідності ESG-звітності вимогам директив ЄС, національного законодавства та галузевих стандартів; тести контролю щодо дотримання нормативів	Мінімізація юридичних ризиків; забезпечення доступу до міжнародних ринків
Фінансові		
Зростання вартості капіталу; зменшення інвестиційної привабливості; обмеження кредитування	Аналіз нефінансових показників у комплексі; підтвердження даних для ESG-рейтингу; аналітичні процедури щодо ефективності використання ресурсів	Залучення дешевшого капіталу; підвищення конкурентоспроможності на ринку інвестицій
Операційні		
Помилки в зборі та верифікації ESG-даних; неефективність системи внутрішнього контролю; ризик невідповідності міжнародним стандартам	Тести контролю системи збору даних; перевірка внутрішніх регламентів і процедур; інтерв'ю з відповідальними працівниками; аналіз управлінських звітів	Підвищення якості управління; запобігання помилкам і втратам; формування ефективної системи внутрішнього контролю

Джерело: створено авторами

з формальної перевірки на інструмент управління ризиками, орієнтований на довгострокову стійкість бізнесу.

Матриця показує, як саме аудиторська перевірка допомагає знизити загрози в різних сферах: від мінімізації репутаційних втрат і регуляторних санкцій до підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення внутрішніх процесів. Для підприємств це означає, що аудит у сфері ESG стає не витратним обов'язком, а джерелом управлінських рішень, які підсилюють їхню конкурентоспроможність і відкривають доступ до нових ринкових можливостей.

Отже, матриця ризиків і аудиторських відповідей слугує універсальним інструментом, що поєднує стандарти сталого розвитку з практичними потребами бізнесу та балансує регуляторні вимоги й стратегічні інтереси підприємства. Аналіз ESG-ризиків засвідчує, що аудит у цій сфері виходить за межі традиційної перевірки й трансформується в стратегічний механізм управління, де аудиторський висновок стає орієнтиром для управлінських рішень. Це дає змогу підприємствам не лише мінімізувати загрози, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку.

У цьому контексті важливим завданням є розроблення алгоритмів інтеграції ESG-аудиту у внутрішні бізнес-процеси, що охоплюють збір і перевірку нефінансових даних, внутрішній контроль та застосування цифрових технологій моніторингу. Це створює підґрунтя для адаптації до європейських регуляторних вимог і підвищення довіри стейкхолдерів. Запропонований алгоритм упровадження

ESG-аудиту відображає послідовність дій, спрямованих на інтеграцію нефінансової звітності в систему корпоративного управління. Його особливість полягає в поєднанні традиційних аудиторських процедур із сучасними інструментами перевірки, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку. Алгоритм упровадження ESG-аудиту на підприємстві представлено в табл. 3.

Такий підхід забезпечує не лише точність даних, а й створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ризиків та підвищення ефективності бізнес-процесів. З наукового погляду, запропонована модель перетворює аудит із функції зовнішнього контролю в стратегічний інструмент корпоративного управління, що дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, формувати відповіді на регуляторні вимоги та зміцнювати репутаційний капітал підприємства. Вона відповідає європейським підходам до звітності та сприяє узгодженню української практики з міжнародними стандартами. Отже, запропонований підхід формує основу для узагальнення результатів дослідження та визначення перспектив подальшого розвитку аудиторських процедур у сфері ESG.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що впровадження ESG-звітності зумовлює трансформацію аудиторських процедур, які від перевірки лише фінансових показників переходять до оцінки нефінансових аспектів діяльності. Аудит у цій сфері перетворюється на комплексний інструмент корпоративного

Таблиця 3

Алгоритм упровадження ESG-аудиту на підприємстві

Етап алгоритму	Зміст дій	Практичний результат
1. Визначення цілей і основних ESG-показників	Формування переліку релевантних екологічних, соціальних та управлінських індикаторів, які відображають специфіку діяльності підприємства. Визначення пріоритетних напрямів: викиди CO ₂ , енергоощадження, гендерна рівність, соціальні проекти	Чітке розуміння того, які дані потрібно збирати і які показники мають найбільший вплив на інвесторів і регуляторів
2. Розроблення внутрішніх регламентів і системи збору даних	Встановлення процедур збору, перевірки та документування ESG-інформації; закріплення відповідальних осіб; інтеграція збору даних у чинну систему управлінського обліку	Зниження ризику помилок та неповноти звітності; забезпечення регулярного надходження перевіреної інформації
3. Інтеграція системи внутрішнього контролю	Розроблення механізмів перевірки точності нефінансових показників: тести контролю, внутрішні аудити, незалежна верифікація даних	Забезпечення високої якості даних; підвищення рівня довіри до ESG-звітності всередині компанії та серед зовнішніх користувачів
4. Застосування цифрових інструментів	Упровадження програмного забезпечення для автоматизації збору ESG-даних (XBRL-звітність, аналітичні платформи, блокчейн-рішення для відстеження походження даних)	Оптимізація витрат часу й ресурсів; зниження ймовірності помилок; підвищення аналітичних можливостей менеджменту
5. Здійснення аудиту ESG-звітності	Виконання незалежної перевірки: оцінка відповідності даних міжнародним стандартам, перевірка процедур внутрішнього контролю, аналітичні процедури щодо KPI	Отримання обґрунтованого аудиторського висновку, що підтверджує точність звітності та підсилює позиції компанії на ринку
6. Розроблення рекомендацій і плану дій	Аудитор формує пропозиції щодо зниження ризиків, удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності ESG-практик	Підприємство отримує дорожню карту для вдосконалення системи управління сталим розвитком
7. Комунікація результатів	Презентація аудиторських висновків стейкхолдерам, публікація ESG-звіту разом із фінансовою звітністю	Посилення довіри інвесторів, партнерів і суспільства; зростання інвестиційної привабливості

Джерело: створено авторами

управління, який поєднує перевірку об'єктивності даних із виявленням стратегічних ризиків і формуванням довіри стейкхолдерів. Розкрито специфіку аудиту ESG-звітності, основними елементами якого є планування, оцінка ризиків, тести контролю, аналітичні процедури та підтвердження достовірності даних. Його особливістю є акцент на нефінансових показниках (KPI), передусім екологічних, соціальних та управлінських, що зумовлює необхідність використання оновлених методичних підходів. Запропонована матриця ризиків та аудиторських відповідей розглядається як дієвий інструмент поєднання загроз із конкретними процедурами реагуван-

ня, що дає змогу трансформувати результати аудиту в практичні управлінські рішення. Розроблений алгоритм упровадження ESG-аудиту окреслює логіку інтеграції нефінансової звітності в бізнес-процеси та підтверджує роль аудиту як стратегічного механізму підвищення прозорості, зниження ризиків та зміцнення інвестиційної привабливості.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних методик оцінювання впливу ESG-показників на фінансові результати та формування адаптивних моделей аудиту з урахуванням галузевої специфіки й цифрових трансформацій.

Література

1. Впровадження Таксономії ЄС: Огляд готовності національного законодавства України. URL: <https://gto.dixi-group.org/en/assets/images/files/eutax-gap-analysis-a4-ds-fin.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

2. Кривомаз Т., Чалий І., Гамоцький Р., Ільченко І., Циба А. Критерії ESG у зеленій відбудові України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2023. Т. 48, № 4. С. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20>

3. Анісімова О., Сідоренко Н. Побудова внутрішньої системи ESG суб'єкта господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 678–686. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-100>

4. Hummel K., Jobst D. An Overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe*. 2024. Vol. 21, № 3. P. 320–355. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

5. Dunfjäll M. Materiality in transition: challenges and opportunities in corporate sustainability reporting under the CSRD. *European Journal of Risk Regulation*. 2025. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1017/err.2025.10016>

6. Ruohonen J., Kullas H. The Assurance of corporate sustainability reports and the renewed role of certified auditors. *European Company and Financial Law Review*. 2024. Vol. 21, № 3–4. P. 442–471. DOI: <https://doi.org/10.1515/ecfr-2024-0013>
7. Operato L., Gallo A., Marino E. A. E., Mattioli D. Navigating CSRD reporting: Turning compliance into sustainable development with science-based metrics. *Environmental Development*. 2025. Vol. 54. Article 101138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101138>
8. Лєра О.В., Безкровний О.В., Канцєдал Н.А., Лижєнков В.Г., Шейко А.Р. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566>
9. Bezverkhyi K., Parasii-Verhunencko I., Pylypenko O., Yurchenko O., Matiukha M., Poddubna N. Features of audit of sustainability reporting: empirical experience of the European Union countries. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 3, № 62. P. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.62.2025.4735>
10. Ліпич Л., Мельник К., Бортнік С., Візньак Ю., Козоріз М. Аудиторська політика суб'єктів аудиторської діяльності в умовах сталого розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 2, № 43. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.2.43.2022.3580>
11. Plastun A., Makarenko I., Huliaieva L., Guzenko T., Shalyhina I. ESG vs conventional indices: Comparing efficiency in the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20, № 2. P. 1–15. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(2\).2023.01](https://doi.org/10.21511/imfi.20(2).2023.01)
12. Ганусич В.О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-4>
13. Mezzanotte F. E. Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*. 2023. Vol. 23, № 2. P. 633–663. DOI: <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
14. Wagenhofer A. Sustainability reporting: A financial reporting perspective. *Accounting in Europe*. 2023. Vol. 21, № 1. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>
15. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. *Official Journal of the European Union*. 2014. L 330. P. 1–9. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng> (дата звернення: 10.09.2025).
16. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322. P. 15–63. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 10.09.2025).
17. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. *Official Journal of the European Union*. 2020. L 198. P. 13–43. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 10.09.2025).
18. Василюк М., Вітер С., Здирко Н., Гайдучок Т. Аудит фінансової звітності у світлі міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1>
19. Корчагіна Л. Розробка теоретичних та методологічних підходів до організації процесу створення ESG-звітів на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2023. № 105. С. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-06>
20. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 10.09.2025).
21. Міжнародні стандарти контролю якості (управління якістю), аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. *Міністерство фінансів України: вебсайт*. 2021. URL: https://mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779 (дата звернення: 10.09.2025).

References

1. Dixi Group. (n.d.). *Vpovadzhennia Taksonomii YeS: Ohliad hotovnosti natsionalnoho zakonodavstva Ukrainy [Implementation of the EU Taxonomy: Review of the readiness of Ukraine's national legislation]*. Retrieved from <https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/eutax-gap-analysis-a4-ds-fin.pdf> [in Ukrainian].
2. Kryvomaz, T., Chalyi, I., Hamotskyi, R., Ilchenko, I., & Tsyba, A. (2023). Kryterii ESG u zelenii vidbudovi Ukrainy [ESG criteria in Ukraine's green recovery]. *Ekolohichna bezpeka ta pryrodokorystuvannia*. № 48(4). Pp. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20> [in Ukrainian].
3. Anisimova, O., & Sidorenko, N. (2025). Pobudova vnutrishnoi systemy ESG subiekta hospodariuvannia [Building an internal ESG system of an economic entity]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 338(1). Pp. 678–686. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-100> [in Ukrainian].
4. Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe*. № 21(3). Pp. 320–355. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

5. Dunfjäll, M. (2025). Materiality in transition: Challenges and opportunities in corporate sustainability reporting under the CSRD. *European Journal of Risk Regulation*. Pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1017/err.2025.10016>
6. Ruohonen, J., & Kullas, H. (2024). The assurance of corporate sustainability reports and the renewed role of certified auditors. *European Company and Financial Law Review*. № 21(3–4). Pp. 442–471. DOI: <https://doi.org/10.1515/ecfr-2024-0013>
7. Operato, L., Gallo, A., Marino, E. A. E., & Mattioli, D. (2025). Navigating CSRD reporting: Turning compliance into sustainable development with science-based metrics. *Environmental Development*. № 54. 101138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101138>
8. Leha, O. V., Bezкровnyi, O. V., Kantsedal, N. A., Lyzhenkov, V. H., & Sheiko, A. R. (2025). ESG-factory ta yikh vidozbrazhennia v podatkovii zvitnosti: vyklyky dlia audytu [ESG factors and their reflection in tax reporting: Challenges for audit]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566> [in Ukrainian].
9. Bezverkhyi, K., Parasi-Verhunen, I., Pylypenko, O., Yurchenko, O., Matiukha, M., & Poddubna, N. (2025). Features of audit of sustainability reporting: Empirical experience of the European Union countries. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3(62). Pp. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4735>
10. Lypych, L., Melnyk, K., Bortnik, S., Vizniak, Yu., & Kozoriz, M. (2022). Audytorska polityka subiektiv audytorskoï diialnosti v umovakh staloho rozvytku [Audit policy of audit entities in the conditions of sustainable development]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 2(43). Pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3580> [in Ukrainian].
11. Plastun, A., Makarenko, I., Hulieva, L., Guzenko, T., & Shalyhina, I. (2023). ESG vs conventional indices: Comparing efficiency in the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*. № 20(2). Pp. 1–15. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(2\).2023.01](https://doi.org/10.21511/imfi.20(2).2023.01)
12. Hanusych, V. O., & Shimon, V. (2025). Stratehiia zaprovadzhennia obliku i zvitnosti zi staloho rozvytku v Ukraini [Strategy for implementing sustainability accounting and reporting in Ukraine]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. № 10. Pp. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-4> [in Ukrainian].
13. Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting: Double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*. № 23(2). Pp. 633–663. DOI: <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
14. Wagenhofer, A. (2023). Sustainability reporting: A financial reporting perspective. *Accounting in Europe*. № 21(1). Pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>
15. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. *Official Journal of the European Union*. № 330. Pp. 1–9. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>
16. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. № 322. Pp. 15–63. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
17. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. *Official Journal of the European Union*. № 198. Pp. 13–43. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>
18. Vasyliuk, M., Viter, S., Zdyrko, N., & Haiduchok, T. (2025). Audyt finansovoi zvitnosti u svitli mizhnarodnykh standartiv ta pryntsyypiv staloho rozvytku [Audit of financial statements in the light of international standards and sustainable development principles]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 4(55). Pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1> [in Ukrainian].
19. Korchahina, L. (2023). Rozrobka teoretychnykh ta metodolohichnykh pidkhodiv do orhanizatsii protsesu stvorennia ESG-zvityv na pidpriemstvakh [Development of theoretical and methodological approaches to organizing the process of ESG reporting in enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Ekonomichna»*. № 105. Pp. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-06> [in Ukrainian].
20. On audit of financial statements and auditing activity: Law of Ukraine of December 21, 2017 № 2258-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> [in Ukrainian].
21. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti (upravlinnia yakistiu), audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh [International standards on quality control (quality management), audit, review, other assurance and related services] (2021). *Ministry of Finance of Ukraine: vebseit*. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779 [in Ukrainian].

Король Світлана Яківна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Korol Svitlana

*Doctor of Science (Economics), Professor,
Professor of Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-0958-8720*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11395

НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

NON-FINANCIAL REPORTING IN THE IMPLEMENTATION OF CONCESSION ARRANGEMENTS: INTERNATIONAL STANDARDS AND UKRAINIAN CONTEXT

Анотація. Вступ. У сучасних умовах відновлення та модернізації інфраструктури України концесійні проєкти стають одним із ключових інструментів державно-приватного партнерства. Їх успішна реалізація вимагає не лише фінансової ефективності, але й забезпечення прозорості, підзвітності та довіри інвесторів і суспільства. У цьому контексті важливого значення набуває нефінансова звітність, яка відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності концесійних операторів. Міжнародні та європейські стандарти нефінансової звітності (насамперед GRI, IFRS S1/S2 і ESRS) визначають глобальні вимоги до розкриття ESG-аспектів діяльності підприємств, а рекомендації OECD, Світового банку та Європейського інвестиційного банку наголошують на необхідності інтеграції нефінансової звітності у систему управління концесійними угодами.

Мета. Метою статті є обґрунтування ролі нефінансової звітності у реалізації концесійних проєктів та розробка рекомендацій щодо адаптації міжнародних стандартів і практик до українського правового та економічного середовища.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали регламенти GRI, ESRS, IFRS S1/S2, IIRF, а також нормативні документи OECD, Світового банку та ЄІБ, присвячені прозорості у сфері ДПП. Для наукового обґрунтування використано публікації українських і зарубіжних авторів. Методичною базою стали аналіз і синтез, порівняльний аналіз, логіко-структурне узагальнення, метод сценарного моделювання та кейс-аналіз.

Результати. У статті систематизовано теоретичні засади нефінансової звітності, проаналізовано міжнародні стандарти й практики, а також український контекст їх застосування. Визначено, що GRI Standards забезпечують універсальну основу для визначення складу показників звітності, ESRS та IFRS S1/S2 формують вимоги до розкриття ESG-даних у межах ЄС, а IIRF створюють глобальну основу для розкриття інформації. Аналіз показав, що в Україні, попри наявність формальної нормативної бази, практична використання переваг нефінансової звітності у концесійних проєктах є обмеженим. Запропоновано інтеграційну модель, що поєднує міжнародні стандарти зі специфікою українського ринку, та наведено рекомендації щодо гармонізації звітності, розробки методичних документів, впровадження незалежної перевірки та використання цифрових інструментів.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методик оцінки кількісних нефінансових показників у концесійних угодах, створення механізмів незалежної перевірки достовірності нефінансових звітів, впровадження цифрових інструментів розкриття інформації та проведення галузевих і міждержавних порівняльних досліджень. Це дозволить зміцнити позиції України у глобальній інфраструктурній співпраці та підвищити довіру інвесторів до концесійних проєктів.

Ключові слова: нефінансова звітність, інтегрована звітність, ESG-звітність, концесія, концесійні проєкти, державно-приватне партнерство, GRI, ESRS, IFRS S1/S2, IIRF, прозорість, інвестиційна привабливість.

Summary. Introduction. In the context of infrastructure recovery and modernization in Ukraine, concession projects have become one of the key instruments of public-private partnerships (PPP). Their successful implementation requires not only financial efficiency but also transparency, accountability and trust from investors and society. Non-financial reporting, which discloses environmental, social and governance (ESG) aspects of concession operators' activities, plays a decisive role in this regard. International standards such as GRI, ESRS and IFRS S1/S2 define global requirements for ESG disclosures, while the OECD, World Bank and European Investment Bank emphasize the need to integrate non-financial reporting into concession project management frameworks.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role of non-financial reporting in the implementation of concession projects and to develop recommendations for adapting international standards and practices to the Ukrainian legal and economic environment.

Materials and methods. The study materials included international standards (GRI, ESRS, IFRS S1/S2), IIRF, as well as regulatory documents from the OECD, World Bank and EIB dedicated to transparency in PPP. Academic publications by Ukrainian and foreign authors were also used. The methodological basis combined analysis and synthesis, comparative analysis, logical-structural generalization, scenario modelling and case study analysis.

Results. The article systematizes the theoretical foundations of non-financial reporting, analyzes international standards and practices, and examines the Ukrainian context of their application. It is shown that GRI Standards provide a universal foundation for sustainability reporting, ESRS form comprehensive disclosure requirements within the EU, and IFRS S1/S2 establish a global baseline for comparable sustainability-related disclosures. The research reveals that in Ukraine, despite the formal regulatory framework, practical implementation of non-financial reporting in concession projects remains limited. An integrated model is proposed that combines international standards with the specifics of the Ukrainian market. Recommendations are presented on harmonization of reporting, development of methodological documents, introduction of independent assurance and use of digital reporting tools.

Discussion. Further research should focus on developing quantitative methods for assessing non-financial indicators in concession agreements, establishing mechanisms of independent assurance of non-financial information, introducing digital disclosure tools, and conducting sectoral and cross-country comparative studies. These steps will strengthen Ukraine's position in global infrastructure cooperation and increase investor confidence in concession projects.

Key words: non-financial reporting, integrated reporting, ESG reporting, concession, concession arrangements, public-private partnership, GRI, ESRS, IFRS S1/S2, IIRF, transparency, investment attractiveness.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції відновлення та модернізації інфраструктури в Україні та світі посилюють значення державно-приватного партнерства (ДПП) як дієвого механізму залучення приватних інвестицій у суспільно важливі проекти. Однією з найпоширеніших форм ДПП є концесійні угоди, які передбачають передачу державою приватному партнеру права на створення, модернізацію або експлуатацію інфраструктурних об'єктів. Успішність таких проектів визначається не лише фінансовими параметрами, але й рівнем прозорості, довіри інвесторів, дотриманням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, що підтверджено дослідженнями щодо управління ризиками у ДПП-секторі [1].

Нефінансова звітність, яка включає екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти, дедалі частіше розглядається як ключовий інструмент підвищення інвестиційної привабливості проектів і зниження суттєвих ризиків у реалізації концесій. Вона забезпечує зацікавлені сторони інформацією про екологічні наслідки, соціальний вплив і підходів до управління — критично важливо для проектів із залученням державного і приватного секторів [2].

Міжнародні та європейські організації активно розробляють стандарти нефінансової звітності: GRI встановлює ключові показники сталого розвитку, ESRS (у межах CSRD) формалізують вимоги до ESG,

International Integrated Reporting Framework визначає основу для розкриття фінансової та нефінансової інформації, а OECD наголошує на важливості прозорості в ДПП-діяльності [3; 4]. В Україні, попри нове законодавство у сфері ДПП, яке спрямоване на уніфікацію правового поля та підвищення привабливості концесійних проектів [5], практична реалізація і використання нефінансової звітності залишається слабкою. Відсутність повного розкриття даних підриває довіру інвесторів і гальмує інтеграцію в глобальний ESG-контекст та відповідність цілям сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі останніх років все більше уваги приділяється проблематиці нефінансової звітності, зокрема у сфері сталого розвитку та партнерства держави і бізнесу.

Baboukardos (2023) аналізує розвиток і розгалуженість регуляторних підходів до нефінансової звітності у світі. Автор показує, що множинність регламентів створює виклики для компаній, які працюють на глобальних ринках, та підкреслює потребу в гармонізації стандартів [6]. Saini, Purohit і Siddiqui (2022) здійснили наукометричний аналіз літератури щодо нефінансових розкриттів та їхнього внеску у досягнення цілей сталого розвитку. Вони дійшли висновку, що більшість досліджень акцентує увагу на екологічній компоненті, тоді як соціаль-

ні та управлінські аспекти ще потребують глибшої розробки [7]. Khamisu та Paluri (2024) розглядають новітні тренди у ESG-звітності. Автори наголошують на переході від добровільності до обов'язковості та на зростанні ролі цифрових інструментів у розкритті нефінансової інформації [8].

Так, О. Баськов (2021) підкреслює зв'язок нефінансової звітності з реалізацією політики сталого розвитку аграрного сектору України [9], І. Замула та А. Іщенко (2021) акцентують увагу на актуальності розкриття екологічної, соціальної та управлінської інформації на вітчизняних підприємствах [10], а А. Озеран (2024) розкриває особливості подання даних про сталий розвиток у звітах про управління [11]. У свою чергу, С. Підгаєць (2024) розглядає концесію як ефективну форму державно-приватного партнерства, що вимагає прозорого інформування з боку приватного партнера [12]. Л. Костирко (2024) досліджує концесію в енергетиці, наголошуючи на важливості нефінансової звітності як механізму забезпечення прозорості, підвищення довіри інвесторів і залучення фінансування [13].

Отже, українські та зарубіжні науковці сходяться на думці, що нефінансова звітність є необхідною умовою довіри інвесторів і суспільного контролю. Водночас у науковій літературі відсутні дослідження, що розробляли б концесійно-орієнтовану матрицю нефінансових показників та методику інтеграції стандартів нефінансової звітності (GRI, ESRS, IFRS S1/S2) у практику ДПП. Саме ця прогалина і визначає необхідність підготовки даної статті.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі нефінансової звітності як ключового інструменту забезпечення прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості концесійних проєктів, а також розробка пропозицій щодо інтеграції стандартів нефінансової звітності (GRI, ESRS, IFRS S1/S2, IIRF) у практику ДПП в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували нормативні документи Міжнародної ради зі стандартів бухгалтерського обліку (IFRS Foundation), Європейської консультативної групи з фінансової звітності (EFRAG), Міжнародної ради з інтегрованого звітування (IIRC), а також напрацювання ряду міжнародних організацій — OECD, Світового банку і Європейського інвестиційного банку. Особливу увагу приділено аналізу стандартів нефінансової звітності — Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Framework (IIRF), European Sustainability Reporting Standards (ESRS) та IFRS S1/S2, які задають сучасні орієнтири для розкриття екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG).

Для наукового обґрунтування використані академічні публікації українських і зарубіжних науковців, що охоплюють питання розвитку нефінансової звітності, її регуляторні аспекти та досліджують вплив на інвестиційну привабливість проєктів. Та-

кож врахований досвід практичних кейсів реалізації концесійних проєктів у транспортній та енергетичній сферах, де нефінансові показники використовувалися як критерії оцінки їх ефективності та соціальної значущості.

Методичною базою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод аналізу й синтезу застосований для систематизації наукових підходів і нормативних вимог; порівняльний аналіз використаний для виявлення відмінностей між українською практикою та зарубіжними стандартами; логіко-структурне узагальнення дозволило сформувати інтегроване бачення ролі нефінансової звітності у концесійних проєктах; метод сценарного моделювання застосований для визначення можливих шляхів адаптації міжнародних стандартів у національну практику; кейс-аналіз використаний для вивчення конкретних прикладів концесійних проєктів та оцінки ролі нефінансових звітів у їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Нефінансова звітність у сучасній економічній науці й практиці трактується як система розкриття інформації про діяльність суб'єкта господарювання, що виходить за межі традиційних фінансових показників і охоплює екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти. Її виникнення зумовлене необхідністю комплексної оцінки сталості бізнес-моделей, впливу компаній на довкілля та суспільство, а також потребою інвесторів у ширшому інформаційному забезпеченні для прийняття рішень [2; 14].

На відміну від фінансової звітності, яка відображає минулі результати діяльності у вартісних показниках, нефінансова звітність демонструє здатність компанії забезпечувати довгострокову ефективність і відповідати очікуванням стейкхолдерів. У міжнародній практиці вона подається у формі звітів зі сталого розвитку, інтегрованих звітів або звітів з корпоративної соціальної відповідальності. Її ключовою характеристикою є багатовимірність: розкриття кількісних (фінансових і нефінансових) і якісних показників екологічних наслідків і соціального впливу діяльності підприємства, трудових відносин, корпоративного управління й етики бізнесу [7].

Загальновизнаними орієнтирами для складання нефінансових звітів стали регламенти:

- GRI, які задають принципи визначення суттєвих тем і відповідні показники розкриття [15];
- ESRS, запроваджені у межах виконання Директиви CSRD, деталізують вимоги до нефінансових звітів і передбачають принцип подвійної суттєвості: оцінку як впливу компанії на довкілля і суспільство, так і впливу екологічних і соціальних факторів на бізнес [17];
- IFRS S1/S2, розроблені Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (International Sustainability Standards Board, ISSB), забезпечують глобальну «базову лінію» для порівнянних ESG-розкриттів [18];

- IIRF, які є глобальною основою для розкриття фінансової і нефінансової інформації у єдиному інформаційному просторі [16].

Міжнародна практика демонструє поступову уніфікацію підходів до нефінансової звітності, яка стає ключовим елементом прозорості у сфері державно-приватного партнерства та концесій. Про це свідчить зокрема такі факти, як участь багатьох провідних організацій у розробці IIRF та долучення CDP, CDSB, TCFD, IFRS, SASB, IIRC до роботи ISSB.

Найбільш поширеним у світі є звітність за стандартами GRI. Чинна редакція 2021 року структурована і складається з GRI 1 (загальні вимоги), GRI 2 (загальні розкриття) та GRI 3 (визначення суттєвих тем). Стандарти орієнтовані на відображення впливів організації на економіку, суспільство й довкілля, що є важливим у контексті концесій, де реалізація інфраструктурних проєктів, крім фінансового забезпечення, безпосередньо пов'язана із соціальними й екологічними наслідками [15].

IIRF посідає особливе місце серед сучасних підходів до розкриття нефінансової інформації. Його концепція, розроблена Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC), спрямована на поєднання фінансових і нефінансових показників в єдину інформаційну систему, що відображає створення цінності у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також потенційні ризики і можливості розвитку. Її ключовою відмінністю від інших підходів є акцент на створення вартості та взаємозв'язку між різними видами капіталу — фінансовим, виробничим, людським, інтелектуальним, соціальним і природним. Інтегрований підхід дозволяє комплексно оцінити вплив діяльності підприємства на стейкхолдерів і суспільство загалом [16]. Зазначене має особливе значення для концесійних проєктів, адже вони охоплюють не лише фінансові показники, але й соціальну доступність послуг, екологічні ефекти. Впровадження інтегрованої звітності у практику концесійних операторів сприятиме формуванню довіри інвесторів і суспільства, а також гармонізації українських підходів до розкриття інформації з глобальними стандартами прозорості та сталого розвитку.

У Європейському Союзі важливим регуляторним нововведенням стала Директива щодо звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), яка зобов'язує великі компанії та всі підприємства, що котируються на біржі, розкривати інформацію відповідно до ESRS (European Sustainability Reporting Standards). При цьому ESRS 1 визначає загальні вимоги та принципи підготовки звітів, ESRS 2 конкретизує обов'язкові розкриття, а тематичні стандарти деталізують показники у сферах клімату, довкілля, соціальної політики та управління [17]. Для концесійних операторів це означає необхідність формування звітності, що використовує подвійний підхід до суттєвості: оцінку як впливу компанії на довкілля та суспіль-

ство, так і впливу зовнішніх факторів на її стійкість і фінансові результати.

У глобальному масштабі зростає значення IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі сталим розвитком» та IFRS S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом», ухвалених Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). Ці стандарти формують «базову лінію» для порівнянних ESG-розкриттів, що має забезпечити їх інтероперабельність із регіональними системами, включаючи європейські ESRS [18]. Вони зосереджуються на інформації, яка є суттєвою для інвесторів і кредиторів у процесі прийняття рішень, зокрема на ризиках і можливостях, пов'язаних зі зміною клімату.

Практичні рекомендації міжнародних організацій також підтверджують важливість нефінансової звітності у сфері ДПП. Наприклад, Рекомендації OECD щодо належного врядування у ДПП [2] підкреслюють роль прозорості та підзвітності, а Основа розкриття для ДПП від Світового банку [14] визначає системний підхід до розкриття даних про проєкти на всіх стадіях їх життєвого циклу. Європейський інвестиційний банк через Керівництво для ДПП, розроблене Європейський центр експертизи з ДПП [19] також включає вимоги до нефінансових розкриттів у контексті управління результативністю концесійних угод.

У сфері ДПП нефінансова звітність виконує подвійну роль. По-перше, вона є інструментом забезпечення прозорості, який дозволяє державі та суспільству оцінити, наскільки концесійний оператор дотримується вимог до якості послуг, екологічних стандартів і соціальної відповідальності [2; 14]. По-друге, вона є важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості проєктів: якісні нефінансові розкриття знижують інформаційну асиметрію і сприяють формуванню довіри з боку міжнародних фінансових організацій, банків та приватних інвесторів [8].

Успішна реалізація концесійних угод вимагає від операторів не лише дотримання договірних умов, а й доведення їх суспільної корисності та стійкості. Саме нефінансова звітність дозволяє зафіксувати й комунікувати ці аспекти. Вона допомагає показати, що концесійний проєкт не обмежується фінансовими потоками, а має ширший ефект — підвищення доступності та якості послуг, створення робочих місць, скорочення викидів, покращення управління ризиками [16; 17].

Загалом, міжнародні стандарти і практики демонструють поступову інтеграцію нефінансових показників у систему управління інфраструктурними проєктами. Для України це означає потребу гармонізації національних підходів до звітності з глобальними рамками GRI, ESRS, IFRS S1/S2 та IIRF, що дозволить підвищити прозорість концесійних угод, зміцнити довіру інвесторів і полегшити доступ до міжнародного фінансування.

При цьому розвиток практики нефінансової звітності в Україні перебуває на етапі становлення, що значною мірою визначається інтеграційними процесами з Європейським Союзом та поступовою імплементацією його законодавства. Базові вимоги до прозорості та звітності суб'єктів господарювання містяться у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [20], однак він фокусувався переважно на фінансових показниках. Вимоги до нефінансових розкриттів почали з'являтися у контексті адаптації положень Директиви 2014/95/ЄС [21], а згодом — у межах імплементації оновленої Директиви CSRD [22], яка передбачає застосування стандартів ESRS. У червні 2025 роки КМУ схвалив проект змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який запроваджує обов'язкову звітність зі сталого розвитку для окремих категорій підприємств.

Особливого значення нефінансова звітність набуває у сфері ДПП та концесій, адже такі проекти безпосередньо впливають на суспільні послуги, стан довкілля та соціально-економічний розвиток територій. Закон України «Про концесію» (2019) [23] закріплює вимоги до прозорості угод, передбачаючи оприлюднення ключових умов, процедур та результатів конкурсів. Однак на рівні підзаконних актів детальні інструкції щодо нефінансових показників концесійних проєктів наразі відсутні.

Дослідження українських науковців підкреслюють, що компанії здебільшого не використовують міжнародні стандарти GRI чи для підготовки нефінансових звітів. Т. Єфименко, Л. Ловінська та Я. Олійник (2017) вказують на розрив між декларативними намірами та фактичним впровадженням таких звітів, що знижує інвестиційну привабливість України на міжнародних ринках [24]. В. Воробей та І. Журовська (2016) у своєму практичному посібнику акцентують увагу на необхідності адаптації міжнародних методик до українських умов та розробки національних рекомендацій для бізнесу [25].

У практичній площині зрушення спостерігаються у великих компаніях енергетичного, транспортного та фінансового секторів, які почали готувати нефінансові звіти для відповідності вимогам міжнародних фінансових інституцій. Наприклад, у проєктах портової та дорожньої інфраструктури, реалізованих за моделлю концесії, міжнародні кредитори вимагали розкриття ESG-показників як передумову отримання фінансування. Однак для більшості вітчизняних підприємств нефінансова звітність досі розглядається як факультативний інструмент, а не як обов'язкова частина корпоративної звітності.

У результаті, український контекст нефінансової звітності у концесійних проєктах характеризується поєднанням формального нормативного прогресу та практичної інституційної слабкості. Ключовими проблемами залишаються відсутність уніфікованих вимог і методик складання нефінансової звітності

на національному рівні, низька якість інформації для розкриття, відсутність механізмів незалежної перевірки достовірності нефінансових звітів і недостатня компетентність керівників щодо інтеграції ESG-показників у бізнес-моделі та систему управління.

Відповідно, проведений порівняльний аналіз міжнародних стандартів і українського контексту дозволяє сформулювати низку рекомендацій для підвищення ролі нефінансової звітності у реалізації концесійних проєктів. Передусім необхідною умовою є гармонізація національної нормативної бази з міжнародними стандартами. Це означає офіційне закріплення в українському законодавстві вимог до складання нефінансових звітів суб'єктами концесійних угод із урахуванням положень GRI Standards, ESRS та IFRS S1/S2. Такий крок створить уніфіковану рамку для розкриття екологічних, соціальних та управлінських показників і забезпечить порівнянність даних для інвесторів та регуляторів.

Важливим напрямком удосконалення є розробка національних методичних рекомендацій для підприємств, що беруть участь у концесійних проєктах. Ці рекомендації мають містити конкретизований набір ключових показників екологічної ефективності, соціального впливу, якості наданих послуг, стратегії бізнесу, розподілу ресурсів, управління ризиками та дотримання принципів корпоративного управління. У цьому процесі доцільно залучати не лише державні органи, але й бізнес-спільноту, професійні організації та науковців.

Окремої уваги заслуговує питання достовірності нефінансових звітів. Для підвищення довіри до них інвесторів і міжнародних фінансових організацій необхідно впровадити механізми незалежної перевірки та надання впевненості, які дадуть змогу зменшити ризики маніпулювання та викривлення інформації.

Подальший розвиток практики також пов'язаний із застосуванням сучасних цифрових інструментів. Використання стандартів електронного розкриття, зокрема XBRL, дозволить уніфікувати формат подання інформації і полегшить їх аналіз. Створення онлайн-платформ для публікації нефінансових звітів концесійних компаній підвищить доступність інформації для громадськості.

Не менш важливою є підготовка кваліфікованих кадрів. Потрібно розробити навчальні програми та проводити тренінги для фінансових і нефінансових менеджерів, аудиторів, а також представників органів державної влади. Вони мають надавати практичні знання із застосування міжнародних стандартів при підготовці нефінансових звітів і використання сучасних інструментів моніторингу ESG-показників.

Нарешті, нефінансова звітність має стати невід'ємною частиною системи управління концесійними угодами. Її потрібно інтегрувати у процеси моніторингу й оцінки ефективності їх реалізації.

Для цього варто розробити типові та галузеві проекти, які містили б розділи щодо впливу концесії на довкілля, її соціальної ефективності, управління ризиками та підходів до корпоративного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що нефінансова звітність є важливим інструментом забезпечення прозорості та ефективності концесійних проєктів у рамках ДПП. Вона дозволяє не лише зафіксувати економічні результати діяльності оператора, але й продемонструвати соціальні та екологічні ефекти, що формують суспільну довіру й підвищують інвестиційну привабливість проєктів. Впровадження міжнародних стандартів, таких як GRI, ESRS, IFRS S1/S2 та IIRF, створює можливість гармонізації національної практики з глобальними вимогами до забезпечення прозорості бізнесу, а також сприяє формуванню порівнянної бази даних для інвесторів, кредиторів та органів державного нагляду.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть використовувати підприємства для вдосконалення власної звітності, підвищення інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності, органи влади — для розробки нормативних документів і методичних рекомендацій, контроль виконання умов ДПП, а інвестори та кредитори — для обґрунтованої оцінки ризиків та ефективності концесійних проєктів.

Разом із тим, низка питань залишається відкритою. Подальший розвиток нефінансової звітності у концесійних проєктах потребує як теоретичного поглиблення, так і практичної реалізації через формування належної нормативної бази, розробки та впровадження ефективних інституційних механізмів. Тільки за таких умов нефінансова звітність стане дієвим інструментом прозорості, управління ризиками та залучення інвестицій у стратегічні інфраструктурні проєкти України.

Література

1. Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure: IMF Working Paper. Rial, I. (2021). URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/DP/2021/English/MRBPPPIEA.ashx> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships: OECD (2012). URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392> (дата звернення: 02.09.2025).
3. Managing Infrastructure Assets for Sustainable Development: A Handbook: United Nations (n.d.). UN DESA / UNOPS / UNCDF. URL: https://unosd.un.org/sites/unosd.un.org/files/managing_infrastructure_assets_for_sustainable_development_handbook_2021.pdf (дата звернення: 02.09.2025).
4. Liu, L. X. The Effect of Public-Private Partnerships on Innovation in Infrastructure Projects. *Journal / Work*. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728231189989> (дата звернення: 03.09.2025).
5. Mélédo, O., et al. Ukraine's PPP Reform: Legal Highlights and Potential Strategic Opportunities for Investors. *Mayer Brown Insights*. 2025. URL: <https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2025/07/ukraines-ppp-reform-legal-highlights-and-potential-strategic-opportunities-for-investors> (дата звернення: 03.09.2025).
6. Baboukardos, D. The multiverse of non-financial reporting regulation. *Accounting Forum*. 2023. Т. 47, Вип. 4. С. 385–402. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2204786>
7. Saini, N., Purohit, H., Siddiqui, J. Non-financial disclosures and sustainable development: A scientometric review. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Т. 379. С. 134784. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135173>
8. Khamisu, M. S. & Paluri, R. A. Emerging trends of ESG reporting: A review. *Environmental Advances*. 2024. Т. 15. С. 100452. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100079>
9. Баськов О. Нефінансова звітність та сталий розвиток аграрного сектору в Україні. *AgroPortal*. 2021. URL: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/nefinansovaya-otchetnost-i-ustoichivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-v-ukraine/> (дата звернення: 03.09.2025).
10. Замула І. В., Іщенко А. О. Нефінансова звітність аграрних підприємств України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2 (96). С. 54–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-2\(96\)-54-60](https://doi.org/10.26642/ema-2021-2(96)-54-60)
11. Озеран А. В. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 282–287. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-45>
12. Підгаєць С. В. Концесія як форма державно-приватного партнерства в сучасних умовах. 2024. URL: <https://surl.lj/plcju> (дата звернення: 05.09.2025).
13. Костирко, Л. А. Державно-приватне партнерство та концесійні угоди як механізм інвестиційної привабливості в енергетиці. *Фінансовий контроль і державне управління*. 2024. № 4. С. 45–55. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4285> (дата звернення: 02.09.2025).
14. A Framework for Disclosure in Public-Private Partnerships: World Bank (2016). URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-03/FrameworkPPPDDisclosure_101917_FINALFULL.pdf (дата звернення: 13.09.2025).
15. GRI Universal Standards 2021 — Public FAQs: GRI (2021). URL: https://www.globalreporting.org/media/efoabd12/public-faqs-universal-standards-_1-october.pdf (дата звернення: 13.09.2025).

16. IIRF: IFRS Foundation / Integrated Reporting and Connectivity Council (IRCC) (2021). URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/framework/> (дата звернення: 13.09.2025).
17. ESRS 1 — General requirements (Delegated Act): EFRAG (2023). URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%201%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf (дата звернення: 13.09.2025).
18. IFRS Sustainability Standards Navigator: IFRS Foundation / ISSB (2023). URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/> (дата звернення: 13.09.2025).
19. EPEC Guide to PPP: EPEC (EIB) (2018). URL: https://www.eib.org/files/publications/epec_guide_to_ppp_en.pdf (дата звернення: 13.09.2025).
20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 11.09.2025).
21. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council...: European Parliament & Council of the European Union (2014). *Official Journal of the European Union*. L 330. P. 1–9. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> (дата звернення: 11.09.2025).
22. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council...: European Parliament & Council of the European Union (2022). *Official Journal of the European Union*. L 322. P. 15–80. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (дата звернення: 11.09.2025).
23. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 48. Ст. 343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20> (дата звернення: 03.09.2025).
24. Єфименко Т. І., Ловінська Л. Г., Олійник Я. В., Бондар Т. А., Кучерява М. В. Запровадження нефінансової звітності в контексті імплементації в Україні законодавства ЄС: монографія. Київ : Академія фінансового управління. 2017. URL: https://afu.kyiv.ua/wp-content/uploads/2023/06/e14_zaprovadzhennya_nefinansovoi_zvitnosti_.pdf (дата звернення: 07.09.2025).
25. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: посібник для практиків. Львів : ПІВ Knowledge Networks. 2016. URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Non-Financial_Reporting__UA_.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

References

1. Rial, I. (2021). Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure. IMF Working Paper. Available at: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/DP/2021/English/MRBPPPIEA.ashx>
2. OECD. (2012). Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392>
3. UN DESA / UNOPS / UNCDF. (n.d.). Managing Infrastructure Assets for Sustainable Development: A Handbook. United Nations. Available at: https://unosd.un.org/sites/unosd.un.org/files/managing_infrastructure_assets_for_sustainable_development_handbook_2021.pdf
4. Liu, L. X. (2024). The Effect of Public-Private Partnerships on Innovation in Infrastructure Projects. *Journal/Work*. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728231189989>
5. Méléo, O., et al. (2025). Ukraine's PPP Reform: Legal Highlights and Potential Strategic Opportunities for Investors. Mayer Brown Insights. Available at: <https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2025/07/ukraines-ppp-reform-legal-highlights-and-potential-strategic-opportunities-for-investors>
6. Baboukardos, D. (2023). The multiverse of non-financial reporting regulation. *Accounting Forum*, 47(4), pp. 385–402. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2204786>
7. Saini, N., Purohit, H. & Siddiqui, J. (2022). Non-financial disclosures and sustainable development: A scientometric review. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134784. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135173>
8. Khamisu, M. S. & Paluri, R. A. (2024). Emerging trends of ESG reporting: A review. *Environmental Advances*, 15, 100452. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100079>
9. Bas'kov, O. (2021). Nefinansova zvitnist ta stalvi rozvytok ahrarynoho sektoru v Ukraini [Non-financial reporting and sustainable development of the agricultural sector in Ukraine]. *AgroPortal*. Available at: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/nefinansovaya-otchetnost-i-ustoichivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-v-ukraine/>
10. Zamula, I. V. & Ishchenko, A. O. (2021). Nefinansova zvitnist ahrarynykh pidpriemstv Ukrainy [Non-financial reporting of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(96), pp. 54–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-2\(96\)-54-60](https://doi.org/10.26642/ema-2021-2(96)-54-60)
11. Ozeran, A. V. (2024). Informatsiia pro stalvi rozvytok u zvit pro upravlinnia [Information on sustainable development in the management report]. *Stalvi rozvytok ekonomiky*, 2(49), pp. 282–287. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-45>
12. Pidhaiets, S. V. (2024). Kontsesiia yak forma derzhavno-pryvatnoho partnerstva v suchasnykh umovakh [Concession as a form of public-private partnership in modern conditions]. Available at: <https://surl.li/plcju>
13. Kostyrko, L. A. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo ta kontsesiini uhody yak mekhanizm investytsiinoi pryvablyvosti v enerhetytsi [Public-private partnership and concession agreements as a mechanism for investment attractive-

ness in the energy sector]. *Finansovyi kontrol i derzhavne upravlinnia*, 4, pp. 45–55. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4285>

14. World Bank. (2016). A Framework for Disclosure in Public-Private Partnerships. Available at: https://ppp.world-bank.org/sites/default/files/2022-03/FrameworkPPPDisclosure_101917_FINALFULL.pdf

15. GRI. (2021). GRI Universal Standards 2021 — Public FAQs. Available at: <https://www.globalreporting.org/media/efoabd12/public-faqs-universal-standards-1-october.pdf>

16. IFRS Foundation / Integrated Reporting and Connectivity Council (IRCC). (2021). International Integrated Reporting Framework. Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/framework/>

17. EFRAG. (2023). ESRS 1 — General requirements (Delegated Act). Available at: https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%201%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

18. IFRS Foundation / ISSB. (2023). IFRS Sustainability Standards Navigator. Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>

19. EPEC (EIB). (2018). EPEC Guide to PPP. Available at: https://www.eib.org/files/publications/epec_guide_to_ppp_en.pdf

20. Verkhovna Rada Ukrainy. (1999). Zakon Ukrainy “Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini” [Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine”]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (40), art. 365. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

21. European Parliament & Council of the European Union. (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council... *Official Journal of the European Union*, L 330, pp. 1–9. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

22. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council... *Official Journal of the European Union*, L 322, pp. 15–80. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

23. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). Zakon Ukrainy “Pro kontsesiiu” [Law of Ukraine “On Concession”]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (48), art. 343. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>

24. Yefymenko, T. I., Lovinska, L. H., Oliinyk, Ya. V., Bondar, T. A. & Kucheriava, M. V. (2017). Zaprovdzhennia nefinansovoi zvitnosti v konteksti implementatsii v Ukraini zakonodavstva YeS [Introduction of non-financial reporting in the context of the implementation of EU legislation in Ukraine]. Kyiv: Akademiia finansovoho upravlinnia. Available at: https://afu.kyiv.ua/wp-content/uploads/2023/06/e14_zaprovdzhennya_nefinansovoi_zvitnosti_.pdf

25. Vorobei, V. & Zhurovska, I. (2016). Nefinansova zvitnist [Non-financial reporting]. Lviv: PPV Knowledge Networks. Available at: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Non-Financial_Reporting__UA_.pdf

УДК 657:631:004

Польова Олена Леонідівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування
Навчально-науковий інститут економіки та управління
Вінницький національний аграрний університет*

Polova Olena

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor Department of Business and Service Industry
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-7120-7944*

Маліцький Петро Олегович

*аспірант кафедри бізнесу та сфери обслуговування
Навчально-наукового інституту економіки та управління
Вінницького національного аграрного університету*

Malitsky Petro

*Graduate Student of the Department of Business and Service Industry
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0009-0004-9076-6874*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11407

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

FEATURES OF MANAGEMENT ACCOUNTING OF FARM HOLDINGS IN THE CONTEXT OF INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Анотація. Аграрний сектор, зокрема фермерські господарства, є стратегічно важливим для продовольчої безпеки та економіки України, що обумовлює необхідність підвищення ефективності їх управління шляхом впровадження сучасних інструментів. Традиційні системи обліку не відповідають специфіці галузі та сучасним викликам, пов'язаним із коливаннями ринків, зміною клімату та необхідністю зниження собівартості, що створює гостру потребу в адаптованих рішеннях, відкриває нові можливості для трансформації обліку в напрямку автоматизації, аналітики даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що й робить цю тему актуальною для наукового дослідження.

Метою статті є дослідження впливу сучасних інформаційних технологій на трансформацію управлінського обліку у фермерських господарствах, які перетворюють його з функції реєстрації на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових публікацій та нормативно-правових актів. Використано методи порівняльного та структурно-логічного аналізу, узагальнення, дедукції та індукції, а також графічні методи для ілюстрації взаємозв'язків між окремими складовими процесу трансформації управлінського обліку у фермерських господарствах в умовах інтеграції інформаційних технологій.

Доведено тісний взаємозв'язок між подоланням цих проблем і впровадженням інформаційних технологій, які кардинально реформують управлінський облік фермерських господарств. Визначено, що ІТ-інструменти перетворюють облік із реєстраційної функції на стратегічний інструмент завдяки оперативності даних, автоматизації та аналізу. Запропоновано комплекс практичних рішень для інтеграції технологій, що забезпечать підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності фермерських господарств.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на перетворення сучасних ІТ-систем з інструменту аналізу на інструмент управління, здатного самостійно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та генерувати оптимальні управлінські рішення у фермерських господарствах.

Ключові слова: облік, управління, інформаційні технології, ІТ-системи, інструменти, автоматизація операцій, фермерські господарства.

Summary. The agricultural sector, in particular farms, is strategically important for food security and the economy of Ukraine, which necessitates the need to increase the efficiency of their management by implementing modern tools. Traditional accounting systems do not meet the specifics of the industry and modern challenges associated with market fluctuations, climate change and the need to reduce costs, which creates an acute need for adapted solutions, opens up new opportunities for the transformation of accounting in the direction of automation, data analytics and making informed management decisions, which makes this topic relevant for scientific research. The aim of the article is to study the impact of modern information technologies on the transformation of management accounting in farms, which transform it from a registration function into a strategic tool for increasing competitiveness.

Materials and methods. The study is based on the analysis of scientific publications and regulatory legal acts. The methods of comparative and structural-logical analysis, generalization, deduction and induction, as well as graphical methods were used to illustrate the relationships between individual components of the process of transformation of management accounting in farms in the context of the integration of information technologies.

A close relationship between overcoming these problems and the implementation of information technologies that radically reform the management accounting of farms was proven. It was determined that IT tools transform accounting from a registration function into a strategic tool due to the efficiency of data, automation and analysis. A set of practical solutions for the integration of technologies is proposed that will ensure increased efficiency, transparency and competitiveness of farms.

The prospects for further research are aimed at transforming modern IT systems from an analysis tool into a management tool capable of independently adapting to changing environmental conditions and generating optimal management decisions in farms.

Key words: accounting, management, information technology, IT systems, tools, operations automation, farms.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України загострив проблему трансформації традиційних систем управлінського обліку у фермерських господарствах, які не відповідають сучасним вимогам оперативності, точності та адаптивності. Існуючі методи обліку, орієнтовані на реєстрацію фактів господарської діяльності, не забезпечують керівництво господарств актуальною інформацією для оперативного прийняття управлінських рішень, що призводить до неефективного використання ресурсів, зниження рентабельності та втрати конкурентоспроможності. Ця ситуація ускладнюється специфікою аграрного виробництва — залежністю від кліматичних умов, тривалістю виробничих циклів, необхідністю диференційованого обліку витрат за окремими культурами та об'єктами. Водночас стрімкий розвиток інформаційних технологій, таких як хмарні сервіси, IoT, прецизійне землеробство та аналітика даних, відкриває принципово нові можливості для трансформації управлінського обліку з пасивної функції реєстрації в активний стратегічний інструмент. Однак питання методичного та практичного застосування цих технологій саме в контексті особливостей управлінського обліку фермерських господарств залишається недостатньо дослідженим, що і обумовлює актуальність та необхідність наукового розгляду даної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порядок організації та ведення обліку у фермерських господарствах розглядається у роботах вітчиз-

няних науковців, таких як. Здирко Я. П. Іщенко [4], Н. І. Коваль В. В. Мандибури [5], Я. І. Костецького [6], Г. Ю. Нікітіної [8], Л. А. Суліменко., О. В. Нечипорук [12] та інших, дослідження яких мали значний вплив на розвиток теоретичних і практичних основ управлінського обліку фермерських господарств.

Дослідження Талах Т., Голячук Н. [13], Овчарової Н. [9], Маркус О., Колесник Ю. [7], Фоміної Т. В., Пугаченко О. Б., Фоміна В. С. [14], Пилипенко А. А., Тирінова А. В. [10] та інших присвячене теоретичним і практичним аспектам цифровізації обліку, яку автори визначають як ключовий чинник ефективного розвитку фермерських господарств та бізнесу. На думку вчених, запровадження інформаційні технологій в облік становить невід'ємну основу сучасного підприємництва, створюючи передумови для динамічного та гнучкого управління бізнес-процесами.

Формулювання цілей статті — дослідити сучасні інформаційні технології, які впливають на трансформацію управлінського обліку у фермерських господарствах та перетворюють його з функції реєстрації на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток фермерства, будучи одним з ключових чинників економічної безпеки та стабільності держави, стикається з низкою серйозних викликів, які стримують його потенціал. Однією з найгостріших проблем є фінансова недоступність. Більшість фермерів,

особливо малих та середніх, мають обмежений доступ до кредитних ресурсів через високі відсоткові ставки, складні процедури оформлення та брак застави, що перешкоджає модернізації та розширенню виробництва. Технологічна відсталість — ще одна значна перепона. Багато господарств використовують застарілу техніку та методи роботи, що знижує продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Адміністративні бар'єри, такі як бюрократія, корупція, складнощі в отриманні земельних ділянок та нестабільність регуляторної політики, створюють несприятливе середовище для ведення бізнесу. Інфраструктурна нерозвиненість проявляється в поганому стані сільських доріг, недостатніх потужностей для зберігання, переробки та транспортування продукції, що призводить до значних втрат врожаю. Зовнішні фактори, зокрема несприятлива кон'юнктура ринків, демпінгований імпорт, наслідки кліматичних змін (посухи, повені), а також військова агресія Росії, що руйнує інфраструктуру та забруднює землі, створюють додаткові ризики. Кадровий дефіцит через старіння сільського населення, відтік молоді до міст та брак кваліфікованих спеціалістів також гальмує розвиток галузі.

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу та реалізації продуманих шляхів розвитку. Ключовим напрямом є технологічна модернізація. Держава може стимулювати впровадження сучасних технологій точного землеробства, біотехнологій, енергоефективного обладнання та систем зрошення через спеціальні програми софінансування, надання консультаційних послуг та підтримку досліджень. Розвиток інфраструктури — це пріоритетне завдання, що включає відновлення та будівництво доріг, елеваторів, холодильних складів, переробних цехів і логістичних центрів, що дозволить зменшити втрати та додати вартості продукції.

Для подолання адміністративних бар'єрів необхідна регуляторна реформа: спрощення процедур отримання землі, документів та дозволів, боротьба з корупцією та забезпечення верховенства права. Стимулювання кооперації між фермерами шляхом створення об'єднань для спільного закупівлі ресурсів, переробки, збуту та маркетингу дозволить їм конкурувати з великими агрохолдингами та на ринках. Інвестиції в людський капітал мають передбачати програми освіти, стажування, залучення молоді до аграрного сектору через надання грантів на старт та підтримку соціальної інфраструктури на селі. Нарешті, розвиток експортного потенціалу шляхом просування національного бренду, відкриття нових ринків збуту та відповідності міжнародним стандартам якості забезпечить додаткові надходження в бюджет і зміцнить позиції держави на глобальній арені. Таким чином, подолання існуючих проблем через реалізацію цих шляхів розвитку перетворить фермерство на потужний, стійкий і конкурентоспроможний сектор економіки, що гарантуватиме продовольчу незалежність, стабільність і безпеку держави.

Відповідно до Закону України, фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою одержання прибутку на земельних ділянках, наданих для ведення фермерського господарства [16].

Фермерство — це не просто галузь з виробництва продуктів харчування, це стратегічний актив держави, який безпосередньо впливає на: національну безпеку (продовольча безпека), економічну стабільність (валютні надходження, зайнятість), соціальний розвиток (розвиток сільських територій) (рис. 1).

Саме фермерські господарства, разом з великими агрохолдингами, формують продовольчий суверенітет країни — забезпечують населення основним



Рис. 1. Роль фермерства в економічній безпеці та стабільності держави

Джерело: власні дослідження

продуктами харчування (зерно, овочі, фрукти, молоко, м'ясо), що робить державу менш залежною від імпорту та зовнішньополітичних ризиків. Власне виробництво основних продуктів харчування допомагає стримувати їх вартість на внутрішньому ринку, запобігаючи різким коливанням, спричиненим світовими кризами чи торговими обмеженнями. Розвинутий аграрний сектор економить значні кошти держави (валютні резерви), які в іншому випадку довелося б витратити на закупівлю продовольства за кордоном.

Фермерство є основним роботодавцем і джерелом доходів у сільській місцевості та сприяє закріпленню населення, створенню інфраструктури (дороги, інтернет, логістика) та оживленню соціального життя в селах. Аграрний сектор створює робочі місця не лише безпосередньо у виробництві, але й у суміжних галузях: обробній промисловості, логістиці, торгівлі, сервісі сільгосптехніки, науці (селекція, агрономія) та IT-сфері.

Фермерське господарство, як об'єкт управлінського обліку, має низку унікальних характеристик, які значно ускладнюють процес контролю та аналізу і корінним чином відрізняють його від промислового підприємства. Насамперед, це стійка залежність від біологічних та кліматичних факторів. Урожайність культур, продуктивність тварин і, як наслідок, фінансовий результат значною мірою визначаються явищами, непередбачуваними керівництвом: погодними умовами (заморозками, посухою, градом), епідеміями хвороб та нашествиям шкідників. Ця невизначеність обумовлює обов'язкову потребу в обліку ризиків не лише на етапі планування, але й у поточному режимі, вимагаючи від системи обліку гнучкості та можливості швидко коригувати бюджет та прогнози.

Іншою ключовою особливістю є тривалість та сезонність виробничого циклу. Більшість культур мають довгостроковий цикл вирощування (від кількох місяців до років), що розриває у часі моменти здійснення витрат (посів, внесення добрив, обробіток) та отримання доходів (збір урожаю). Це створює серйозні виклики в управлінні грошовими потоками, оскільки значні виплати відбуваються до будь-яких надходжень від реалізації. Крім того, собівартість продукції формується протягом усього циклу, що ускладнює її оперативний розрахунок і потребує механізмів розподілу непрямих витрат.

Багато фермерських господарств також характеризуються диверсифікацією видів діяльності. Поєднання рослинництва, тваринництва, переробки власної продукції або навіть агротуризму є поширеною практикою для зменшення ризиків та підвищення рентабельності. Однак кожен з цих напрямків має власну специфіку формування витрат і доходів. Наприклад, у тваринництві ключовою статтею витрат є корми, а в переробці — амортизація обладнання та оплата праці. Тому система

управлінського обліку повинна забезпечувати роздільний облік результатів за кожним напрямком та центрами відповідальності, що дозволяє точно оцінити ефективність кожного з них.

Нарешті, для аграрного виробництва властива висока частка матеріальних витрат у собівартості продукції. Витрати на такі ресурси, як насіння високої якості, мінеральні добрива, паливо та мастильні матеріали, комбікорми, становлять основну частину операційних витрат. Це формує пряму потребу в організації детального оперативного контролю за їхнім придбанням, зберіганням та використанням. Будь-яка неточність у нормуванні або нецільове використання таких матеріалів миттєво відображається на фінансовому результаті, тому система обліку має забезпечувати максимально точний аналіз витрат за кожним полем, культурою, тваринницькою фермою або технікою.

Костецький Я. І. вважає, що ключовим фактором, що визначає організацію та складність ведення обліку, трудомісткість обліку при оприбуткуванні продукції. Він пропонує аграріям зменшити кількість разових документів (наприклад, подорожніх листків, талонів) та щоденних операцій (реєстрація надходження продукції), натомість акумулюючи дані за весь період збору [6]. Саме ці особливості роблять управлінський облік у фермерстві складним, але критично важливим інструментом, ефективність якого безсумнівно залежить від застосування сучасних інформаційних технологій. Перехід на ринкові принципи господарювання призводить до значного ускладнення інформаційних потоків у фермерстві. Це зумовлено, по-перше, підвищеними вимогами до звітності перед зовнішніми суб'єктами (державою, партнерами, інвесторами), а по-друге, необхідністю приймати управлінські рішення на основі глибокого аналізу ринкового середовища, матеріально-технічних ресурсів та інноваційного потенціалу власного виробництва.

Сучасна система управління фермерським господарством є складною інформаційною екосистемою. Вона ґрунтується на безперервному взаємозв'язку зовнішніх потоків даних (ринкові ціни, прогнози погоди, законодавчі вимоги) та внутрішніх (дані з датчиків IoT, техніки з телеметрією, фінансові операційні звіти). Цей поєднаний аналіз інформації в реальному часі дозволяє керівництву приймати обґрунтовані, швидкі та ефективні управлінські рішення для підвищення продуктивності та рентабельності господарства.

Аграрне виробництво функціонує в умовах безпрецедентних викликів, які вже не дозволяють ефективно керувати господарством, покладаючись виключно на досвід та традиційні методи обліку. Більшість фермерів європейських країн, зокрема в Польщі не мають уявлення про бухгалтерський облік, не готують, а ні балансу, а ні звіту про прибуток та збитки, а ні статистичних звітів. Відповідно

до польського законодавства, вести бухгалтерських облік повинні лише ті господарства, які мають річний дохід у 1,2 млн. євро. Однак деякі господарства ведуть бухгалтерський облік за власною ініціативою, переважно для того, щоб відзвітувати перед власниками про результати своєї діяльності [5]. Це свідчить про те, що вони усвідомлюють важливість інформаційного забезпечення, яке є складовою частиною облікового процесу, а також охоплює усі бізнес-процеси фермерського господарства.

Гоголь Т. А. пропонує розглядати інформаційне забезпечення як систему, як механізм та як сукупність інформаційних даних, на основі чого формується визначення поняття «інформаційне забезпечення»: «організація процесу збору, обробки, узагальнення і збереження інформації з метою її використання для виконання функцій, що поставлені перед системою управління для стабільного функціонування і розвитку підприємства [3].

Ці глобальні тренди роблять упровадження інформаційних технологій не бажаним, а обов'язковим елементом виживання та конкурентоспроможності фермерського господарства:

- По-перше, це тиск глобалізації ринків. Український аграрій сьогодні конкурує не лише з сусідніми фермерами, а й з великими агрохолдингами та виробниками з інших країн світу, де рівень технологізації та державної підтримки може бути значно вищим. У таких умовах отримання прибутку неможливе без постійної роботи над зниженням собівартості продукції. Реалізувати цю задачу без ІТ-систем неможливо, адже саме вони дозволяють проводити глибокий аналіз собівартості по кожній культурі, технологічній операції та полю, виявляючи точки неефективних витрат і резерви для економії.
- По-друге, це вкрай висока волатильність цін як на готову продукцію (зерно, олійні, м'ясо, молоко), так і на матеріальні ресурси (паливо, добрива, ЗЗР, насіння). Ситуація на ринку може кардинально змінитися протягом кількох тижнів. У таких умовах прийняття управлінських рішень на основі даних минулого періоду стає програшним. Виникає гостра потреба в інструментах, які дозволяють здійснювати швидкий перерахунок економіки виробництва в режимі, близькому до реального часу. Спеціалізовані програми дають змогу моделювати фінансовий результат при різних цінових сценаріях, визначати найбільш прибуткові культури та оптимальні обсяги виробництва, що дозволяє керівництву реагувати на ринкові зміни миттєво, а не за підсумками збиткового сезону.
- По-третє, це посилення вимог споживачів та ринків збуту до якості та повної прослідковуваності (traceability) походження сировини. Європейські та інші міжнародні ринки жорстко вимагають дотримання стандартів безпеки харчових продуктів. Ведення обліку в паперових журналах неможливе

через свою трудомісткість і схильність до помилок. Таким чином, інформаційні технології стають єдиним інструментом, що забезпечує прозорість ланцюга поставок і відкриває доступ до преміальних ринків.

Нарешті, все більшої ваги набуває потреба в оптимізації використання ресурсів, зокрема, води та ґрунту. Це питання має як економічний, так і екологічний вимір. З одного боку, зростання цін на енергоносії та зрошення робить економію ресурсів прямим шляхом до зниження витрат. З іншого боку, суспільний тиск та державне регулювання вимагають ведення більш сталого та екологічно відповідального сільського господарства. Інформаційні системи точного землеробства, які базуються на даних з датчиків, супутників та дронів, дозволяють застосовувати воду та добрива диференційовано, лише там і в тій кількості, де це необхідно. Це не лише економить кошти, але й зберігає родючість ґрунтів і зменшує навантаження на навколишнє середовище.

Разом ці виклики створюють ідеальний шторм, де виживають лише ті господарства, які здатні приймати швидкі, обґрунтовані даними рішення. І саме інформаційні технології стають тим ключем, який допомагає аграріям не лише протистояти цим викликам, але й перетворити їх на конкурентні переваги. Сучасний ринок програмних рішень для аграрного сектору пропонує широкий спектр інструментів, що дозволяють автоматизувати практично всі аспекти управлінського обліку. Вибір типу системи залежить від масштабів господарства, його спеціалізації та бюджету.

Таким чином, сучасні інформаційні технології для фермерства утворюють цілісний екосистем — від збору даних з поля за допомогою IoT і точного землеробства до їхньої систематизації в ERP (Enterprise Resource Planning) та потужного аналітичного аналізу в BI-системах (Business Intelligence), що робить управління господарством максимально обґрунтованим і точним. Якщо ERP — це система для ведення бізнес-процесів (операційна діяльність), то BI — це система для їх аналізу (стратегічна діяльність) (таблиця 1). Дослідження Здирко Н. Г. та Іщенко Я. П., доводять, що на практиці фермери орієнтуються на оперативну інформацію, яка отримується за допомогою телефонного зв'язку та ігнорують важливість повноцінної організації системи обліку, яка є основою інформаційної системи, оскільки відображає стан об'єктів управління і надає інформацію для інших інформаційних підсистем [4].

Система обліково-інформаційного забезпечення аграрних підприємств формується під впливом галузевих нормативно-правових актів. Її практичне втілення відбувається через складання первинних документів, аналітичних оглядів та звітних форм для фінансових, податкових і статистичних органів. Саме ці документи є основою для створення інформаційних ресурсів підприємства [2; 9; 13]. Вибір

Таблиця 1

**Інструменти інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку
фермерських господарств**

Інструменти	Характеристика	
Спеціалізовані аграрні ERP-системи	<i>Такі системи забезпечують повну прослідковуваність від поля до складу, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень</i>	
	Модуль управління вирощуванням	планування посівів, облік виконання польових робіт, контроль витрат насіння, добрив, засоби захисту рослин по кожному полю
	Модуль управління технікою	облік агротехніки, плановий технічний огляд, розрахунок собівартості механізованих робіт.
	Модуль управління тваринництвом	облік поголів'я, контроль раціонів годівлі, продуктивності, ветеринарних заходів
	Складський та фінансовий облік:	управління запасами, розрахунки з постачальниками та покупцями, калькуляція собівартості.
Платформи точного землеробства	<i>Не є системою обліку в класичному розумінні, але ці рішення базуються на використанні GPS-трекінг, супутникового моніторингу, датчиків на техніці та безпілотних літальних апаратів</i>	
	Карти врожайності	для аналізу міжпольової мінливості
	Карти норм внесення	для диференційованого застосування добрив та насіння.
	Індекси вегетації	для оцінки стану посівів та виявлення проблемних ділянок. Інтеграція цих даних в ERP-систему дозволяє перейти від обліку середніх показників по полю до управління на рівні окремих ділянок, що забезпечує революційне зниження витрат та підвищення врожайності.
Хмарні сервіси та мобільні додатки	<i>Такі рішення пропонують функціонал для планування, обліку робіт та аналізу ефективності за доступною передплатною моделлю</i>	
	Доступність	Керівник та агроном можуть вносити дані прямо з поля через смартфон, отримувати сповіщення та звіти в режимі онлайн, що забезпечує небувалу оперативність.
Інструменти Business Intelligence	<i>Ці інструменти перетворюють первинні дані в системі управлінського обліку на готову інформацію для прийняття управлінських рішень, показуючи динаміку, тренди та проблемні точки</i>	
	FarmLogs / Truterra	Аналізує дані врожайності по кожному полю, будує карту продуктивності, розраховує норми внесення насіння та добрив
	Climate FieldView	Інтегрує дані з різних джерел: дані врожайності комбайна, дані про внесення, супутникові знімки, погодні дані.
	Granular	Допомагає відстежувати операційні витрати в реальному часі (паливо, насіння, засоби захисту рослин, оренда), аналізує прибутковість по кожній культурі та полю, будує прогнози моделі фінансових результатів на сезон
Інтернет речей (IoT) у тваринництві	<i>Ці пристрої в реальному часі передають дані про стан кожного тварини, автоматично виявляючи ознаки хвороби, охоту або пологи</i>	
	Стан тварини	Зменшити падіж завдяки ранній діагностиці.
	Осіменіння	Підвищити продуктивність за рахунок точного визначення оптимального часу для запліднення.
	Датчики	Для моніторингу стану здоров'я тварин: сенсори жуйки, активності, внутрішньо-шлункового тиску, GPS-браслети для випасання
	Систематизація зведених даних	Автоматизувати формування ветеринарних та зоотехнічних звітів

Джерело: власні дослідження

форми побудови бухгалтерського обліку фермерських господарств нині є досить важливим і водночас дискусійним питанням [12].

Впровадження сучасних інформаційних технологій кардинально трансформувє управлінський облік у фермерстві, перетворюючи його з рутинної функції реєстрації на стратегічний інструмент конкурентоспроможності. Найважливішою перевагою є опера-

тивність даних. Замість очікування звітів, зібраних вручну наприкінці місяця, керівництво отримує доступ до ключових показників у режимі, близькому до реального часу. Стан виконання польових робіт, витрати палива, динаміка цін на ринку — вся ця інформація стає доступною для миттєвого аналізу та прийняття виважених рішень, що дозволяє реагу-

вати на проблеми та можливості ще до того, як вони призведуть до фінансових втрат.

В умовах цифровізації алгоритм організації бухгалтерського обліку передбачає виконання традиційних етапів, проте змінюється контекст їх застосування [10]. ІТ-системи забезпечують революційне підвищення точності розрахунку собівартості. Традиційні методи часто дають усереднені, приблизні цифри по всьому господарству (рис. 2).

Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє вести детальний облік витрат — матеріальних, тру-

дових, паливних — для кожного конкретного об'єкта: окремого поля, культури, тваринницької ферми або навіть партії продукції. Ця деталізація дозволяє точно визначити найбільш і найменш рентабельні напрямки діяльності, оптимізувати структуру посівних площ і, як наслідок, значно підвищити загальну ефективність бізнесу.

Значною перевагою є повсюдна автоматизація рутинних операцій, яка звільняє час менеджерів та зменшує адміністративне навантаження. Системи автоматично фіксують пробіг техніки за допо-

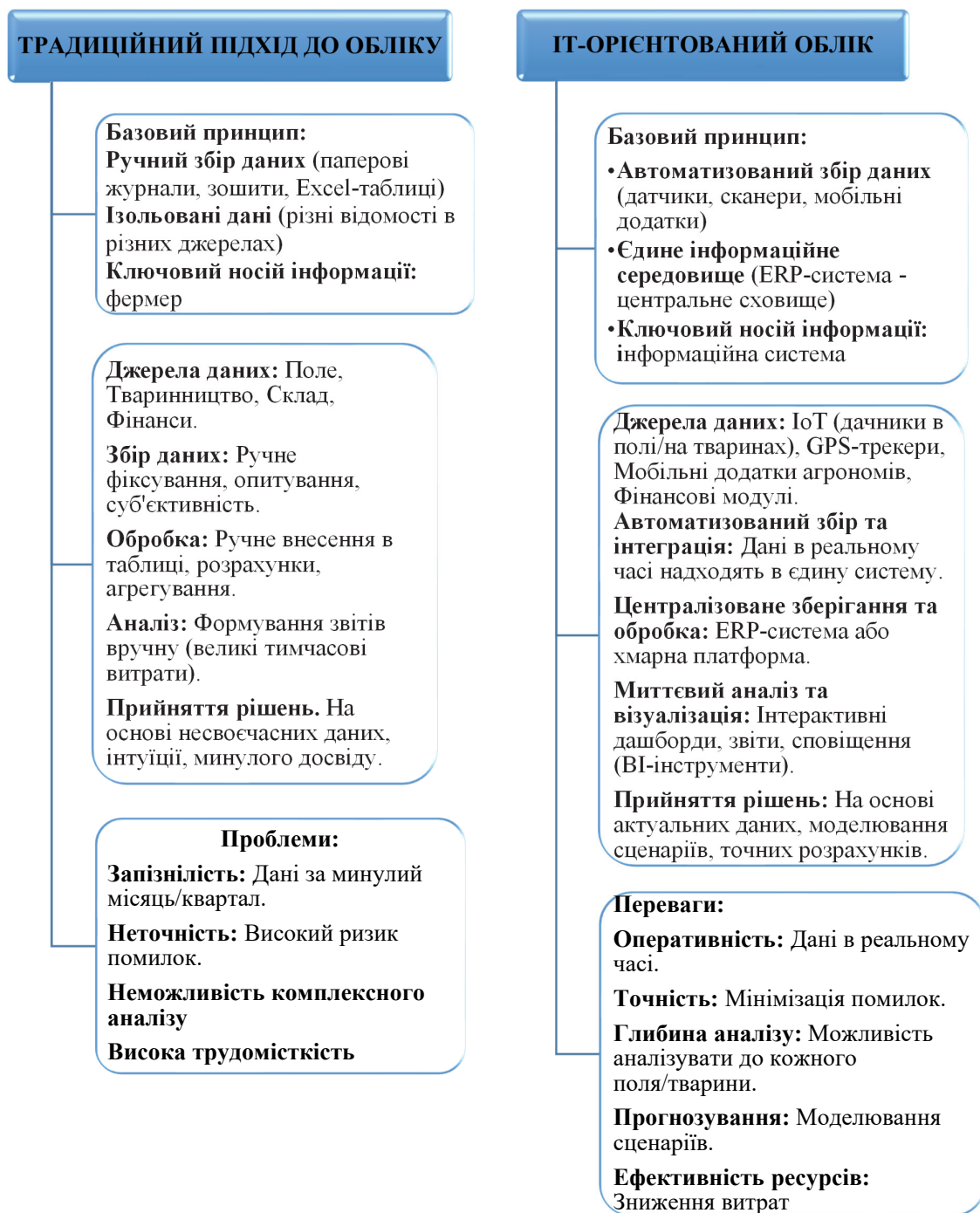


Рис. 2. Взаємозв'язок управлінського обліку у фермерських господарствах та впровадження ІТ-систем
Джерело: власні дослідження

могою GPS-трекерів, розраховують нормовиробіток та зарплату механізаторів, формують наряди та акти виконаних робіт. Це не лише економить кошти на адмініструванні, але й усуває значний пласт паперової роботи, дозволяючи персоналу сконцентруватися на аналітичній та управлінській діяльності.

Окремої уваги заслуговують можливості моделювання та прогнозування. Сучасні ІТ-системи дозволяють не лише аналізувати минулі періоди, але й будувати точні фінансові моделі майбутнього. Останньою, але не менш важливою перевагою, є кардинальне зменшення впливу «людського фактора». Ручний збір та обробка даних неминує супроводжуватися арифметичними помилками, описками, несвоєчасним внесенням інформації. Автоматизована система виключає ці проблеми, забезпечуючи високий рівень достовірності та цілісності даних. Це підвищує довіру до звітності на всіх рівнях управління і створює єдину, об'єктивну картину фінансового стану господарства для прийняття якісних управлінських рішень.

Обсяг та ступінь точності облікової інформації багато в чому визначається цілями господарювання, виробничою необхідністю та економічною доцільністю [8]. Впровадження ІТ-системи перетворює управлінський облік з пасивного реєстратора фактів на активне ядро прийняття управлінських рішень, забезпечуючи прямий вплив на ефективність та рентабельність господарства.

Незважаючи на очевидні переваги, процес впровадження інформаційних технологій у фермерських господарствах стикається з низкою серйозних викликів. Найбільшою перешкодою часто виступає значна вартість початкових інвестицій, яка включає не лише придбання самої ліцензії на програмне забезпечення, але і затрати на супутнє обладнання (сервери, датчики, сенсори, GPS-трекери), а також одноразові витрати на навчання персоналу та можливі послуги консультантів з впровадження. Хмарний облік передбачає наявність бухгалтера-ІТ-професіонала, який забезпечує організацію цього процесу, перевіряє та консультує власників та менеджмент підприємства тощо [9; 14].

Для малих та середніх господарств ці інвестиції можуть бути надто великими, а період окупності — занадто тривалим. Застосування автоматизованих систем значно полегшить роботу з обліковими даними, проте на нашу думку на сьогодні не кожне фермерське господарство, а особливо з ряду малих може дозволити собі встановити дану систему [7].

Ця проблема тісно пов'язана з дефіцитом кваліфікованих кадрів на селі, оскільки навіть найсучасніша система не принесе користі без фахівця, здатного її експлуатувати, інтерпретувати дані та вчасно усувати технічні проблеми. Пошук такого спеціаліста у сільській місцевості ускладнений,

а його залучення вимагає додаткових фінансових стимулів. Важливою психологічною перешкодою є глибокий консерватизм галузі та небажання частини керівництва та працівників, особливо старшого віку, відмовлятися від перевірених часом, зрозумілих методик роботи на користь нових, незвичних інструментів, що породжує внутрішній опір змінам.

Ключовим технічним обмеженням залишається нестабільне або відсутнє інтернет-покриття у віддалених сільських районах, що робить неможливим використання сучасних хмарних сервісів [13], отримання даних в реальному часі та повноцінну роботу з онлайн-платформами, які є основою багатьох сучасних ІТ-рішень.

Впровадження інформаційних технологій кардинально змінює підхід до управлінського обліку в фермерстві, перетворюючи його на стратегічний інструмент.

Традиційно управлінський облік у сільському господарстві був дуже трудомістким і часто неточним, рішення приймалися на основі вчорашньої або минулотижневої інформації, збирання, обчислення та аналіз даних вручну забирали багато часу, точно розрахувати собівартість конкретної культури, тварини або навіть ділянки поля. Сучасні ІТ-технології кардинально змінюють цю ситуацію, перетворюючи фермерський бізнес на високотехнологічне підприємство з точним управлінням.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження свідчать, що впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, IoT, точного землеробства, хмарних сервісів) кардинально трансформуює управлінський облік у фермерських господарствах, перетворюючи його з пасивної реєстраційної функції на активний стратегічний інструмент прийняття управлінських рішень.

В процесі дослідження запроваджено комплекс практичних рішень для інтеграції технологій, а також графічні моделі для ілюстрації взаємозв'язків між складовими трансформації обліку. Це забезпечує оперативність даних, точний розрахунок собівартості, автоматизацію рутини та моделювання ризиків, що є вирішальним чинником підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах глобальних викликів. Незважаючи на існуючі бар'єри (вартість, кадри, інфраструктура), подальший розвиток ІТ-систем спрямований на створення адаптивних інструментів, здатних автономно генерувати оптимальні рішення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з перетворенням сучасних ІТ-систем з інструменту аналізу на інтелектуальний інструмент управління, здатного самостійно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та генерувати оптимальні управлінські рішення у фермерських господарствах.

Література

1. Васильєва В.Г., Коновалова О.В., Січева К.В. Особливості організації обліку доходів і витрат у фермерських господарствах. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 116–128. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/156> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Гаврик О.Ю. Організаційні підходи до формування облікового процесу фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.66>
3. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія. Чернівці : Видавець Лозовий В.М., 2014. 384 с.
4. Здырко Н., Іщенко Я. Організаційні основи побудови системи обліку витрат виробництва фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86>
5. Коваль Н.І., Мандибур В.В. Удосконалення організації обліку фермерських господарств: зарубіжний досвід. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 877–882. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/179.pdf> (дата звернення: 08.09.2025).
6. Костецький Я.І. Удосконалення системи обліку у фермерських господарствах. URL: <https://magazine.faaaf.org.ua/udoskonallennya-sistemi-obliku-u-fermerskih-gospodarstvah.html>. (дата звернення: 08.09.2025).
7. Маркус О., Колесник Ю. Організація обліку та оподаткування фермерських господарств. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-46>
8. Нікітіна Г.Ю. Особливості обліку у фермерських господарствах. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 69–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_30 (дата звернення: 12.09.2025).
9. Овчарова Н. Система облікового забезпечення як детермінанта сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70>
10. Пилипенко А.А., Тирінов А.В. Системна парадигма організації бухгалтерського обліку в умовах четвертої промислової революції. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-92-99>
11. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 р. №973-IV. URL: <https://docs.dtkr.ua/doc/1088.283.0> (дата звернення: 14.09.2025).
12. Суліменко Л.А., Нечипорук О.В. Тенденції та підходи до обліку і звітності в фермерських господарствах на регіональному та світовому рівнях. *Облік і фінанси*. 2012. № 1. С. 52–58.
13. Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>
14. Фоміна Т.В., Пугаченко О.Б., Фомін В.С. Формування обліково-аналітичної інформації для визначення об'єктів оподаткування в фермерських господарствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74>

References

1. Vasyliieva V.H., Konovalova O.V., Sicheva K.V. (2019). Osoblyvosti orhanizatsii obliku dokhodiv i vytrat u fermerskykh hospodarstvakh [Peculiarities of organizing accounting of income and expenses in farms]. *Ekonomichnyi prostir — Economic space*. № 148. S. 116–128. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/156> [in Ukrainian].
2. Havryk O. Yu. (2024) Orhanizatsiini pidkhody do formuvannia oblikovoho protsesu fermerskykh hospodarstv [Organizational approaches to the formation of the formal process of farm management]. *Ahrosvit — Agrosvit*. № 20. S. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.66> [in Ukrainian].
3. Hohol T.A. (2014). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv maloho biznesu [Accounting and analytical support for the management of small business enterprises] monohrafiia. Chernihiv: Vydavets Lozovyi V.M. 384 s. [in Ukrainian].
4. Zdyrko N., Ishchenko Ya. (2023). Orhanizatsiini osnovy pobudovy systemy obliku vytrat vyrobnytstva fermerskykh hospodarstv [Organizational foundations of building a system for accounting for farm production costs]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86> [in Ukrainian].
5. Koval N.I., Mandybura V.V. (2015). Udoskonallennia orhanizatsii obliku fermerskykh hospodarstv: zarubizhnyi dosvid [Improving the organization of accounting for farm farms: foreign experience]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky — Global and national economic problems*. № 3. S. 877–882. Available at: <http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/179.pdf> [in Ukrainian].
6. Kostetskyi Ya.I. Udoskonallennia systemy obliku u fermerskykh hospodarstvakh [Improving the accounting system in farms]. Available at: <https://magazine.faaaf.org.ua/udoskonallennya-sistemi-obliku-u-fermerskih-gospodarstvah.html> [in Ukrainian].
7. Markus O., Kolesnyk Yu. (2020). Orhanizatsiia obliku ta opodatkuvannia fermerskykh hospodarstv [Organization of accounting and taxation of farms]. *Molodyi vchenyi — Young scientist*. № 10 (86). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-46> [in Ukrainian].
8. Nikitina H.Yu. (2014) Osoblyvosti obliku u fermerskykh hospodarstvakh [Features of accounting in farms]. *Upravlinnia rozvytkom — Development management*. № 2. S. 69–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_30 [in Ukrainian].

9. Ovcharova N. (2024) Systema oblikovoho zabezpechennia yak determinanta staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [The accounting system as a determinant of sustainable development of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70> [in Ukrainian].
10. Pylypenko A. A., Tyrinov A. V. (2022) Systemna paradyhma orhanizatsii bukhhalterskoho obliku v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii [System paradigm of accounting organization in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Biznes Inform — Business Inform*. № 5. S. 92–99. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-92-99> [in Ukrainian].
11. Pro fermerske hospodarstvo [On farming]: Law of Ukraine of June 19, 2003. № 973-IV. Available at: <https://docs.dtkk.ua/doc/1088.283.0> [in Ukrainian].
12. Sulimenko L. A., Nechyporuk O. V. (2012) Tendentsii ta pidkhody do obliku i zvitnosti v fermerskykh hospodarstvakh na rehionalnomu ta svitovomu rivniakh [Trends and approaches to accounting and reporting in farms at the regional and global levels.]. *Oblik i finansy — Accounting and Finance*. № 1. S. 52–58 [in Ukrainian].
13. Talakh T., Holiachuk N. (2025) Tsyfrovizatsiia obliku dlia zabezpechennia efektyvnoho rozvytku biznesu [Digitalization of accounting to ensure effective business development]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12> [in Ukrainian].
14. Fomina T. V., Puhachenko O. B., Fomin V. S. (2024) Formuvannia oblikovo-analitychnoi informatsii dlia vyznachennia ob'ektiv opodatkovannia v fermerskykh hospodarstvakh [Formation of accounting and analytical information to determine objects of taxation in farms]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74> [in Ukrainian].

УДК 657.37:338.27:005.591.6(4ЄС+477)

Шаповалова Алла Павлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Shapovalova Alla

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-9749-9439*

Кузьменко Олена Петрівна

*старший викладач кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Kuzmenko Olena

*Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-2417-924X*

Прокопова Олена Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Prokopova Olena

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-0823-0188*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11378

ПЕРЕХІД ДО ПРОЗОРОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ CSRD ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ КАПІТАЛУ КОМПАНІЙ

TRANSITION TO TRANSPARENT FINANCIAL REPORTING IN ACCORDANCE WITH CSRD REQUIREMENTS AND ITS IMPACT ON THE STRUCTURE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки прозорість фінансової звітності набуває особливого значення. Впровадження Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) стало одним із ключових кроків на шляху до формування єдиних стандартів розкриття інформації про фінансові та нефінансові аспекти діяльності компаній. Нові вимоги спрямовані на підвищення рівня довіри інвесторів, кредиторів та суспільства до корпоративної звітності та зменшення інформаційної асиметрії.

Особливої актуальності це питання набуває для українських підприємств, які інтегруються в європейський економічний простір та поступово адаптують свою систему обліку та звітності до міжнародних стандартів. Відповідність вимогам CSRD не лише підвищує конкурентоспроможність компаній, а й безпосередньо впливає на структуру їх капіталу. Це проявляється в зміні підходів до фінансування, посиленні уваги до екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG). Отже, вивчення впливу переходу до прозорої фінансової звітності відповідно до вимог CSRD на структуру капіталу компаній є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспекті, адже дає змогу виявити нові можливості та ризики для бізнесу під час посилення регуляторних вимог та змін інвестиційного середовища.

Метою статті є дослідження особливостей переходу до прозорої фінансової звітності відповідно до вимог CSRD та визначення його впливу на структуру капіталу компаній.

Матеріалами роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені інтеграції ESG-показників у систему фінансової звітності, аналізу впливу вимог CSRD на структуру капіталу компаній, а також вивченню практики підготовки прозорої фінансової та нефінансової звітності.

Застосовано такі наукові методи: критичний аналіз наукових джерел (для визначення стану та тенденцій досліджень у сфері ESG-звітності й впливу CSRD на фінансові результати діяльності компаній); метод синтезу (для узагальнення окремих наукових положень у цілісне висвітлення заявленої проблематики); метод узагальнення (для формулювання висновків).

Результати. У статті розкрито особливості переходу до прозорої фінансової звітності відповідно до вимог Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та його вплив на структуру капіталу компаній. Окреслено сутність концепції сталого розвитку та інтеграції ESG-показників у фінансову та нефінансову звітність. Проаналізовано ключові положення CSRD. Визначено основні аспекти впливу прозорої звітності на структуру капіталу підприємств, зокрема, підвищення фінансової прозорості, оптимізацію співвідношення власного й позикового капіталу, покращення кредитного рейтингу, стимулювання довгострокових інвестицій та входження в міжнародні ESG-рейтинги. Наведено приклади українських компаній, які вже впроваджують принципи сталого розвитку у свою діяльність. Зроблено висновок, що перехід до звітності відповідно до CSRD є стратегічним чинником поліпшення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінюванні ефективності застосування CSRD у різних секторах економіки, аналізі впливу прозорої фінансової та ESG-звітності на структуру капіталу та інвестиційну привабливість компаній, а також на розробленні методичних підходів до інтеграції нефінансових показників у корпоративне управління.

Ключові слова: CSRD, прозора фінансова звітність, ESG, структура капіталу, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, корпоративна звітність.

Summary. Introduction. In the context of globalization and digitalization of the economy, the transparency of financial reporting acquires particular importance. The implementation of the EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) has become one of the key steps toward establishing unified standards for the disclosure of financial and non-financial aspects of corporate activities. The new requirements are aimed at enhancing the trust of investors, creditors, and society in corporate reporting and reducing information asymmetry.

This issue is especially relevant for Ukrainian enterprises that are integrating into the European economic space and gradually adapting their accounting and reporting systems to international standards. Compliance with the CSRD requirements not only increases the competitiveness of companies but also directly affects their capital structure. This is reflected in changes to financing approaches and increased attention to environmental, social, and governance (ESG) factors. Therefore, examining the impact of the transition to transparent financial reporting in accordance with CSRD on companies' capital structure is important from both theoretical and practical perspectives, as it reveals new opportunities and risks for businesses in the face of stricter regulations and evolving investment environments.

The purpose of this article is to investigate the features of the transition to transparent financial reporting under CSRD requirements and to determine its impact on the capital structure of companies.

The study is based on the works of domestic and foreign scholars addressing the integration of ESG indicators into financial reporting, the impact of CSRD requirements on corporate capital structure, and the practice of preparing transparent financial and non-financial reports.

The following scientific methods were applied: critical analysis of academic sources (to identify the state and trends of research in ESG reporting and the impact of CSRD on companies' financial outcomes); synthesis (to generalize separate theoretical provisions into a comprehensive understanding of the problem); and generalization (to formulate conclusions).

Results. The article highlights the specific features of the transition to transparent financial reporting under the CSRD and its impact on companies' capital structure. It clarifies the essence of the concept of sustainable development and the integration of ESG indicators into financial and non-financial reporting. Key provisions of the CSRD are analyzed. The study identifies the main aspects of how transparent reporting influences corporate capital structure, including greater financial transparency, optimization of the equity-to-debt ratio, improvement of credit ratings, stimulation of long-term investments, and entry into international ESG ratings. Examples of Ukrainian companies that are already adopting sustainable development principles in their operations are provided. It is concluded that compliance with CSRD reporting requirements is a strategic factor in strengthening financial stability, investment attractiveness, and the overall competitiveness of Ukrainian enterprises.

Prospects. Future research should focus on assessing the effectiveness of CSRD implementation across different economic sectors, analyzing the impact of transparent financial and ESG reporting on capital structure and investment attractiveness, and developing methodological approaches to the integration of non-financial indicators into corporate governance.

Key words: CSRD, transparent financial reporting, ESG, capital structure, sustainable development, investment attractiveness, corporate reporting.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростання вимог до корпоративної відповідальності підприємства дедалі більше орієнтуються на прозорість своєї фінансової діяльності та ефективну взаємодію з різними зацікавленими сторонами, серед яких інвестори, кредитори, державні органи та суспільство загалом. Забезпечення прозорості фінансових та нефінансових показників стає не лише елементом репутаційного фактору, а й важливим інструментом підвищення результативності управління капіталом та стратегічного розвитку компаній.

Європейська директива про звітність у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) встановлює нові стандарти інтегрованої фінансової та нефінансової звітності для компаній, передбачаючи врахування показників ESG (Environmental, Social, Governance — екологічних, соціальних та управлінських) у традиційні фінансові звіти. Це створює основу для більшої прозорості функціонування компаній, покращує довіру інвесторів та сприяє ефективнішому прийняттю фінансових рішень.

Перехід до прозорої фінансової звітності відповідно до вимог CSRD має безпосередній вплив на структуру капіталу компаній. З одного боку, підвищення прозорості може зменшувати ризики для інвесторів і кредиторів, що стимулює залучення більш доступного фінансування та оптимізацію співвідношення власного та позикового капіталу. З іншого боку, інтеграція ESG-показників у фінансову звітність потребує від компаній перерозподілу ресурсів, зміни підходів до оцінювання активів і зобов'язань, а також посилення корпоративного управління.

Дослідження впливу CSRD на структуру капіталу компаній дає змогу виявити нові закономірності у фінансовому плануванні, управлінні ризиками та формуванні стратегічних пріоритетів, що сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств на національному та міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання вимог до прозорості бізнесу та орієнтація на принципи сталого розвитку зумовлюють активізацію наукових дискусій щодо інтеграції ESG у систему корпоративної звітності. Так, А. Огієнко [1] розкриває сутність сталого розвитку підприємства, окреслюючи перспективи та перешкоди на шляху його досягнення. Г. Уманців [2] вивчає звітність про сталий розвиток крізь призму корпоративної соціальної відповідальності, підкреслюючи її вплив на імідж і довіру до бізнесу. Г. Лучко [3] аналізує особливості реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні як ключового елемента сталого розвитку. Принципи ESG та цілі сталого розвитку в контексті їх облікової інтеграції розглядають у своїй праці В. Костюченко, І. Пащенко та І. Саковець [4]. Д. Затонацький [5] досліджує напрями регулю-

вання стандартів ESG на національному та міжнародному рівнях, характеризуючи механізми їх імплементації у вітчизняну практику.

О. Олійник та І. Поліщук [6] акцентують увагу на обліковому забезпеченні показників ESG-звітності з урахуванням інформаційних потреб користувачів і чинних законодавчих вимог. Д. Селецька [7] аналізує впровадження стандартів GRI (Global Reporting Initiative) у сферу ESG-звітності, наголошуючи на важливості відображення нематеріальних чинників діяльності підприємств. К. Середюк [8] окреслює особливості використання ESG у роботі українських компаній у воєнний період, виокремлюючи специфічні виклики та обмеження. Г. Будяков [9] вивчає сучасні вимоги до звітності ESG зі сталого розвитку в Україні та ЄС і визначає шляхи реалізації формування цієї звітності.

У зарубіжних дослідженнях значну увагу приділяють впливу європейського регуляторного середовища на розвиток корпоративної звітності. Так, К. Hummel та D. Jobst [10] підкреслюють ключову роль Директиви CSRD у гармонізації вимог до розкриття нефінансової інформації та забезпеченні прозорості бізнесу на міжнародному рівні.

Однак у науковій літературі залишаються недостатньо розкритими питання, пов'язані з тим, як виконання вимог CSRD впливає на механізми становлення структури капіталу компаній, які переваги та ризики це створює для бізнесу різних секторів економіки.

Метою статті є вивчення особливостей переходу до прозорої фінансової звітності відповідно до вимог CSRD та визначення його впливу на структуру капіталу компаній.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що висвітлюють питання інтеграції ESG-показників у фінансову звітність, вплив стандартів CSRD на структуру капіталу компаній, а також досвід підготовки прозорої фінансової та нефінансової звітності.

У ході роботи використано такі наукові методи: критичний аналіз наукової літератури (для окреслення сучасного стану досліджень у сфері ESG-звітності та впливу CSRD на фінансові показники компаній), метод синтезу (для об'єднання окремих наукових положень у комплексне вивчення нашого питання); табличний метод (для систематизації та наочності представлених даних), метод логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та зростання вимог до корпоративної відповідальності підприємства дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, що підкреслює важливість прозорості та підзвітності бізнесу перед суспільством.

Сталий розвиток передбачає забезпечення балансу між потребами сучасних та майбутніх поколінь,

сприяючи економічному зростанню та соціальній справедливості без завдання шкоди навколишньому середовищу. Для його реалізації необхідна ефективна координація між державними, приватними та міжнародними структурами, а також розроблення чітких стратегій розвитку на всіх рівнях — від підприємств до урядових органів. Упровадження принципів сталого розвитку допомагає мінімізувати екологічні ризики, зберегти ресурси для нащадків і створює умови для стабільного глобального прогресу. У бізнес-контексті концепція сталого розвитку інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній, що отримало загальноприйняту форму — ESG. Дотримання ESG-принципів гарантує основу для відповідального, прозорого та ефективного ведення бізнесу [1, с. 223].

Застосування ESG-практик надає компаніям додаткові конкурентні переваги на ринку та сприяє підвищенню їх інвестиційної привабливості. Сучасні великі інвестори все частіше націлені на показники соціальної відповідальності та сталого розвитку бізнесу, тому підприємства, що інтегрують ESG-підходи, мають вищі шанси привернути їх увагу. Для українських компаній у період воєнних викликів упровадження ESG-інструментів могло б стати важливим чинником збереження стабільності та зміцнення безпеки як бізнесу, так і суспільства загалом [8, с. 41].

Принципи ESG слугують орієнтиром для зацікавлених сторін, оскільки демонструють, як компанія управляє ризиками та використовує можливості, що виникають у сфері екологічних, соціальних та управлінських аспектів [4, с. 118].

На сьогодні вітчизняні компанії стикаються з необхідністю не лише забезпечувати відкритість своєї діяльності, а й адаптувати ESG-звіти — документи, які відображають інформацію про екологічні, соціальні та управлінські аспекти бізнесу, — до вимог міжнародних стандартів [7, с. 20]. Прозора фінансова звітність передбачає повне розкриття даних про

фінансові результати, управління ризиками, а також дотримання соціальних та екологічних зобов'язань.

Особливого значення в цьому контексті набувають вимоги Директиви CSRD, яка зобов'язує компанії надавати стандартизовану інформацію про екологічний вплив, соціальні фактори та корпоративне управління. Це означає перехід від традиційної моделі фінансової звітності до комплексного підходу, що поєднує фінансові показники з нефінансовими аспектами діяльності, формуючи більш цілісну картину ефективності та відповідальності бізнесу.

Директива 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) — це новий законодавчий документ ЄС, згідно з яким великі компанії повинні регулярно публікувати інформацію про їх вплив на навколишнє середовище та соціальні аспекти діяльності [5, с. 77]. Це дає змогу інвесторам, споживачам, політикам та іншим зацікавленим сторонам оцінювати нефінансові показники компаній і стимулює їх до застосування більш серйозних бізнес-підходів.

Відзначимо, що основними користувачами ESG-звітності є дві групи:

- інвестори та керівний склад, які приймають рішення щодо управління оборотними та необоротними активами;
- громадські організації [6, с. 4].

CSRD встановила детальні вимоги до звітності про сталий розвиток у всьому ЄС, створивши стандартизовану мову для подання інформації щодо ESG-показників. Основні положення CSRD згруповано в табл. 1.

Зауважимо, що CSRD передбачає поетапне впровадження:

- перша звітність у 2025 році за 2024 фінансовий рік компаній, на які вже поширювалася дія NFRD (Директива про нефінансову звітність, Non-Financial Reporting Directive (NFRD));
- перша звітність у 2026 році за 2025 фінансовий рік інших великих компаній;

Таблиця 1

Основні положення CSRD

Положення	Опис
Розширення сфери застосування	До 50 000 компаній у ЄС підпадатимуть під вимоги звітності про сталий розвиток
Звітність відповідно до ESRS	Компанії зобов'язані звітувати за Європейськими стандартами звітності про сталий розвиток (ESRS), які наразі розробляються
Принцип подвійної суттєвості	Підтверджує необхідність оцінювання як фінансових, так і нефінансових ризиків та можливостей
Узгодження із «Зеленою угодою» та наявними рамками	Охоплює відповідність Таксономії ЄС, SFDR та іншим стандартам сталого розвитку
Урахування рекомендацій TCFD та GRI	Забезпечує додаткові вимоги до прозорості та порівнянності звітності, беручи до уваги міжнародні стандарти
Гарантія аудиторів	На початковому етапі надається обмежена гарантія з поступовим переходом до розумної запоруки в майбутньому

Джерело: [11]

– перша звітність у 2027 році за 2026 фінансовий рік малих та середніх підприємств (МСП), що котируються на регульованих ринках ЄС, а також малих нескладних кредитних установ та кептивних (пере)страхових компаній, але без урахування мікропідприємств [10].

Уже з 2029 року українські компанії, що ведуть діяльність у ЄС, також будуть зобов'язані звітувати відповідно до CSRD 2022/2464. Насамперед це стосується підприємств, у яких чистий обіг від 150 млн. євро та є принаймні одна дочірня компанія або філія в Євросоюзі, а також компаній із цінними паперами на європейських біржах незалежно від місця реєстрації. У звітності має бути представлена інформація про:

- екологічні аспекти;
- соціальні фактори (умови праці, рівність, недискримінацію, різноманітність та інклюзію, права людини, вплив діяльності на здоров'я);
- галузеві стандарти, які враховують масштаб ризиків;
- відповідність бізнес-моделі та стратегії принципам переходу до сталої економіки.

До того ж компанії мають описувати процес належної перевірки діяльності в ланцюгах створення вартості, оцінювати нематеріальні ресурси та прогнозовано розкривати інформацію [12].

Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських намірів у корпоративну стратегію, а також встановлення ESG-показників, що відображають унікальні компетенції компанії та відповідають міжнародним стандартам, сприятимуть ефективному використанню ресурсів для забезпечення стійкого розвитку та підвищенню позицій у міжнародних ESG-рейтингах [3, с. 6].

Звіт про сталий розвиток дає змогу компаніям відповідати на широкий спектр запитів заінтересованих осіб у єдиному документі. CSRD передба-

чає його включення до річного фінансового звіту компанії, що фактично інтегрує нефінансові показники в традиційну фінансову звітність і гарантує прозорість фінансової інформації для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін [9, с. 333].

Така інтеграція безпосередньо впливає на структуру капіталу компаній (табл. 2), оскільки прозорість та відповідність ESG-критеріям можуть змінювати умови залучення фінансування, формування власного капіталу та управління ризиками.

Розглянемо основні аспекти цього впливу більш детально.

1. Підвищення прозорості фінансів. Інтеграція нефінансових показників у фінансову звітність дає змогу інвесторам та кредиторам точніше оцінювати ризики та прибутковість. Так, наприклад, компанія ДТЕК публікує інтегровані звіти, де відображає не лише фінансові результати, але й інвестиції в зелену енергетику, що підвищує довіру до її довгострокової стратегії [13].

2. Оптимізація співвідношення власного та залученого капіталу. Компанії змушені більш раціонально розподіляти фінансові ресурси між власним та позиковим капіталом, ураховуючи екологічні та соціальні ризики. Компанія «Astarta Holding» — вертикально інтегрований агропромисловий холдинг, що активно впроваджує ESG-критерії та принципи сталого розвитку. Вона активно співпрацює з міжнародними фінансовими установами. Зокрема в червні 2023 року отримала фінансування в розмірі 30 млн. дол. США від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), у тому числі кредит — 9 млн. дол. США, пов'язаний із досягненням цілей у сфері сталого розвитку [14]. Це свідчить про те, що агропромхолдинг активно оптимізує своє співвідношення власного та залученого капіталу, беручи до уваги екологічні та соціальні ризики.

Таблиця 2

Вплив переходу до прозорості фінансової звітності відповідно до вимог CSRD на структуру капіталу компаній

№	Показник	Вплив на структуру капіталу
1	Підвищення прозорості фінансів	Забезпечує достовірність фінансових даних, що зменшує ризики для інвесторів та кредиторів. Це може сприяти зниженню вартості залученого капіталу та підвищенню частки власного капіталу за рахунок довіри ринку
2	Оптимізація співвідношення власного та залученого капіталу	Прозора звітність допомагає чіткіше оцінювати фінансову стійкість компанії, що дає змогу ефективніше балансувати між власними та позиковими коштами, зменшуючи фінансові ризики
3	Покращення кредитного рейтингу	Відкрита фінансова інформація підвищує довіру кредиторів, що може призвести до зниження процентних ставок за кредитами та більш вигідних умов фінансування, зміцнюючи структуру капіталу
4	Стимулювання довгострокових інвестицій	Інвестори очікують вкладати у компанії з прозорою звітністю, що дає змогу використовувати довгострокові ресурси та стабілізувати структуру капіталу, збільшуючи частку тривалих зобов'язань
5	Входження в міжнародні ESG-рейтинги	Позитивне оцінювання за ESG покращує привабливість компанії для глобальних інвесторів, що сприяє залученню довгострокового капіталу та зменшенню залежності від короткострокових позик

Джерело: авторська розробка

Завдяки такому підходу компанія не лише забезпечує фінансову стабільність, а й підвищує свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку, демонструючи інвесторам відповідальність у сфері сталого розвитку.

3. Покращення кредитного рейтингу. Прозорість та стандартизованість звітності збільшує довіру кредиторів та інвесторів, що може знизити вартість капіталу.

First Ukrainian International Bank (FUIB) є одним із перших українських банків, який запровадив фінансову звітність за міжнародними стандартами (IFRS) ще в 1991 році та отримав кредитний рейтинг від міжнародного агентства Fitch у 1998 році.

У 2024 році Fitch Ratings підтвердило національний рейтинг FUIB, підкреслюючи високий рівень корпоративного управління та прозорості, що позитивно впливає на довіру інвесторів та знижує вартість капіталу для банку [15].

Цей приклад демонструє, як запровадження міжнародних стандартів звітності та прозорість ESG-практик можуть покращити кредитний рейтинг компанії.

4. Стимулювання довгострокових інвестицій. Інформація про ESG-показники сприяє плануванню стратегічних інвестицій та підтримує сталий розвиток компанії. Уже згадана вище компанія ДТЕК у рамках своєї стратегії на 2030 рік прагне досягти вуглецевої нейтральності до 2040 року та інтегрувала 12 Цілей сталого розвитку ООН у свою ESG-стратегію.

З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року компанія інвестувала 1,4 млрд. євро, зокрема в проєкти з відновлювальної енергетики, такі як вітрова електростанція Тилігульська та 140-мільйонний проєкт з акумулювання енергії. Ці інвестиції спрямовані на залучення міжнародних інвесторів та підготовку до майбутнього України [16].

5. Вхідження в міжнародні ESG-рейтинги. Виконання вимог CSRD підвищує конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку капіталу та інвестицій. Виконання вимог CSRD дає підприємствам змогу демонструвати прозорість та відповідальність у сфері сталого розвитку, що є ключовим критерієм для оцінювання за ESG-рейтингами. Це підвищує довіру міжнародних інвесторів і кредиторів, відкриває доступ до нових джерел капіталу та покращує позиції компанії на глобальному фінансовому ринку. Завдяки цьому підприємства стають більш конкурентоспроможними та здатними залучати інвестиції на вигідних умовах.

Отже, інтеграція ESG-показників та відповідність вимогам CSRD безпосередньо впливають

на структуру капіталу компаній, підвищуючи прозорість фінансів, оптимізуючи співвідношення власного та залученого капіталу, покращуючи кредитний рейтинг, стимулюючи довгострокові інвестиції та сприяючи входженню в міжнародні ESG-рейтинги. Це демонструє, що сталий розвиток та прозора звітність стають не лише етичним, а й стратегічним фактором конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємств.

Водночас підготовка такої звітності залишається складним завданням, оскільки має відповідати законодавчим та стандартним вимогам, бути релевантною, порівнюваною, перевіреною, зрозумілою та давати правдиве уявлення про діяльність компанії [11]. Саме це формує потребу в застосуванні принципу подвійної суттєвості та комплексному розкритті інформації відповідно до ESRS, включно з описом політики, цілей та заходів компанії, що підводить нас до аналізу механізмів підготовки прозорої фінансової та ESG-звітності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, перехід до прозорої фінансової звітності відповідно до вимог CSRD є ключовим кроком у впровадженні принципів сталого розвитку та інтеграції ESG-показників у роботу компанії. Цей процес забезпечує стандартизоване надання інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти бізнесу, що підвищує прозорість фінансів і довіру інвесторів. Застосування CSRD сприяє оптимізації співвідношення власного та залученого капіталу, даючи змогу компаніям більш раціонально управляти фінансовими ресурсами та враховувати ESG-ризики. Прозора та інтегрована звітність покращує кредитний рейтинг і знижує вартість капіталу, стимулюючи залучення довгострокових інвестицій. Крім того, виконання вимог CSRD відкриває доступ до міжнародних ESG-рейтингів та нових джерел фінансування, збільшуючи конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку. Уведення таких стандартів також допомагає формувати стійку бізнес-модель та ефективно управляти ризиками. Загалом перехід до прозорої фінансової звітності стає стратегічним інструментом поліпшення фінансової стабільності та тривалого розвитку підприємств.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінюванні ефективності впровадження CSRD у різних секторах економіки, аналізі впливу прозорої фінансової та ESG-звітності на структуру капіталу та інвестиційну привабливість компанії, а також на розробленні методичних підходів до інтеграції нефінансових показників у корпоративне управління.

Література

1. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>.
2. Уманців Г. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. № 149(3). С. 59–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05).
3. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>.
4. Костюченко В., Пашченко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Grail of science*. 2023. № 27. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>.
5. Затонацький Д. Основні напрями регулювання стандартів ESG на національному та міжнародному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.74>.
6. Олійник О., Поліщук І. Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>.
7. Селецька Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: соціальний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(59). С. 20–36. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-20-36](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-20-36).
8. Середюк К. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 84. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/bse.84-6>.
9. Будяков Г. В. Переваги формування звітності ESG зі сталого розвитку на засадах IT-аутсорсингу. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 328–341. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0230>.
10. Hummel K., Jobst D. An overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe*. 2024. Vol. 21, Iss. 3. P. 320–355. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>.
11. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (дата звернення: 08.09.2025).
12. З 2028 року українські компанії, що працюють в ЄС, звітуватимуть про сталий розвиток. *Офіс сталих рішень*. 2022. URL: <https://ukraine-oss.com/z-2028-roku-ukrayinski-kompaniyi-shho-praczuuyut-v-yes-zvituvaymut-pro-stalij-rozvytok> (дата звернення: 06.09.2025).
13. Сталий розвиток. *ДТЕК*. URL: <https://dtek.com/sustainability/> (дата звернення: 07.09.2025).
14. ЄБРР надає Астарті фінансовий пакет на суму 30 мільйонів доларів США. *Астарта-Київ: офіційний вебсайт*. 2023. URL: <https://astartaholding.com/yebr-r-nadaye-astarti-finansoviy-paket-na-sumu-30-miljoniv-dolariv-ssha/> (дата звернення: 08.09.2025).
15. Fitch revises Ukrainian banks' national ratings on recalibration; upgrades FUIB; affirms Ukreximbank. *Fitch Ratings*. 2024. URL: <https://www.fitchratings.com/research/banks/fitch-revises-ukrainian-banks-national-ratings-on-recalibration-upgrades-fuib-affirms-ukreximbank-28-10-2024> (дата звернення: 08.09.2025).
16. The epic battle to keep Ukraine's lights on. *The Times*. 2025. URL: <https://www.thetimes.com/business-money/energy/article/epic-battle-keep-ukraine-lights-on-dtek-energy-2tjrr7b63> (дата звернення: 08.09.2025).

References

1. Ohienko, A. (2024). Stalyi rozvytok pidpriemstva: sutnist poniattia, perspektyvy ta pereshkody [Sustainable development of the enterprise: The essence of the concept, prospects and obstacles]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 222–228. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> [in Ukrainian].
2. Umantsiv, H. (2023). Zvitnist pro stalyi rozvytok u vymiri korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Sustainability reporting in the dimension of corporate social responsibility]. *Scientia Fructuosa*, 149(3), 59–71. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05) [in Ukrainian].
3. Luchko, H. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini [Social responsibility of business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> [in Ukrainian].
4. Kostyuchenko, V., Pashchenko, I., & Sakovets, I. (2023). Pryntsypy ESG i tsili staloho rozvytku: oblikovy aspekt [ESG principles and sustainable development goals: The accounting aspect]. *Grail of Science*, (27), 117–123. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012> [in Ukrainian].
5. Zatonatskyi, D. (2024). Osnovni napriamy rehuliuвання standartiv ESG na natsionalnomu ta mizhnarodnomu rivni [Main directions of ESG standards regulation at national and international level]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: Practice and Experience*, (5), 74–81. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.74> [in Ukrainian].
6. Oliynyk, O., & Polishchuk, I. (2024). Oblikove zabezpechennia formuvannia pokaznykiv ESG-zvitnosti vidpovidno do informatsiinykh zapytiv korystuvachiv: zakonodavche rehuliuвання [Accounting support for ESG reporting indicators

formation in response to users' information requests: Legislative regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13> [in Ukrainian].

7. Seletska, D. O. (2024). Formuvannia ESG-zvitnosti za standartamy GRI: sotsialnyi aspekt [Formation of ESG reporting according to GRI standards: The social aspect]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu — Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 3(59), 20–36. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-20-36](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-20-36) [in Ukrainian].

8. Serediuk, K. (2023). Vprovadzhennia praktyky ESG v diialnist ukrainskykh kompanii u voiennyi period [Implementation of ESG practices in Ukrainian companies during the war period]. *Prychornomorski ekonomichni studii — Black Sea Economic Studies*, (84), 41–46. <https://doi.org/10.32782/bses.84-6> [in Ukrainian].

9. Budiakov, H. V. (2024). Perevahy formuvannia zvitnosti ESG zi staloho rozvytku na zasadakh IT-outsorsynhu [Advantages of ESG sustainability reporting based on IT outsourcing]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii — European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(14), 328–341. <https://doi.org/10.32750/2024-0230> [in Ukrainian].

10. Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe*, 21(3), 320–355. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

11. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

12. Z 2028 roku ukrainski kompanii, shcho pratsiuiut v YeS, zvituvatymut pro stalyy rozvytok [From 2028 Ukrainian companies operating in the EU will report on sustainable development]. (2022). *Ofis stalyykh rishen — Office of Sustainable Solutions*. Retrieved from <https://ukraine-oss.com/z-2028-roku-ukrayinski-kompaniyi-shho-praczyuyut-v-yes-zvituvatymut-pro-stalyy-rozvytok> [in Ukrainian].

13. Stalyy rozvytok [Sustainability]. (n.d.). *DTEK*. Retrieved from <https://dtek.com/sustainability/> [in Ukrainian].

14. YEBrR nadaie Astarti finansovyy paket na sumu 30 milioniv dolariv SShA [EBRD provides Astarta with a financial package worth 30 million USD]. (2023). *Astarta-Kyiv: ofitsiyni vebsait — Astarta-Kyiv: Official Website*. Retrieved from <https://astartaholding.com/yebrr-nadaye-astarti-finansovyy-paket-na-sumu-30-miljoniv-dolariv-ssha/> [in Ukrainian].

15. Fitch revises Ukrainian banks' national ratings on recalibration; upgrades FUIB; affirms Ukreximbank. (2024). *Fitch Ratings*. Retrieved from <https://www.fitchratings.com/research/banks/fitch-revises-ukrainian-banks-national-ratings-on-recalibration-upgrades-fuib-affirms-ukreximbank-28-10-2024>

16. The epic battle to keep Ukraine's lights on. (2025). *The Times*. Retrieved from <https://www.thetimes.com/business-money/energy/article/epic-battle-keep-ukraine-lights-on-dtek-energy-2tjrr7b63>

УДК 334.722.24:330.341.1

Майорова Тетяна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Mayorova Tetiana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0001-9153-8460*

Тимошенко Ірина Павлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Tymoshenko Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0001-7885-3685*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11406

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЛАНЦЮГОВОЇ ІДЕАЦІЇ СТАРТАПУ CONCEPTUAL MODEL OF CHAIN IDEATION OF STARTUP

Анотація. Вступ. В умовах швидких технологічних змін і зростаючої конкуренції на глобальних ринках питання ефективного формування стартап-ідей набуває особливої актуальності. Більшість інноваційних проєктів зіштовхується з труднощами ще на початкових етапах, коли ідея залишається фрагментарною та неперевіреною. Попри наявність сучасних підходів, таких як *design thinking*, *lean startup* чи *effectuation*, у науковій та практичній площині досі бракує системних моделей, здатних відобразити логіку та послідовність процесу ідеації у зрозумілій і відтворюваній формі. Це створює потребу у розробці нових концептуальних рішень, які поєднували б теоретичну глибину та прикладну цінність для підприємців, інвесторів і освітніх інституцій.

Мета. Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад ідеації стартапу в частині визначення її змісту та побудови її концептуальної ланцюгової моделі з використанням інструментарію IDEF3, в результаті чого буде представлено її етапи.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на працях провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, що описували етапи розробки стартап-проєктів, а також на практичному досвіді, здобутому під час роботи в межах ініціативи «Підприємницький університет», курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами» (УЕР, 2021–2022).

Для опрацювання матеріалів застосовано загальнонаукові методи – спостереження, аналіз, синтез, узагальнення, а також метод класифікації для групування підходів до валідації проблеми та ідеї стартапу. Специфічним інструментом виступила методологія IDEF3, яка використовується для моделювання бізнес-процесів і дозволяє візуалізувати логіку ланцюгової ідеації стартапу – від пошуку болю споживача і виявлення проблеми до тестування концепту. Її перевага полягає у здатності робити процес прозорим, структурованим і придатним до практичного відтворення та оптимізації.

Результати. У статті визначено атрибути ланцюгової ідеації стартапу, що дало змогу описати її як систематичний, творчий і ітеративний процес виникнення та розвитку ідеї стартапу, що розглядає ідеацію як послідовний ланцюг взаємопов'язаних етапів: від пошуку болю споживача до ідентифікації проблеми та потреб користувачів, генерації множини ідей, їх комбінації та уточнення, відбору найбільш перспективних рішень і, насамкінець, трансформації у бізнес-ідею, готову до подальшого тестування й комерціалізації.

Побудовано концептуальну модель ланцюгової ідеації стартапу у вигляді діаграми IDEF3, що дало змогу виконати низку наукових завдань. Так, обґрунтовано, до ідеація стартапу розпочинається з пошуку болю споживача, на основі якого тоді буде сформульовано проблему, причому болі поділено на дві категорії – латентна пристрасть споживача та споживчий дистрес. Виявлено, що етапи валідації проблеми та ідеї стартапу є критичними, адже за результатами їх проходження перша чи друга можуть бути відхилені, що поверне команду стартап-проєкту на попередні етапи. У зв'язку з важливістю цих етапів додатково виокремлено та згруповано методи валідації проблеми та ідеї стартапу.

Зазначено, що успішний процес ідеації завершується остаточним формулюванням ідеї стартапу, яка втілює конкретне рішення проблеми споживача, після чого команда стартапу може перейти на наступний рівень – Customer Development, розробку бізнес-моделі та мінімально-життєздатного проДУКТу. Також вказано, що запропонована концептуальна модель ланцюгової ідеації стартапу на основі IDEF3 дозволяє системно відобразити процес розвитку підприємницької ідеї та може слугувати інструментом для структуризації ідеації, виявлення критичних точок та використання в освітніх і бізнес-інкубаційних практиках.

Перспективи. У ході подальших напрацювань модель потребуватиме уточнення (зокрема щодо етапів генерації й відбору ідей), а перспективи досліджень охоплюють її порівняння з іншими підходами, аналіз впливу зовнішніх чинників та розробку метрик оцінки результативності.

Ключові слова: стартап, методологія IDEF3, ланцюгова ідеація стартапу, біль споживача, проблема, ідея.

Summary. Introduction. In the context of rapid technological change and growing competition in global markets, the issue of effective startup idea generation is becoming increasingly relevant. Most innovative projects face difficulties at the earliest stages, when the idea remains fragmented and unvalidated. Despite the existence of modern approaches such as design thinking, lean startup, or effectuation, both research and practice still lack systemic models capable of capturing the logic and sequence of the ideation process in a clear and reproducible way. This creates the need for new conceptual solutions that combine theoretical depth with practical value for entrepreneurs, investors, and educational institutions.

Purpose. The aim of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations of startup ideation by defining its content and constructing a conceptual chain model using the IDEF3 methodology, which will present its key stages.

Materials and methods. The research is based on the works of leading domestic and foreign scholars who have described the stages of startup project development, as well as on practical experience gained within the «Entrepreneurial University» initiative and the course «Innovative Entrepreneurship and Startup Project Management» (YEP, 2021–2022). To analyze the materials, general scientific methods such as observation, analysis, synthesis, and generalization were applied, along with the classification method for grouping approaches to problem and idea validation in startups. A specific tool employed was the IDEF3 methodology, which is used for business process modeling and enables the visualization of the logic of chain startup ideation – from identifying consumer pain points and defining the problem to concept testing. Its advantage lies in the ability to make the process transparent, structured, and suitable for practical reproduction and optimization.

Results. The article identifies the attributes of chain ideation of startup, which makes it possible to describe it as a systematic, creative, and iterative process of generating and developing a startup idea. Ideation is considered as a sequential chain of interconnected stages: from identifying consumer pain points to defining user problems and needs, generating multiple ideas, combining and refining them, selecting the most promising solutions, and finally transforming them into a business idea ready for further testing and commercialization. A conceptual model of chain ideation of startup was constructed in the form of an IDEF3 diagram, which enabled the solution of several scientific tasks. It was substantiated that startup ideation begins with identifying consumer pain, which then serves as the basis for problem formulation. Consumer pain was classified into two categories – latent consumer passion and consumer distress. It was revealed that the stages of problem and idea validation are critical, as the outcome may lead to rejecting either and returning the startup team to earlier stages. Due to their importance, methods of problem and idea validation were additionally identified and grouped. The study emphasizes that a successful ideation process culminates in the final formulation of a startup idea that provides a specific solution to the consumer's problem, after which the team can proceed to the next level – Customer Development, business model design, and MVP development. The proposed conceptual model of chain startup ideation based on IDEF3 enables a systematic representation of entrepreneurial idea development and can serve as a tool for structuring ideation, identifying critical points, and applying it in educational and business incubation practices.

Discussion. The model requires further refinement (particularly regarding the stages of idea generation and selection). Promising research directions include its comparison with other approaches, analysis of external factors influencing ideation outcomes, and the development of metrics for evaluating its effectiveness.

Key words: startup, IDEF3 methodology, chain ideation of startup, consumer pain, problem, idea.

Постановка проблеми. Сучасна стартап-екосистема характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлює постійну потребу у нових підходах до формування бізнес-ідей. Незважаючи на наявність численних методик (Design Thinking, Lean Startup,

Effectuation), процес ідеації часто залишається фрагментарним, інтуїтивним і недостатньо структурованим. Це призводить до того, що значна частина підприємницьких задумів не проходить етапу первинної валідації або не доходить до стадії комерційної реалізації.

У науковій літературі досі не сформовано єдиного уніфікованого підходу до опису та аналізу процесу ідеації. Більшість досліджень зосереджені на окремих його складових — генерації ідей, пошуку ринкових можливостей чи перевірці гіпотез. Проте відсутня комплексна модель, яка б дозволяла відтворювати послідовність кроків від ідентифікації проблеми до тестування життєздатності ідеї та її перетворення на бізнес-концепт. Це ускладнює як практичне застосування результатів досліджень, так і їх використання в освітніх програмах.

Особливої актуальності набуває розробка візуалізованих концептуальних моделей, які могли б поєднати теоретичні напрацювання та практичні інструменти підприємництва. Застосування методології IDEF3 для побудови моделі ланцюгової ідеації стартапу дає змогу відобразити логіку та взаємозв'язки між етапами, а також забезпечити можливість стандартизації та адаптації процесу до різних контекстів. Таким чином, існує наукова й практична потреба в систематизації процесу ідеації стартапу у вигляді концептуальної моделі, здатної підвищити якість підприємницьких рішень та результативність інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд наукових публікацій останніх років засвідчив високий інтерес до теми стартапів та їх етапізації. Найбільше нас цікавили ті праці, у яких було приділено достатньо уваги саме питанню зародженню ідеї стартап-проекту.

Так, Д. Дімов у своїй статті хоч і пише не про стартапи, однак наголошує, що ідеї не є «готовими», а поступово розвиваються через навчання, уточнення та перевірки [1, с. 562]. Ми знаходимо його зауваження слушним, оскільки воно містить вказівку на процесний характер формулювання бізнес-ідей.

На думку П. Фогеля ідея стартапу є попереднім та переважно неповним ментальним уявленням про майбутнє підприємство. Вона може виникати під впливом різних тригерів — від наявних ресурсів і технологій чи потреб ринку до особистого бажання розпочати власну справу. Формування ідеї відбувається як у результаті цілеспрямованого пошуку, так і випадкових відкриттів чи запозичення від інших. Автор підкреслює, що процес від ідеї до можливості не лінійний, оскільки сама вона часто розвивається через цикл: генерація — уточнення — перевірка — можливе повернення назад, щоб її доопрацювати [2]. Цю нелінійність важливо врахувати під час побудови моделі процесу формулювання ідеї стартапу, причому ми наголошуємо, що вона при цьому не суперечить нашій концепції ланцюгової ідеації.

Дж. Комбс, М. Грубер та Ш. Захра описали різні підходи до пояснення того, як і коли формується ідея стартапу. Так, у межах Lean Startup вона розглядається як попередня гіпотеза про продукт, клієнтів чи бізнес-модель, що уточнюється через низькозатратні експерименти та мінімально-життєздатний про-

дукт (MVP). У концепції Effectuation ідея виникає на основі вже наявних у підприємця ресурсів, знань і соціальних зв'язків, а її розвиток відбувається завдяки взаємодії зі стейкхолдерами. Згідно з Creation Theory підприємницька ідея народжується у процесі «розмовних експериментів», коли обмін думками та пропозиціями резонує з групою людей, здатних підтримати цю ідею ресурсами. У рамках Theory-based View формування ідеї пов'язується з висуненням контрарних припущень і пошуком рішень, що дозволяють перевірити життєздатність теоретичного ядра задуму [3]. Таким чином, автори дійшли висновку, що момент і спосіб виникнення ідеї стартапу залежить від обраної підприємцем логіки дій та контексту взаємодії з ринком і середовищем. Проте у них відсутнє чітке формулювання тези про те, що виокремленню ідеї стартапу має передувати виявлення проблеми клієнта, яку вона в разі успішного втілення має вирішити.

Аналіз же доробку вітчизняних науковців показав, то вони приділили мало уваги питанню процесу появи і формулювання ідеї стартапу, зосередившись більше уваги на дорожній карті його реалізації загалом. Серед тих, хто все ж висвітлює певним чином це питання, варто згадати О. Левчук та Д. Опрю, які писали про методику Customer Development. У ній вони, зокрема, виокремили такі етапи, як вивчення потреб та бажань клієнтів, розроблення та тестування проміжних гіпотез щодо того, як можна їх ефективніше задовольнити [4, с. 163]. І хоча Customer Development варто розглядати не як окремих етап ідеації стартапу, а як набір інструментів і практик для перевірки проблеми, ціннісної пропозиції та бізнес-гіпотез, він може бути ефективно використаний як методологія валідації ідеї.

Вартує згадати праця М. Хаустова, який докладно описує життєвий цикл стартап-проекту, де в рамках початкової стадії другим етапом вказує генерацію бізнес-ідеї. І хоча автор не деталізує, як саме вона відбувається, він зазначає, що генерація передбачає пошук ідеї, її розробку та тестування, а її результатом має стати визначена нова й унікальна бізнес-ідея, що була успішно протестована [5, с. 129].

Майже не розкривають питання, що передують генерації ідеї, О. Гавриш, К. Бояринова та К. Копішинська, зосередивши увагу більше на методах відбору ідей нових продуктів [6, с. 41–45]. Частково цей нелюдик було виправлено Т. Сак у ході опису змісту методу дизайн-мислення, застосування якого вимагає проходження таких етапів: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування, тестування. Для нас головною є теза авторки про те, що проблема виступає джерелом ідей для стартапів, мета якого — знайти «біль» людей, який потенційно можна мінімізувати [7, с. 16–17]. Таким чином, для нас важливим є усвідомлення того, що ідеація стартапу обов'язково має включати пошук болю споживача та формулювання проблеми, яку необхідно вирішити.

Підсумовуючи аналіз досліджень і публікацій із заданої тематики, ми виявили, що автори приділяють мало уваги процесу ідеації стартапу як окремому етапу його реалізації, розглядаючи його лише як складову початкової або посівної стадії стартап-проекту. Також мало висвітленою є проблема послідовної залежності формулювання ідеї стартапу від виявлення болю клієнта та формулювання на цій основі конкретної проблеми, яка і буде вирішена за допомогою такої ідеї, втіленої в продукті або послугі.

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад ідеації стартапу в частині визначення її змісту та побудови її концептуальної ланцюгової моделі з використанням інструментарію IDEF3, в результаті чого буде представлено її етапи.

Матеріали і методи. Робота написана на матеріалах публікацій авторитетних зарубіжних та вітчизняних науковців, присвячених тематиці ініціації стартап-проектів. До уваги взято досвід, отриманий під час підвищення кваліфікації в межах ініціативи «Підприємницький університет», курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» від УЕР (вересень-грудень 2021, 2022 рр.).

Під час опрацювання матеріалів та представлення основних результатів статті було використано такі загальнонаукові методи, як спостереження, аналіз, синтез, узагальнення. Окремо доцільно виділити метод класифікації, що був застосований для групування методів валідації проблеми та ідеї стартапу.

Специфічним інструментом дослідження виступила DEF3 (Integrated DEFinition for Process Description Capture Method) — методологія моделювання процесів (FIPS 183), яка реалізована у вигляді графічної нотації. Вона була вперше описана і представлена Р. Майером, К. Менцель, М. Пейнтером, П. деВітте, Т. Блінном та Б. Перакатом у 1995 р. [8]. Синтаксис і приклад застосування IDEF3 можна знайти у багатьох україномовних джерелах, а от у посібнику С. Лелюк [9, с. 22–24], тому ми не будемо докладно зупинятись на описі методології. Лише зазначимо, що вітчизняні науковці виявляють до неї певний інтерес, використовуючи у своїх напрацюваннях. Як приклад — побудова бізнес-моделі процесу організації проектного фінансування за методологією IDEF3, запропонована Я. Шевчуком [10, с. 8].

IDEF3 призначена для фіксації та опису послідовності подій і сценаріїв, що відображають логіку функціонування системи чи процесу. На відміну від інших методів сімейства IDEF, що орієнтовані переважно на структурний аналіз (IDEF0) або управління даними (IDEF1X), IDEF3 фокусується саме на динамічних аспектах діяльності. Його головною метою є представлення процесів у вигляді наочних діаграм, які демонструють причинно-наслідкові зв'язки між подіями та дозволяють формалізувати сценарії поведінки системи.

У контексті бізнес-процесів IDEF3 застосовується для моделювання та аналізу логіки роботи органі-

зацій, взаємодії учасників і ключових етапів діяльності. Використання діаграм IDEF3 дає можливість:

- відобразити послідовність операцій та рішень у вигляді структурованого ланцюга;
- ідентифікувати критичні точки процесу, де можуть виникати ризики чи невизначеність;
- уніфікувати комунікацію між учасниками проекту завдяки використанню спільної графічної мови;
- підтримати подальший аналіз та оптимізацію процесів, зокрема шляхом інтеграції з методами бізнес-інжинірингу та управління інноваціями.

Методологія IDEF3 є ефективним інструментом для опису процесів формування стартап-ідей, оскільки дозволяє візуалізувати ланцюгову логіку ідеації від виникнення болю і проблеми до тестування концепту, роблячи процес прозорим, структурованим і придатним для відтворення в практичному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Насамперед, розпочнемо з визначення змісту ідеації стартапу. Цей термін є відносно новим і практично не вживається в науковій літературі. Його загадку ми віднайшли у публікації І. Волощук, Н. Глінки та Л. Сац, які вживають його в контексті лінгвістичного аналізу пітчінгу стартапу і зазначають, що стратегічною комунікативною метою ідеації є впровадження певної інноваційної ідеї у соціальну практику через вплив на інвесторів [11, с. 7]. Проте таке застосування цього терміну зовсім не відображає того змісту, який вкладаємо у нього ми.

Найбільш наближеним до нашого розуміння ідеації є підхід К. Бібі, який вказує, що це не просто мозковий штурм, а систематичне генерування, розвиток та керування новими ідеями, в рамках якого сіється зерно інновацій, пропонуючи рішення, удосконалюючи існуючі продукти або відкриваючи нові ринкові шляхи [12].

Отже, у широкому сенсі ідеація — це процес генерації, розвитку та уточнення ідей. Він є складовою ранньої стадії створення нового продукту, стартапу чи проекту, коли виникають перші зародки ідей (часто у вигляді задумів чи інсайтів), які в подальшому осмислюються, комбінуються та розвиваються через дискусії, мозкові штурми, аналіз потреб ринку. Наприкінці з-поміж множини варіантів відбираються найперспективніші, які далі тестуються і перетворюються на концепції або прототипи.

В рамках роботи над стартапом ми пропонуємо уточнене поняття, а саме — ланцюгову ідеацію стартапу, що акцентує увагу на тому, що це не є разовим актом когнітивного прориву. Його природа характеризується структурованістю, де кожен етап зумовлює наступний. Ми виокремили наступні атрибути ланцюгової ідеації стартапу (рис. 1).

Як видно з рисунку, для ланцюгової ідеації стартапу важливим є усвідомлення болю клієнта, що активує власне сам її процес, який складається з низки послідовних етапів з можливістю повернення на попередній для доопрацювання. При чому

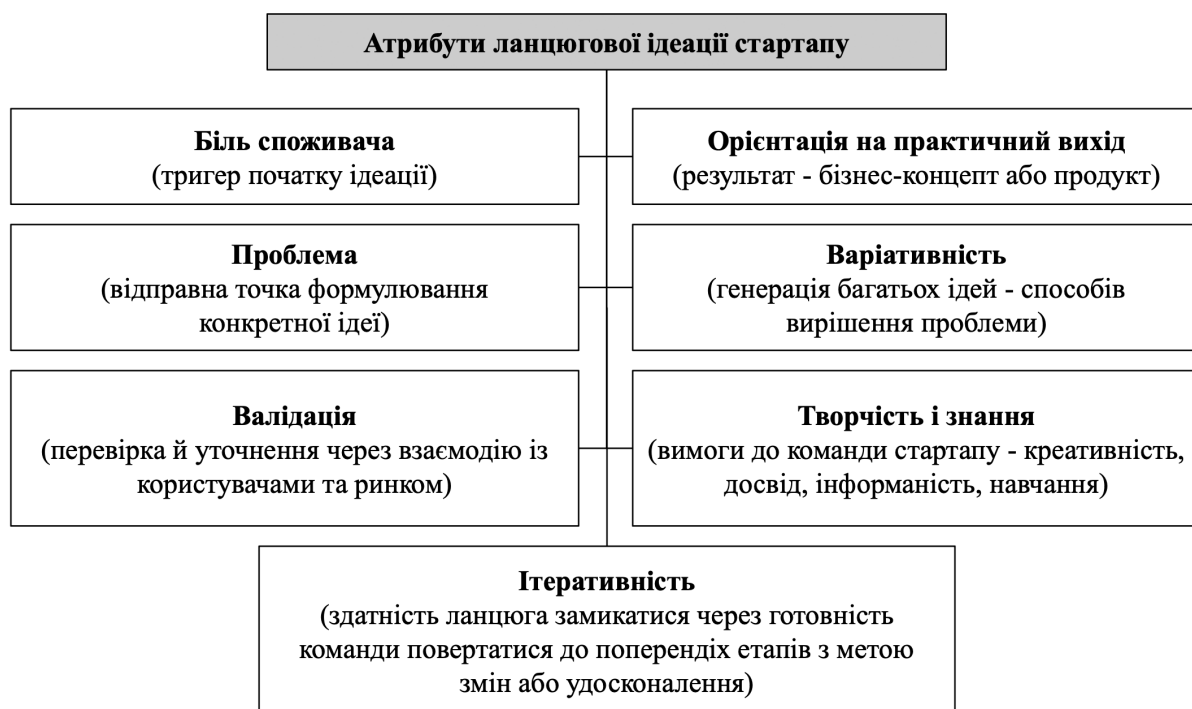


Рис. 1. Атрибути ланцюгової ідеї стартапу

Джерело: розроблено авторами

на виході ми маємо отримати чітко сформульовану ідею, представлену уже у вигляді концепції бізнесу, продукту чи його прототипу.

Таке розуміння специфіки ідеї стартапу дає нам змогу розглядати його як бізнес-процес і відобразити його як діаграму IDEF3.

Далі ми прокоментуємо побудовану модель та детальніше опишемо кожен етап ідеї у стартапі.

Вхідна стрілка до першої дії (етапу) вказує на те, що вона була ініційована зовні, а саме — рішенням засновника та / або команди стартапу про його реалізацію.

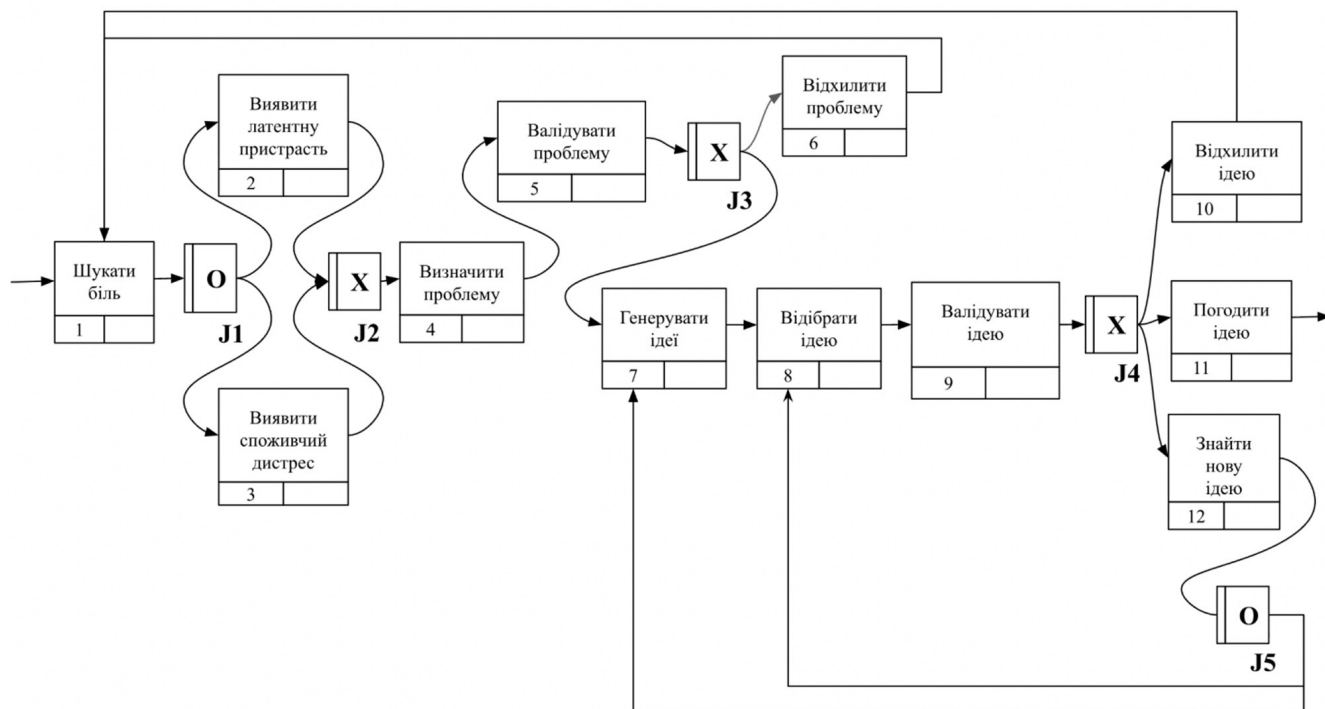


Рис. 2. Модель ланцюгової ідеї стартапу у вигляді діаграми IDEF3

Джерело: розроблено авторами

Дія (етап) 1 передбачає ініціацію активного пошуку болю споживача, що здійснюється за допомогою інтерв'ю, опитування, спостереження. Це приводить команду стартапу до першого перехрестя (J1), за яким слідує можлива ідентифікація більш двох типів. На розкритті їх змісту ми хочемо зупинитися детальніше, оскільки це є нашим нововведенням.

Латентна прихильність споживача (дія 2) описує сильне захоплення, яке ще не реалізоване у вигляді конкретного продукту. Водночас споживчий дистрес (дія 3) є проявом дискомфорту потенційного користувача, що виникає внаслідок незадоволеної потреби через відсутність відповідного товару чи послуги. Перехрестя J1 типу «АБО», яке веде до них (дії 2 і 3) демонструє, що у ході пошуків команда стартапу може розглядати обидва ці варіанти з метою подальшої розробки. Однак зрештою вони мають обрати якийсь один біль, про що говорить тип перехрестя J2 — «Ексклюзивне АБО».

Чітка й однозначна детермінація болю споживача дозволяє зрештою сформулювати проблему (дія / етап 4), над вирішенням якої надалі працюватиме команда стартапу.

Дія 5, покликана валідувати проблему, є критичним етапом ідеації, бо якщо вона обрана хибно, то ідеї / рішення не матимуть попиту серед споживачів. Валідація проблеми, як правило, відбувається за допомогою комбінації методів, які ми згрупували таким чином (див. табл. 1).

За результатами завершення цього етапу ми потрапляємо на перехрестя J3 («Ексклюзивне АБО»), де:

- дія (етап) 6 — проблему буде відхилено на предмет подальшої розробки (в такому разі команда стартапу буде змушена повернутися до пошуку більш потенційних споживачів);
або
- дія (етап) 7 — проблему буде визнано як перспективну, команда стартапу візьме її в розробку і перейде до генерації ідей для проекту.

На цьому етапі головним завданням є пропозиція максимальної кількості можливих рішень проблеми. Для цього можна використати цілу низку методів

та їх комбінацію, як от Brainstorming, SCAMPER, Mind Mapping, аналіз аналогій тощо. Докладно їх описали О. Гавриш, К. Бояринова, К. Копішинська [6, с. 40–52]. Тоді ж відбувається обговорення ідей в команді, застосування різних підходів, активна робота з фільтрами, як от цільова аудиторія, доступність технологій, відповідність трендам, а також комбінація та уточнення ідей.

Надалі команда стартапу розпочинає дію (етап) 8, де здійснюється оцінка та відбір ідей з відсіюванням слабких варіантів. Це відбувається за низкою критеріїв, як от потенційна цінність для користувача, масштабованість, конкурентна перевага, ресурси тощо, та з використанням таких методів, як Idea Scoring або простих матриць. Результатом етапу має стати одна ідея, яка в подальшому піддається валідації (дія / етап 9). Методи, які при цьому використовуються, ми узагальнили в табл. 2.

Можемо бачити, що для валідації проблеми та ідеї нерідко застосовують схожі методи, однак цілі цих перевірок різні. Валідація проблеми спрямована на підтвердження того, що потреба є реальною, масовою та достатньо гострою для пошуку рішення. Валідація ідеї ж перевіряє, чи конкретне запропоноване рішення викликає інтерес у користувачів, чи готові вони діяти та платити, а також наскільки воно життєздатне в ринковому середовищі.

За результатом цього етапу ми переходимо на перехрестя J4 («Ексклюзивне АБО»), де команда опиняється перед альтернативним вибором:

- дія (етап) 10 — повністю відхилити ідею стартапу як нежиттєздатну. Така ситуація може виникнути, якщо на етапі валідації проблеми було допущено помилку, тоді команда приймає рішення повернутися до пошуків нового болю споживача і запустити ланцюг дій заново;
або
- дія (етап) 11 — знайти нову ідею для вирішення тієї ж самої проблеми, при цьому команда стартапу може одночасно розглядати (перехрестя J5 типу «АЛЕ») як варіант вибору серед раніше відсіаних ідей, так і повернутися до опції генерації нових;

Таблиця 1

Цільові групи методів валідації проблеми стартапу

Цільова група	Методи	Призначення
1. Перевірка існування та масштабу	– аналіз пошукових запитів (Google Trends, SEO) – скарги на форумах та у соцмережах – відгуки споживачів на продукти / сервіси – галузеві дослідження та статистика	Підтвердити, що проблема є масовою і реально турбує значну кількість людей
2. Кількісне підтвердження	– опитування / анкетування – картування пріоритетів проблем (ранжування) – оцінка готовності платити за гіпотетичне рішення	Виміряти поширеність проблеми, її гостроту та важливість у житті споживачів
3. Аналітичне уточнення	– Job-to-be-Done (формулювання завдання, яке «наймає» користувач) – root cause analysis («5 Чому», діаграма Ішікави) – аналіз розриву між проблемою та рішенням	Перевірити, чи проблема не поверхнева, а справді критична, і виявити, де існує «розрив» між потребою та поточними рішеннями

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Цільові групи методів валідації ідеї стартапу

Цільова група	Методи	Призначення
1. Первинне тестування інтересу	– інтерв'ю з користувачами на тему конкретної ідеї – фокус-групи для обговорення концепції – оцінка реакцій на опис/скетч ідеї	Перевірити, чи ідея «резонує» з аудиторією та чи бачать користувачі в ній цінність
2. Тестування попиту	– онлайн-опитування з описом ідеї – A/B-тести різних формулювань цінності – Landing Page з Call-to-Action («zareestruysya», «pidpishys na onovlennya»)	Зібрати кількісні дані про рівень інтересу та конверсії
3. Імітація рішення	– фейкова кнопка «Buy Now» чи «Get Started» (без продукту) – відео-концепт – Concierge-тест (надання послуги вручну) – Wizard of Oz (користувач думає, що це автоматизовано, але працює команда)	Перевірити, чи люди готові зробити дію, яка підтверджує інтерес до ідеї
4. Перевірка готовності платити	– попередні замовлення (Pre-Orders) – Crowdfunding-кампанія – пропозиція «цінових пакетів» на лендингу – тестова реклама з CTA «купити»	Довести, що ідея не просто цікава, а потенційні споживачі готові віддати гроші
5. Аналітичне уточнення	– SWOT для ідеї – аналіз конкурентів (Benchmarking) – Unit-економіка (базові фінансові розрахунки) – PESTEL-аналіз середовища	Перевірити життєздатність ідеї з точки зору ринку, конкуренції та економіки

Джерело: розроблено авторами

або

- дія (етап) 12 — погодити ідею в разі її успішної валідації і взяти в розробку як базову для стартап-проекту.

Таким чином, на виході ланцюгової ідеації стартапу ми отримуємо чітко сформовану бізнес-ідею, яка є втіленням рішення конкретної проблеми споживача і яка готова до подальшого циклу перевірок (як от MVP).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті поглиблення теоретико-методичних засад пошуку і розробки ідей для стартап-проектів було запропоновано застосування нового терміну — ланцюгової ідеації стартапу. Її варто розглядати як систематичний, творчий і ітеративний процес виникнення та розвитку ідеї стартапу, яка розглядає ідеацію як послідовний ланцюг взаємопов'язаних етапів: від пошуку болу споживача до ідентифікації проблеми та потреб користувачів, генерації множини ідей, їх комбінації та уточнення, відбору найбільш перспективних рішень і, насамкінець, трансформації у бізнес-ідею, готову до подальшого тестування й комерціалізації.

Запропонована концептуальна модель ланцюгової ідеації стартапу, побудована за допомогою методології IDEF3, дозволяє системно представити процес формування та розвитку підприємницької

ідеї як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів. Її практична цінність полягає в тому, що вона може бути використана як інструмент:

- структуризації творчого процесу ідеації;
- ідентифікації критичних точок, де потрібна валідація чи додаткове тестування;
- навчання та підготовки майбутніх підприємців, а також як методичний орієнтир у бізнес-інкубаторах і стартап-школах.

Модель сприяє підвищенню прозорості й відтворюваності процесу зародження стартап-ідей, що особливо важливо в умовах високої невизначеності інноваційного середовища. При цьому ми хочемо наголосити, що вона може бути удосконалена та уточнена, зокрема, в частині деталізації етапів генерації та відбору ідей для стартапу.

Перспективними напрямками подальших досліджень є порівняльний аналіз ефективності ланцюгової ідеації з іншими підходами до генерації стартап-ідей (Design Thinking, Effectuation, Lean Startup), а також дослідження впливу зовнішніх чинників (економічних, соціокультурних, технологічних) на якість та результативність кожного етапу процесу. Особливої уваги потребує розробка метрик для кількісної оцінки успішності ідеації, що дозволить не лише якісно описувати, а й вимірювати результативність застосування моделі в освітньому та практичному середовищі стартапів.

Література

1. Dimov D. From opportunity insight to opportunity intention: the importance of person–situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2007. Vol. 31, Issue 4. P. 561–583. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00188.x>
2. Vogel P. From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017. Vol. 41, Issue 6. P. 943–971. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12234>
3. Combs J. G., Gruber M., Zahra S. A. Four Approaches to new venture creation: taking stock and moving forward. *Journal of Management*. 2024. Vol. 50, Issue 8. P. 3105–3119. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241264226>
4. Левчук О. М., Опрія Д. І. Стартап як форма підприємницької діяльності: методика просування Customer Development. *Обрії друкарства*. 2023. № 1 (31). С. 158–170. DOI: [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.1\(13\).287531](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.1(13).287531)
5. Хаустов М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
6. Розробка стартап-проектів: Конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 — «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 — «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
7. Сак Т. В. Тренінг-курс «Start-up»: курс лекцій. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 43 с.
8. Mayer R. J. et al. IDEF3 Process Description Capture Method Report. Interim Technical Report AL-TR-1995-XXXX. College Station, Texas: Knowledge Based Systems, Inc., 1995. 234 p. URL: <https://www.staratel.com/iso/IDEF/IDEF3/Idef3.pdf> (дата звернення: 23.09.2025).
9. Моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньої програми «ІТ-фінанси» першого (бакалаврського) рівня / уклад. С. В. Лелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 40 с.
10. Шевчук Я. В. Розвиток проектного фінансування в Україні в умовах євроінтеграції: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2020. 21 с.
11. Voloshchuk I., Glinka N., Sats L. The linguistic status of ideation in startup discourse. *Advanced Linguistics*. 2023. Vol. 12. P. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2617-5339.2023.12.289222>
12. Bibey K. What Is Startup Ideation? Definition, Process and Tips. *Benzinga*. 15 вересня 2023. URL: <https://www.benzinga.com/money/what-is-startup-ideation-definition-process-and-tips> (дата звернення: 23.09.2025).

References

1. Dimov, D. (2007). From Opportunity insight to opportunity intention: the importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), pp. 561–583. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00188.x>.
2. Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), pp. 943–971. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12234>.
3. Combs, J. G., Gruber, M. and Zahra, S. A. (2024). Four approaches to new venture creation: taking stock and moving forward. *Journal of Management*, 50(8). DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241264226>.
4. Levchuk, O. M. and Opria, D. I. (2023). Startup yak forma pidpriemnytskoi diialnosti: metodyka prosuvannia Customer Development. [Startup as a form of entrepreneurial activity: promotion method of Customer Development]. *Obrii drukarstva*, 1(31), pp. 158–170. DOI: [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.1\(13\).287531](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.1(13).287531) [in Ukrainian].
5. Khaustov, M. (2023). *Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia: monohrafiia*. [Startups: creation and scaling: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].
6. Havrysh, O. A., Boiarynova, K. O. and Kopishynska, K. O. (2019). *Rozrobka startup-proektiv: Konspekt lektsii*. [Development of startup projects: lecture notes]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
7. Sak, T. V. (2022). *Trening-kurs "Start-up": kurs lektsii*. [Training course "Start-up": lecture course]. Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
8. Mayer, R., Christopher, P., Menzel, Michael, K., Painter, P., Dewitte, T., Blinn, B. and Perakath (1995). *Information integration for concurrent engineering (IICE) IDEF3 process description capture method report*. Retrieved from <https://www.staratel.com/iso/IDEF/IDEF3/Idef3.pdf>.
9. Leliuk, S. V. (2023). *Modeliuvannia biznes-protsesiv u finansovii sferi: metodychni rekomendatsii do praktychnykh zavdan dlia studentiv spetsialnosti 072 "Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia" osvitnoi prohramy "IT-finansy" per-shoho (bakalavrskoho) rivnia*. [Business process modelling in the financial sphere: methodological guidelines for practical tasks for students of speciality 072 "Finance, banking and insurance", educational program "IT-finance", bachelor's level]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. [in Ukrainian].
10. Shevchuk, Ya. V. (2020) *Rozvytok proiektnoho finansuvannia v Ukraini v umovakh yevrointehratsii* [Development of project financing in Ukraine under European integration conditions]. Abstract of PhD thesis (Economics). Kyiv [in Ukrainian].
11. Voloshchuk, I., Glinka, N. and Sats, L. (2023). The linguistic status of ideation in startup discourse. *Advanced linguistics*, (12). DOI: <https://doi.org/10.20535/2617-5339.2023.12.289222>.
12. Bibey, K. (2023) 'What Is Startup Ideation? Definition, Process and Tips', *Benzinga*, 15 September. Retrieved from <https://www.benzinga.com/money/what-is-startup-ideation-definition-process-and-tips>

УДК 332.142.6:338.242:352(477)

Рурак Ігор Васильович

аспірант

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького*

Rurak Ihor

Postgraduate Student of the

*Stepan Gzhytskyi Lviv National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies*

ORCID: 0009-0004-3166-7657

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11360

СИСТЕМНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

SYSTEM-ECONOMIC APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. Розвиток сільських територіальних громад в умовах трансформаційних економічних змін, децентралізації влади та глобалізаційних викликів вимагає формування цілісних управлінських підходів, здатних забезпечити стає економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення. На сьогодні все більшої актуальності набуває системно-економічний підхід, який поєднує принципи системного аналізу та економічної науки, дозволяючи комплексно розглядати взаємозв'язки між ресурсним потенціалом, інституційними механізмами, інфраструктурним забезпеченням та соціальною складовою розвитку. Особливої ваги цей підхід набуває в контексті стратегічного управління, що передбачає довгострокове планування, сценарне прогнозування та використання інноваційних інструментів для досягнення визначених цілей.

В Україні сільські територіальні громади виконують роль базових суб'єктів місцевого самоврядування, відповідальних за ефективне використання наявних ресурсів та залучення інвестицій для розбудови місцевої економіки. Проте їхній розвиток часто стримується низьким рівнем економічної диверсифікації, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, демографічними викликами та недостатньою інституційною спроможністю. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук оптимальної моделі стратегічного управління, заснованої на системно-економічному підході, що здатна інтегрувати економічні, соціальні та управлінські інструменти у єдину логічну структуру.

Мета. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад системно-економічного підходу до стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад, визначенні ключових структурних елементів відповідної моделі та формулюванні методичних положень щодо її впровадження з урахуванням українських реалій та світового досвіду.

Матеріали і методи. Методичний підхід до написання статті базувався на комплексному аналізі теоретичних і прикладних засад системно-економічного підходу до стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад. Теоретичну основу становили праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, що висвітлюють питання системного мислення, поліцентричного врядування, кластерної логіки та місцезорієнтованих стратегій розвитку територій. В основу дослідження покладено системно-структурний і міждисциплінарний підходи, які дали змогу розглядати громаду як складну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними ресурсними, інституційними, виробничими та управлінськими підсистемами.

У процесі дослідження застосовано методи структурно-логічного аналізу для виокремлення ключових детермінант розвитку громад та визначення взаємозв'язків між економічними, соціальними й інституційними чинниками. Для інтерпретації багаторівневих управлінських процесів використано метод системної динаміки, що дозволив змодельовати зворотні зв'язки між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління. Елементи порівняльного аналізу дали можливість співставити підходи до стратегічного планування в українських сільських громадах із європейськими практиками. Для забезпечення гнучкості стратегій застосовано методологію адаптивного моніторингу, що дало змогу інтерпретувати результати в умовах високої невизначеності та кризових викликів.

Таким чином, поєднання методів системного аналізу, інституційного порівняння та прикладних інструментів стратегічного планування забезпечило наукову обґрунтованість отриманих результатів і надало можливість сформувати цілісну модель системно-економічного підходу до управління розвитком сільських територіальних громад.

Результати. Проведене дослідження підтвердило, що традиційні моделі управління розвитком сільських територіальних громад виявляються недостатньо ефективними в умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища, посилення впливу чинників децентралізації та потреби у забезпеченні сталого розвитку. Встановлено, що системно-економічний підхід дозволяє розглядати громаду як цілісну адаптивну систему, у якій взаємодіють економічні, соціальні, інституційні, просторові та екологічні підсистеми, а їхня узгоджена діяльність формує синергетичний ефект, який неможливо досягти за умов ізольованого функціонування окремих елементів.

Доведено, що багаторівнева інтеграція управлінських рішень забезпечує баланс між стратегічними пріоритетами, тактичними завданнями та операційною реалізацією заходів. При цьому найбільше значення мають інструменти інтегрованого аналізу причинно-наслідкових зв'язків, використання системи індикаторів «здоров'я» місцевої економіки та впровадження механізмів поліцентричного співуправління, що сприяють підвищенню інституційної спроможності громад і формуванню довіри до управлінських процесів. Виявлено, що застосування процедур адаптивного моніторингу дає змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики воєнних та соціально-економічних викликів і коригувати стратегії розвитку з урахуванням нових обставин.

Окремо підкреслено значення кластерної логіки та місцезорієнтованих рішень. Результати дослідження показали, що формування локальних кластерів і розвиток взаємопов'язаних ланцюгів доданої вартості створюють основу для підвищення конкурентоспроможності місцевого бізнесу, стимулювання інновацій і активізації транскордонної співпраці. Водночас доведено, що застосування місцезорієнтованого підходу дозволяє адаптувати стратегічні рішення до унікальних умов кожної громади, уникаючи універсальних і недостатньо ефективних рішень.

Отримані результати засвідчують, що системно-економічний підхід забезпечує нову якість стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад, оскільки поєднує довгострокові цілі з інструментами оперативного реагування, зміцнює інституційну основу місцевого розвитку та формує передумови для підвищення стійкості й конкурентоспроможності громад у довгостроковій перспективі.

Перспективи. Подальший розвиток системно-економічного підходу до стратегічного управління сільськими територіальними громадами має відбуватися з урахуванням потреби у посиленні інституційної спроможності, формуванні ефективних механізмів поліцентричного співуправління та розбудові адаптивних систем моніторингу. Перспективними напрямками практичної імплементації виступають удосконалення інструментів стратегічного планування на місцевому рівні, розвиток кластерних ініціатив і мережових форм взаємодії, а також інтеграція місцезорієнтованих рішень у державну та регіональну політику. Важливим завданням є цифровізація процесів управління, що забезпечить прозорість, доступність інформації та оперативність ухвалення рішень.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичного забезпечення системно-економічного підходу, зокрема у сфері кількісної оцінки «здоров'я» місцевої економіки, сценарного моделювання розвитку та оцінювання ефективності інституційних механізмів. У перспективі це дозволить сформувати універсальні рекомендації для органів місцевого самоврядування та підвищити стійкість сільських громад до зовнішніх викликів і кризових ситуацій.

Ключові слова: системно-економічний підхід, стратегічне управління, сільські територіальні громади, поліцентричне співуправління, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The development of rural territorial communities under conditions of transformative economic change, administrative decentralization, and global challenges necessitates the formation of comprehensive management approaches capable of ensuring sustainable economic growth, enhancing competitiveness, and improving the quality of life of the population. In this context, the system-economic approach is gaining particular relevance. It combines the principles of systems thinking and economic science, enabling a holistic understanding of the interrelations between resource potential, institutional mechanisms, infrastructural support, and the social dimension of development. This approach is especially significant in the sphere of strategic management, as it encompasses long-term planning, scenario-based forecasting, and the application of innovative instruments aimed at achieving sustainable goals.

In Ukraine, rural territorial communities serve as fundamental units of local self-government, bearing responsibility for the efficient use of available resources and the attraction of investments to foster local economic development. However, their progress is often constrained by limited economic diversification, restricted access to financial resources, demographic challenges, and insufficient institutional capacity. Under such conditions, the search for an optimal model of strategic management based on the system-economic approach becomes particularly relevant, as it provides opportunities to integrate economic, social, and managerial tools into a coherent framework.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the conceptual foundations of the system-economic approach to strategic management of rural territorial community development, to identify the key structural elements of the respective model, and to formulate methodological provisions for its implementation, taking into account both Ukrainian realities and international experience.

Materials and Methods. The methodological approach applied in this study was based on a comprehensive analysis of the theoretical and practical foundations of the system-economic approach to strategic management of rural territorial community

development. The theoretical basis was formed by the works of both Ukrainian and international scholars who explored the concepts of systems thinking, polycentric governance, cluster logic, and place-based development strategies. This allowed the research to consider the rural community as a complex socio-economic system comprising interrelated resource, institutional, production, and managerial subsystems.

In conducting the study, methods of structural and logical analysis were employed to identify the key determinants of community development and to trace causal relationships among economic, social, and institutional factors. The methodology of system dynamics was used to interpret multilevel management processes, which made it possible to model feedback loops between strategic, tactical, and operational levels of governance. Comparative analysis techniques were applied to juxtapose approaches to strategic planning in Ukrainian rural communities with relevant European practices. To ensure flexibility of development strategies, the study also made use of adaptive monitoring methods, which enabled the identification of environmental changes and the timely adjustment of managerial decisions under conditions of heightened uncertainty and crisis.

In sum, the integration of systems analysis, institutional comparison, and applied tools of strategic planning has provided a solid scientific basis for the results obtained and facilitated the development of a coherent model of the system-economic approach to managing the development of rural territorial communities.

Results. The conducted research has confirmed that traditional models of managing the development of rural territorial communities are often insufficiently effective under conditions of increasing external dynamics, the growing influence of decentralization processes, and the urgent need to ensure sustainable development. It has been established that the system-economic approach makes it possible to conceptualize the community as a complex adaptive system in which economic, social, institutional, spatial, and environmental subsystems interact. The coordinated functioning of these subsystems generates a synergistic effect that cannot be achieved when they operate in isolation.

The study has demonstrated that multilevel integration of managerial decisions is a key factor in balancing long-term strategic priorities, medium-term tactical objectives, and short-term operational measures. Particular significance is attached to the use of integrated causal loop maps, the development of a system of indicators for assessing the “health” of local economies and institutions, as well as the implementation of mechanisms of polycentric co-governance, which enhance the institutional capacity of communities and foster greater trust in governance processes. The application of adaptive monitoring procedures has also been shown to enable timely responses to external environmental changes, mitigate the risks associated with wartime and socio-economic challenges, and adjust development strategies accordingly.

Special emphasis has been placed on the role of cluster-based logic and place-based solutions. The results indicate that the formation of local clusters and the development of interconnected value chains create a foundation for strengthening the competitiveness of rural businesses, stimulating innovation, and promoting cross-border cooperation. At the same time, it has been demonstrated that the application of the place-based approach allows for the adaptation of strategic decisions to the unique socio-economic and territorial contexts of each community, thereby avoiding the limitations of universal and fragmented solutions.

Overall, the findings confirm that the system-economic approach provides a new quality of strategic management for rural territorial communities. It enables the integration of long-term objectives with operational instruments, strengthens the institutional foundations of local development, and creates the necessary conditions for enhancing resilience and competitiveness of communities in the long-term perspective.

Prospects. The further development of the system-economic approach to strategic management of rural territorial communities should be carried out with due consideration of the need to strengthen institutional capacity, to establish effective mechanisms of polycentric co-governance, and to build adaptive monitoring systems. In this regard, promising areas of practical implementation include the improvement of strategic planning tools at the local level, the development of cluster initiatives and network-based forms of cooperation, as well as the integration of place-based solutions into national and regional policy frameworks. An equally important task is the digitalization of management processes, which will contribute to greater transparency, accessibility of information, and responsiveness in decision-making.

Future research should be directed toward deepening the methodological foundations of the system-economic approach, particularly in the field of quantitative assessment of local economic and institutional “health,” scenario-based development modeling, and evaluation of the effectiveness of co-governance mechanisms. In the long term, such research will make it possible to formulate universal recommendations for local self-government bodies and enhance the resilience and competitiveness of rural communities under conditions of external challenges and post-war recovery.

Key words: system-economic approach, strategic management, rural territorial communities, polycentric co-governance, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасні процеси децентралізації, глобалізації та трансформації економічних відносин в Україні істотно змінюють підходи до розвитку сільських територіальних громад (СТГ). В умовах посилення конкурентної боротьби за інвестиційні ресурси, трудовий потенціал та ін-

новаційні можливості громади стають ключовими суб'єктами регіонального розвитку. Однак їхня ефективність у значній мірі залежить від обґрунтованості управлінських рішень, збалансованості стратегічних цілей та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених управлінню розвитком територій, у вітчизняній і зарубіжній літературі недостатньо уваги приділяється комплексному поєднанню економічного та системного підходів до формування стратегій розвитку саме сільських громад. Переважають дослідження, що розглядають окремі аспекти — фінансове забезпечення, соціальну сферу, інфраструктуру, інвестиційну привабливість — без належної інтеграції цих складових у єдину методологічну конструкцію. Як наслідок, існуючі моделі управління часто виявляються фрагментарними, недостатньо гнучкими та не враховують комплексний характер економічних і соціальних взаємозв'язків на місцевому рівні.

Додатковим викликом є воєнні та післявоєнні умови, які загострюють проблеми економічної безпеки, демографічної стабільності та ресурсного забезпечення. У таких реаліях традиційні підходи до планування та управління розвитком громад втрачають ефективність, що потребує запровадження інноваційних методів і моделей, здатних об'єднати стратегічне бачення з інструментами оперативного реагування.

Системно-економічний підхід дає можливість розглядати сільську територіальну громаду як цілісну соціально-економічну систему, у якій взаємопов'язані ресурсні, інституційні, виробничі та управлінські підсистеми. Проте в науковому дискурсі ще недостатньо напрацьовано теоретико-методичних засад побудови стратегічних моделей розвитку на основі цього підходу. Відсутність узгодженого методологічного інструментарію ускладнює формування ефективних стратегій, що поєднують довгострокові пріоритети з поточними управлінськими завданнями.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення цілісної концепції стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад на основі системно-економічного підходу, що враховуватиме особливості українських реалій та забезпечить їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системно-економічний підхід у стратегічному управлінні розглядає розвиток громади як взаємодію соціально-економічних, інституційних, просторово-екологічних і технологічних підсистем, пов'язаних зворотними зв'язками та затримками у часі. Теоретичне підґрунтя такого бачення закладено у працях із системного мислення та системної динаміки (Д. Мідоуз; П. Чекленд), які акцентують на важливості ідентифікації «важелів втручання», нелінійностей та множинності цілей у публічній політиці [6; 8].

У площині публічного управління особливих значення набули підходи поліцентричного врядування Е. Остром, що розкривають необхідність багаторівневої координації суб'єктів стратегічного планування та реалізації політики розвитку та правила «спільного виробництва» суспільних благ. Це напря-

му корелює з потребою вибудовувати у громадах механізми співуправління ресурсами (земля, вода, інфраструктура) та послугами (освіта, охорона здоров'я, безпека), де ринкові й адміністративні інструменти доповнюються самоврядними інституціями [10]. Паралельно в європейській регіональній політиці сформовано місцезорієнтований підхід (довідь Ф. Барки), що пропонує налаштовувати стратегії розвитку під унікальні комбінації ресурсів і викликів конкретних територій [5].

Системно-економічний підхід до стратегування сільських територій потребує врахування конкурентоспроможності через мережеві ефекти та кластеризацію місцевої економіки. Показано, що просторові кластери підвищують продуктивність, інноваційність і зайнятість, а їхня структура пояснює розбіжності в регіональних траєкторіях зростання [7; 11; 12]. Для сільських громад це означає перехід від галузево ізолюваних проєктів до інтегрованих ланцюгів доданої вартості (агро- і біоекономіка, ремісництво, туризм, переробка, креативні індустрії), що взаємно підсилюють одне одного в межах локальних екосистем підприємництва [7; 11; 12].

В Україні системність стратегування на місцевому рівні підтримано нормативно-методичними актами: Методичними рекомендаціями щодо формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад (наказ Мінрегіону № 56 від 27.12.2022), а також Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 рр. (постанова КМУ № 695) [2]. На практиці це підкріплюється інструментарієм стратегічного планування для громад, де акцент зроблено на участі стейкгольдерів, проєктному портфелі, моніторингу та коригуванні цілей [1]. У післявоєнному контексті OECD рекомендує зміцнювати багаторівневе врядування, посилювати координацію центр-регіони-громади та застосовувати засоби прозорого моніторингу реалізації стратегій [9]. Водночас довгострокові орієнтири у сільському розвитку окреслені Концепцією розвитку сільських територій (розпорядження КМУ № 995-р), яка закладає «зміщення фокусу» з підтримки виключно агросектора на покращення якості життя сільського населення [3].

Отже, сучасний науковий дискурс сходить до необхідності поєднання системного мислення, місцезорієнтованих рішень і кластерної логіки для стратегічного управління на рівні сільських громад. Водночас залишається недостатньо розробленим практичний інструментарій застосування системно-економічного підходу на рівні територіальних громад. Зокрема, бракує інтегрованих схем причинно-наслідкових зв'язків, показників оцінки стану місцевої економіки та інституцій, а також чітко описаних механізмів взаємодії між різними учасниками управління і процедур для гнучкого моніторингу в умовах нестабільності. Подолання цих прогалин є важливим напрямом подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформаційні процеси у сфері місцевого розвитку обумовлюють необхідність пошуку концептуально нових підходів до управління сільськими територіальними громадами. Традиційні моделі управління, зорієнтовані на централізовані рішення та фрагментарне планування, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зростання ролі децентралізації та потреби у сталому розвитку. У цьому контексті системно-економічний підхід виступає перспективним методологічним інструментом, який дозволяє інтегрувати багаторівневі процеси та забезпечити стратегічне бачення розвитку сільських територіальних громад (СТГ).

Системно-економічний підхід ґрунтується на поєднанні принципів системного мислення та економічної доцільності, що забезпечує комплексне охоплення різнорідних детермінант розвитку громади: економічних, соціальних, інституційних, просторових та екологічних. Він дозволяє розглядати громаду як складну адаптивну систему, у якій взаємодіють численні підсистеми — підприємництво, інфраструктура, людський капітал, інституції місцевого самоврядування, мережа партнерських зв'язків. Ключовою метою стає формування синергетичного ефекту, коли узгоджена діяльність підсистем створює додану вартість, що неможлива при ізольованому функціонуванні кожної з них.

Важливою перевагою цього підходу є його здатність інтегрувати різні рівні управлінських рішень — від стратегічного до операційного. Стратегічний рівень передбачає визначення довгострокових цілей розвитку громади, формування бачення та пріоритетів. Тактичний рівень зосереджується на узгодженні інтересів зацікавлених сторін, розробленні програм і проектів. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію запланованих заходів, механізмів моніторингу та оцінки результатів. Взаємозв'язок між цими рівнями має бути організований у вигляді зворотного зв'язку, що забезпечує гнучкість управління і здатність адаптуватися до змінних умов.

Застосування системно-економічного підходу потребує опори на розвинений методичний інструментарій, що забезпечує комплексність аналізу та узгодженість управлінських рішень. Одним із його ключових елементів виступають інтегровані карти причинно-наслідкових зв'язків, які дозволяють виявляти й оцінювати взаємозалежності між економічними, соціальними, інституційними та просторово-екологічними факторами розвитку громади. Не менш важливим складником є система індикаторів «здоров'я» місцевої економіки та інституцій, що повинна поєднувати кількісні параметри (рівень зайнятості, динаміку доходів населення, обсяг інвестиційної активності) з якісними характеристиками (рівень довіри до органів влади, ефективність інституційного середовища, ступінь соціальної згуртованості).

Окремої уваги потребує впровадження механізмів поліцентричного співуправління, під якими, слідом за Е. Остром, розуміти систему багаторівневої взаємодії автономних, але взаємопов'язаних центрів прийняття рішень, зокрема, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, громадських організацій та локальних спільнот у процесі колективного управління ресурсами та суспільними благами [10]. Такий підхід забезпечує не лише розподіл повноважень, а й створює умови для формування довіри та солідарної відповідальності за досягнення стратегічних цілей. Завершальним елементом моделі є процедури адаптивного моніторингу, завдяки яким громада може своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, коригувати власні стратегії та підтримувати динамічну стійкість системи у довгостроковій перспективі.

Розвиток сільських територіальних громад в Україні відбувається в умовах впливу багатьох викликів серед яких особливо відчутними є воєнні ризики, демографічні проблеми, обмеженість фінансових ресурсів, нерозвиненість ринку праці, відтік людського капіталу. Тому застосування системно-економічного підходу набуває особливої ваги, адже він дозволяє сформулювати цілісну картину цих викликів і визначити оптимальні шляхи їх подолання.

Одним із дієвих інструментів є кластерна логіка розвитку, яка спрямована на об'єднання ресурсів і можливостей різних суб'єктів місцевого господарства. Кластери створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності місцевого бізнесу, розвитку інновацій та активізації транскордонної співпраці. Важливо, що кластерна модель гармонійно поєднується з системно-економічним підходом, оскільки передбачає взаємодію та синергію учасників.

Також слід наголосити на значенні місцезорієнтованих рішень. Кожна громада має власний набір ресурсів, історико-культурні особливості, соціально-економічні проблеми. Тому стратегічне управління не може ґрунтуватися на універсальних рецептах, а потребує адаптації до локальних умов. Системно-економічний підхід дозволяє здійснювати таку адаптацію через побудову сценаріїв розвитку, які враховують як внутрішній потенціал громади, так і вплив зовнішніх чинників.

Задля ілюстрації взаємозв'язків між складовими системно-економічного підходу до стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад доцільно представити їх у вигляді структурно-логічної моделі (рис. 1).

У запропонованій на рис. 1 моделі інтегруються ключові елементи: стратегічне бачення, ресурси громади, інституційна архітектура, підприємницьке середовище, механізми співуправління та моніторингу. Центральним вузлом є синергетичний ефект, що виникає завдяки багаторівневій координації та взаємодії учасників.



Рис. 1. Багаторівнева структурно-логічна модель системно-економічного підходу до стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад

Джерело: власна розробка автора

Реалізація системно-економічного підходу забезпечує низку переваг для розвитку сільських територіальних громад:

- підвищення ефективності стратегічного планування завдяки комплексному врахуванню факторів і зворотних зв'язків;
- зростання інституційної спроможності громад, що ґрунтується на механізмах співуправління та залученні громадян до ухвалення рішень;
- формування сприятливого підприємницького середовища, орієнтованого на інновації, локальну кооперацію та інтеграцію у глобальні ринки;
- адаптивність управління в умовах високої невизначеності та кризових ситуацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, системно-економічний підхід є одним із найбільш перспективних напрямів стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад. Його ключова перевага полягає у здатності комплексно інтегрувати різноманітні чинники місцевого розвитку — від економічних і соціальних до інституційних та екологічних. Завдяки такій інтеграції громада розглядається не як сукупність окремих елементів, а як цілісна, динамічна си-

стема, здатна до саморегуляції та адаптації в умовах невизначеності. Вироблення стратегічного бачення, поєднання ресурсного потенціалу з інституційною архітектурою, розвиток підприємницького середовища та формування механізмів поліцентричного співуправління створюють основу для появи синергетичного ефекту, що забезпечує якісно новий рівень конкурентоспроможності та стійкості громад.

Разом із тим, отримані результати відкривають простір для подальших досліджень. Передусім потребує поглибленої розробки методичний інструментарій, який дозволить здійснювати кількісне вимірювання «здоров'я» місцевих економік на основі системи інтегральних показників. Важливим напрямом є також аналіз зарубіжного досвіду впровадження системно-економічних підходів та пошук можливостей його адаптації до українських реалій, зокрема в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Перспективним видається й створення цифрових платформ, здатних забезпечити автоматизоване моделювання, прогнозування та моніторинг стратегічних рішень, що сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та активнішому залученню громадськості.

Отже, системно-економічний підхід не лише розширює аналітичні можливості органів місцевого самоврядування, а й формує нову якість стратегічного управління, що поєднує довгострокові цілі з гнучкістю

реагування на виклики. Його подальший розвиток і практична апробація сприятимуть формуванню життєздатних, інноваційно орієнтованих та конкурентоспроможних сільських територіальних громад України.

Література

1. Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І., Ткачук А. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. / [О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, І.В. Валентюк, А.Ф. Ткачук]. К., 2017. 121 с.
2. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 01.09.2025).
3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій: Розпорядження від 23.09.2015 № 995-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
4. Мінрегіон. Методичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
5. Barca F. An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations. Independent Report. Brussels: European Commission, 2009. URL: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
6. Checkland P. Systems Thinking, Systems Practice. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 330 p.
7. Delgado M., Porter M. E., Stern S. Clusters, Convergence, and Economic Performance. *Research Policy*. 2014. Vol. 43, Iss. 10. P. 1785–1799. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733314001048> (дата звернення: 01.09.2025).
8. Meadows D. H. Thinking in Systems: A Primer. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008. 240 p. URL: https://faculty.washington.edu/stevehar/Meadows.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.09.2025).
9. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
10. Ostrom E. Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*. 2010. Vol. 100, No. 3. P. 641–672. DOI: 10.1257/aer.100.3.641.
11. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77–90. URL: <https://www2.qa.hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (дата звернення: 01.09.2025).
12. Porter M. E. The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*. 2003. Vol. 37, No. 6. P. 549–578. DOI: 10.1080/0034340032000108688.

References

1. Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., Valentiuk, I. V. and Tkachuk, A. F. (2017) *Stratychichne planuvannya rozvytku ob'iednanoi terytorialnoi hromady* [Strategic planning of the development of the united territorial community]. Kyiv. 121 p. [in Ukrainian].
2. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020) *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky*: postanova vid 05.08.2020 № 695 [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of 05.08.2020 No. 695]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
3. Kabinet Ministriv Ukrainy (2015) *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku silskykh terytorii: rozporiadzhennia vid 23.09.2015 № 995-r* [On approval of the Concept of rural development: Order of 23.09.2015 No. 995-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
4. Minrehion (2022) *Metodychni rekomendatsii shchodo formuvannya ta realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad*: nakaz vid 21.12.2022 № 265 [Methodical recommendations on the formation and implementation of development strategies of territorial communities: Order of 21.12.2022 No. 265]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> [in Ukrainian].
5. Barca, F. (2009) *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Independent Report. Brussels: European Commission. Available at: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf.
6. Checkland, P. (1999) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons. 330 p.
7. Delgado, M., Porter, M. E. and Stern, S. (2014) 'Clusters, Convergence, and Economic Performance', *Research Policy*, 43(10), pp. 1785–1799. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733314001048>.
8. Meadows, D. H. (2008) *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing. 240 p. Available at: <https://faculty.washington.edu/stevehar/Meadows.pdf>.

9. OECD (2022) Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf.

10. Ostrom, E. (2010) 'Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems', *American Economic Review*, 100(3), pp. 641–672. DOI: 10.1257/aer.100.3.641.

11. Porter, M. E. (1998) 'Clusters and the New Economics of Competition', *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 77–90. Available at: <https://www2.qa.hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.

12. Porter, M. E. (2003) 'The Economic Performance of Regions', *Regional Studies*, 37(6), pp. 549–578. DOI: 10.1080/034340032000108688.

Брюховецька Ірина Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Briukhovetska Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0002-1469-1485*

Кришталь Галина Олександрівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів, банківської та страхової справи
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Kryshtal Halyna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0003-3420-6253*

Скиба Ганна Іванівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Skyba Hanna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0003-3751-0082*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11396

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ

RETAIL COST MANAGEMENT: AN ECONOMIC MECHANISM FOR OPTIMIZATION

Анотація. У статті розглянуто економічний зміст оптимізації витрат у роздрібній торгівлі як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Проаналізовано структуру витрат і показано, що інвестиції у CRM-системи, автоматизовані системи управління запасами, аутсорсинг та Lean-методології забезпечують довгострокові переваги, зокрема зниження операційних витрат, зростання продажів і лояльності клієнтів. Використання ABC- та XYZ-аналізу дає змогу визначити найбільш прибуткові товарні групи та оптимізувати асортимент. Досвід провідних міжнародних компаній (Walmart, Carrefour, IKEA, Rohlik Group) та українських підприємств підтверджує, що цифровізація та автоматизація є ключовими чинниками ефективності. Зроблено висновок, що оптимізація витрат у роздрібній торгівлі

забезпечує баланс між скороченням витрат і довгостроковим зростанням, сприяючи формуванню конкурентних цін і підвищенню якості обслуговування.

Вступ. У сучасному глобалізованому та цифровому ландшафті, роздрібна торгівля постійно стикається з тиском забезпечення стабільності та підвищення ефективності в умовах зростаючої конкуренції. Роздрібні підприємства мають складні структури витрат, що охоплюють закупівлі, логістику, адміністративні, маркетингові та операційні елементи. Зростаючий фінансовий тягар на ці підприємства ускладнює підтримку конкурентоспроможності, що вимагає інноваційних стратегій оптимізації витрат. Хоча існує значна кількість інструментів управління витратами, їх ефективне застосування саме в роздрібній галузі залишається відкритим питанням. Особливо важливо дослідити, як інтегрувати сучасні методи, такі як ABC та XYZ-аналіз, аутсорсинг, CRM-системи та Lean-методології. Ці інструменти пропонують потенціал не лише для скорочення витрат, але й для створення стійкої конкурентної переваги. Отже, основна проблема полягає в необхідності системного підходу до управління витратами, який би збалансував мінімізацію витрат із довгостроковим зростанням роздрібного бізнесу.

Мета. Метою цієї статті є дослідження економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, аналіз сучасних методів та інструментів для ефективного управління витратами. Дослідження розглядає потенціал інтеграції ABC/XYZ аналізу, аутсорсингу, CRM систем та Lean методологій для досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового зростання роздрібних підприємств. Крім того, ставиться за мету надання практичних рекомендацій на основі міжнародних та українських кейсів, підкреслюючи вплив цифровізації та автоматизації на ефективність витрат у роздрібній торгівлі.

Матеріали і методи. Дослідження використовує комбінацію огляду літератури та аналізу кейсів для вивчення економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі. Використані матеріали включають: наукові статті, дослідницькі роботи та галузеві звіти, що стосуються управління витратами, роздрібних операцій, управління ланцюгом поставок, CRM, Lean методологій та методів фінансового аналізу (ABC/XYZ аналіз).

Методологія дослідження включає: комплексний огляд існуючої літератури для визначення ключових концепцій, фреймворків та кращих практик в оптимізації витрат у роздрібній торгівлі; аналіз вибраних кейсів для ілюстрації практичного застосування стратегій оптимізації витрат та їх впливу на ефективність бізнесу. Аналіз зосереджується на виявленні спільних тем, факторів успіху та викликів у реалізації цих стратегій; порівняння підходів та результатів різних методів оптимізації витрат для оцінки їх відносної ефективності та придатності для різних роздрібних контекстів; синтезування висновків з огляду літератури та аналізу кейсів для розробки уявлень про економічні механізми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та для формулювання рекомендацій для практиків.

Результати. У ході дослідження виявлено кілька ключових результатів щодо оптимізації витрат у роздрібній торгівлі. Насамперед, оптимізація витрат є не просто скороченням витрат, а стратегічним процесом, необхідним для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового зростання в роздрібному секторі. Ефективна оптимізація вимагає цілісного підходу, який охоплює всі аспекти роздрібного бізнесу, включаючи закупівлі, логістику, складування, персонал, маркетинг та адміністративні витрати. Важливим фактором є впровадження цифрових технологій та автоматизації, що є ключовими драйверами ефективності витрат у роздрібній торгівлі. CRM-системи, автоматизоване управління запасами та аналітика даних дозволяють роздрібним торговцям покращити продажі, утримати клієнтів та підвищити операційну ефективність. Кейси Walmart та Carrefour демонструють значне поліпшення оборотності запасів та ефективності дистрибуції завдяки автоматизації. Інтеграція різних методів управління витратами, таких як ABC/XYZ-аналіз, аутсорсинг та Lean-методології, забезпечує комплексний підхід до оптимізації витрат. ABC/XYZ-аналіз допомагає визначити прибуткові категорії продуктів, тоді як аутсорсинг дозволяє роздрібним торговцям зосередитися на основних бізнес-процесах. Lean-методології зменшують відходи та підвищують операційну ефективність. Наголошується на ефективності інструментів фінансового аналізу, особливо методів ABC та XYZ. Визначаючи найбільш прибуткові категорії продуктів та оптимізуючи управління асортиментом, ці інструменти допомагають розподіляти ресурси на групи з високою маржею та покращувати прийняття рішень. Дослідження кейсів міжнародних роздрібних мереж (Walmart, Carrefour, IKEA, Rohlík Group) та українських роздрібних підприємств демонструє вимірні переваги стратегій оптимізації витрат, включаючи збільшення продажів, покращення операційного контролю та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження CRM-систем може призвести до збільшення доходів, підвищення лояльності клієнтів та більшої операційної прозорості. Проте, відсутність детальних фінансових даних про витрати на впровадження CRM та терміни окупності в східноєвропейському контексті підкреслює необхідність подальших досліджень. Впровадження Lean-методологій може призвести до скорочення робочих годин та покращує операційні процеси. Підсумовуючи, результати підкреслюють важливість стратегічного та інтегрованого підходу до оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, використовуючи технології, фінансовий аналіз та методи покращення процесів для досягнення стійких бізнес-результатів.

Перспективи. Це дослідження надає цінні відомості про оптимізацію витрат у роздрібній торгівлі, але водночас висвітлює кілька напрямків для майбутніх досліджень. Перспективи включають подальше дослідження конкретних витрат і повернення інвестицій (ROI) від впровадження CRM-систем у східноєвропейському та українському роздрібному контексті. Ці дослідження повинні зосереджуватися на кількісній оцінці переваг CRM з точки зору збільшення продажів, утримання клієнтів та операційної ефективності, а також на визначенні ключових факторів, які впливають на успіх CRM. Необхідно дослідити вплив нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (ML) та блокчейн, на оптимізацію витрат у роздрібній торгівлі. Ці технології мають потенціал для подальшої автоматизації процесів, покращення прийняття рішень та підвищення ефективності ланцюга поставок. Важливо вивчити роль сталого розвитку та етичних міркувань в оптимізації

витрат, оскільки роздрібні торговці все більше відчувають тиск щодо зменшення їх впливу на навколишнє середовище та забезпечення етичних практик постачання. Подальші дослідження можуть вивчити, як стратегії оптимізації витрат можуть бути узгоджені з цілями сталого розвитку. Також потребує дослідження ефективна інтеграція стратегій динамічного ціноутворення та методів персоналізації для максимізації прибутків, зберігаючи при цьому задоволеність клієнтів. Необхідно вивчити стратегії побудови більш стійких та гнучких ланцюгів поставок для пом'якшення збоїв та забезпечення безперервності бізнесу. Слід вивчити альтернативні варіанти постачання, поліпшити управління запасами та впровадити заходи управління ризиками. Застосування принципів поведінкової економіки для кращого розуміння поведінки споживачів та оптимізації стратегій ціноутворення, рекламних акцій та маркетингу для стимулювання продажів та підвищення лояльності клієнтів. Вирішуючи ці дослідницькі області, майбутні дослідження можуть забезпечити більш повне розуміння оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та допомогти роздрібним торговцям розробити більш ефективні та стійкі бізнес-моделі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, витрати, економічний механізм оптимізації, бізнес-процес, роздрібне підприємство, фінансове навантаження.

Summary. This study has explored the economic mechanisms of cost optimization in retail trade, highlighting its strategic importance for competitiveness, financial sustainability, and long-term growth. The research emphasizes that effective cost management is not simply about cost-cutting but requires a holistic and integrated approach encompassing all aspects of the retail business. Digitalization, automation, and the integration of various cost management techniques, such as ABC/XYZ analysis, outsourcing, and Lean methodologies, are key drivers of cost efficiency. The study's findings underscore the importance of data-driven decision-making and the need to tailor cost optimization strategies to the specific needs and context of the retailer. While acknowledging the potential of CRM systems and emerging technologies like AI and ML, the research also calls for further investigation into the costs and benefits of these technologies, particularly in Eastern European and Ukrainian contexts. Ultimately, the study concludes that a strategic and sustainable approach to cost optimization is essential for retailers to thrive in today's dynamic and competitive marketplace.

Introduction. In today's globalized and digital landscape, retail trade constantly faces pressure to ensure stability and improve efficiency amidst growing competition. Retail enterprises have complex cost structures encompassing procurement, logistics, administrative, marketing, and operational elements. The increasing financial burden on these enterprises complicates maintaining competitiveness, necessitating innovative cost optimization strategies. While a significant number of cost management tools exist, their effective application specifically within the retail industry remains an open question. It is particularly important to investigate how to integrate modern methods such as ABC and XYZ analysis, outsourcing, CRM systems, and Lean methodologies. These tools offer the potential not only to reduce costs but also to create a sustainable competitive advantage. Consequently, the main problem lies in the need for a systematic approach to cost management that would balance cost minimization with the long-term growth of the retail business.

Purpose. The purpose of this article is to investigate the economic mechanisms of cost optimization in retail trade, analyzing modern methods and tools for effective cost management. The research examines the potential of integrating ABC/XYZ analysis, outsourcing, CRM systems, and Lean methodologies to achieve sustainable competitive advantages and long-term growth for retail enterprises. Furthermore, it aims to provide practical recommendations based on international and Ukrainian case studies, highlighting the impact of digitalization and automation on cost efficiency in retail trade.

Materials and methods. The research employs a combination of literature review and case study analysis to examine the economic mechanisms of cost optimization in retail trade. The materials used include: scholarly articles, research papers, and industry reports related to cost management, retail operations, supply chain management, CRM, Lean methodologies, and methods of financial analysis (ABC/XYZ analysis).

The research methodology includes: a comprehensive review of existing literature to identify key concepts, frameworks, and best practices in cost optimization in retail trade; analysis of selected case studies to illustrate the practical application of cost optimization strategies and their impact on business performance. The analysis focuses on identifying common themes, success factors, and challenges in implementing these strategies; comparison of approaches and results of various cost optimization methods to assess their relative effectiveness and suitability for different retail contexts; synthesizing findings from the literature review and case study analysis to develop insights into the economic mechanisms of cost optimization in retail trade and to formulate recommendations for practitioners.

Results. The study has revealed several key findings regarding cost optimization in retail trade. First and foremost, cost optimization is not simply cost reduction but a strategic process necessary for enhancing competitiveness, financial stability, and long-term growth in the retail sector. Effective optimization requires a holistic approach encompassing all aspects of the retail business, including procurement, logistics, warehousing, personnel, marketing, and administrative costs. An important factor is the implementation of digital technologies and automation, which are key drivers of cost efficiency in retail trade. CRM systems, automated inventory management, and data analytics enable retailers to improve sales, retain customers, and increase operational efficiency. Case studies of Walmart and Carrefour demonstrate significant improvements in inventory turnover and distribution efficiency through automation. The integration of various cost management methods, such as ABC/XYZ analysis, outsourcing, and Lean methodologies, provides a comprehensive approach to cost optimization. ABC/XYZ analysis helps identify profitable product categories, while outsourcing allows retailers to focus on core business processes. Lean methodologies

reduce waste and increase operational efficiency. The effectiveness of financial analysis tools, especially ABC and XYZ methods, is emphasized. By identifying the most profitable product categories and optimizing assortment management, these tools help allocate resources to high-margin groups and improve decision-making. Research into case studies of international retail chains (Walmart, Carrefour, IKEA, Rohlik Group) and Ukrainian retail enterprises demonstrates measurable benefits of cost optimization strategies, including increased sales, improved operational control, and enhanced competitiveness. Implementing CRM systems can lead to increased revenue, improved customer loyalty, and greater operational transparency. However, the absence of detailed financial data on the costs of implementing CRM and the payback periods in the Eastern European context underscores the need for further research. Implementing Lean methodologies can lead to a reduction in working hours and improve operational processes. In summary, the results emphasize the importance of a strategic and integrated approach to cost optimization in retail trade, using technologies, financial analysis, and process improvement methods to achieve sustainable business results.

Discussion. This research provides valuable insights into cost optimization in retail trade, but also highlights several directions for future research. Perspectives include further investigation of specific costs and return on investment (ROI) from the implementation of CRM systems in the Eastern European and Ukrainian retail context. These studies should focus on quantifying the benefits of CRM in terms of increased sales, customer retention, and operational efficiency, as well as identifying key factors that influence CRM success. It is necessary to investigate the impact of emerging technologies, such as artificial intelligence (AI), machine learning (ML), and blockchain, on cost optimization in retail trade. These technologies have the potential to further automate processes, improve decision-making, and enhance supply chain efficiency. It is important to study the role of sustainable development and ethical considerations in cost optimization, as retailers are increasingly feeling pressure to reduce their environmental impact and ensure ethical supply practices. Further research may explore how cost optimization strategies can be aligned with sustainable development goals. Effective integration of dynamic pricing strategies and personalization techniques to maximize profits, while maintaining customer satisfaction, also requires research. Strategies for building more resilient and flexible supply chains to mitigate disruptions and ensure business continuity should be studied. Alternative supply options should be explored, inventory management should be improved, and risk management measures should be implemented. Applying the principles of behavioral economics for a better understanding of consumer behavior and optimizing pricing strategies, promotions and marketing to stimulate sales and increase customer loyalty is also important. By addressing these research areas, future studies can provide a more complete understanding of cost optimization in retail trade and help retailers develop more effective and sustainable business models.

Key words: retail trade, costs, economic optimization mechanism, business process, retail enterprise, financial pressure.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції роздрібна торгівля перебуває під постійним тиском необхідності забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності. Витрати роздрібних підприємств мають складну багатокомпонентну структуру, яка включає закупівельні, логістичні, адміністративні, маркетингові та операційні елементи. Зростання фінансового навантаження на бізнес ускладнює підтримання конкурентоспроможності та вимагає пошуку нових механізмів оптимізації.

Незважаючи на наявність значної кількості інструментів управління витратами, питання їх ефективного застосування саме у сфері роздрібно́ї торгівлі залишається відкритим. Особливої актуальності набуває дослідження інтеграції сучасних методів, таких як ABC- та XYZ-аналіз, аутсорсинг, CRM-системи та Lean-методологія, які дають можливість не лише скорочувати витрати, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Таким чином, проблема полягає у необхідності системного підходу до управління витратами, який забезпечить баланс між мінімізацією витрат та довгостроковим зростанням роздрібних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні праці підкреслюють, що оптимізація витрат у роздрібній торгівлі є не стільки скороченням

бюджетів, скільки побудовою економічного механізму створення цінності (Porter; Kaplan & Norton) [1]. У блоці управління запасами та ланцюгами постачання ключовими залишаються підходи до планування поповнення і мінімізації сукупних логістичних витрат (Chopra & Meindl; Silver, Pyke & Peterson) [2, с. 265–275; 3, с. 311–327], включно з класичною EOQ-моделлю (Harris) [4, с. 573–581] та принципом концентрації на «критичних небагатьох» (Pareto) [5, с. 1–10]. Емпіричні дослідження ритейлу демонструють зв'язок дисципліни запасів із продуктивністю магазинів і рівнем дефіцитів/надлишків (Raman, DeHoratius & Ton; Corsten & Gruen) [6, с. 461–474; 7, с. 131–149]. Інша лінія робіт стосується процесних підходів: Lean мислення спрямоване на усунення «невидимих» втрат без погіршення сервісу (Womack & Jones; Ohno) [8, с. 131–139; 9]. На перетині з маркетингом і аналітикою CRM-системи розглядаються як інфраструктура для персоналізації, утримання клієнтів і підвищення прозорості процесів (Payne & Frow; Buttle) [10, с. 11–15; 11]. У вітчизняному дискурсі увага приділяється адаптації європейських практик фінансування та цифровізації освітньо-економічного середовища, що опосередковано впливає на підготовку кадрів і управлінські практики ритейлу (Фініков, Артюхова, Калашнікова, Ляшенко) [12]. Сукупно ці підходи формують рамку, у межах якої оптимізація витрат поєднує фінансову

аналітику, процесне вдосконалення та клієнтоорієнтовані технології.

Метою статті є дослідження економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, аналіз сучасних методів та інструментів для ефективного управління витратами. Дослідження розглядає потенціал інтеграції ABC/XYZ аналізу, аутсорсингу, CRM систем та Lean методологій для досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового зростання роздрібних підприємств. Крім того, ставиться за мету надання практичних рекомендацій на основі міжнародних та українських кейсів, підкреслюючи вплив цифровізації та автоматизації на ефективність витрат у роздрібній торгівлі.

Матеріали і методи. Дослідження використовує комбінацію огляду літератури та аналізу кейсів для вивчення економічних механізмів оптимізації витрат у роздрібній торгівлі. Використані матеріали включають: наукові статті, дослідницькі роботи та галузеві звіти, що стосуються управління витратами, роздрібних операцій, управління ланцюгом поставок, CRM, Lean методологій та методів фінансового аналізу (ABC/XYZ аналіз). Методологія дослідження включає: комплексний огляд існуючої літератури для визначення ключових концепцій, фреймворків та кращих практик в оптимізації витрат у роздрібній торгівлі; аналіз вибраних кейсів для ілюстрації практичного застосування стратегій оптимізації витрат та їх впливу на ефективність бізнесу. Аналіз зосереджується на виявленні спільних тем, факторів успіху та викликів у реалізації цих стратегій; порівняння підходів та результатів різних методів оптимізації витрат для оцінки їх відносної ефективності та придатності для різних роздрібних контекстів; синтезування висновків з огляду літератури та аналізу кейсів для розробки уявлень про економічні механізми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та для формулювання рекомендацій для практиків.

Виклад основного матеріалу. Роздрібна торгівля є однією з провідних сфер економіки, яка виконує функцію забезпечення кінцевого споживання товарів та послуг. У сучасних умовах зростання

конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зміни поведінки споживачів ефективне управління витратами набуває особливого значення. Оптимізація витрат у роздрібній торгівлі розглядається не лише як скорочення витратної частини, а й як стратегічний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Витрати роздрібного підприємства охоплюють широкий спектр елементів: закупівлю товарів, витрати на логістику, оренду торгових площ, оплату праці персоналу, витрати на маркетингові заходи та інформаційні технології. З економічної точки зору витрати слід розглядати не тільки як зменшення фінансових ресурсів, а й як інвестиції, які здатні забезпечити довгостроковий прибуток. Наприклад, витрати на впровадження CRM-системи можуть на початковому етапі збільшити фінансове навантаження, проте в перспективі вони підвищують ефективність продажів і зменшують операційні втрати. Приклади впровадження CRM у Східній Європі та Україні показано у Таблиці 1.

Аналіз прикладів впровадження CRM-систем у східноєвропейських та українських роздрібних підприємствах свідчить про значний потенціал їх використання для підвищення ефективності бізнес-процесів. Досвід міжнародних компаній, таких як IKEA та Rohlik Group, демонструє переваги у вигляді оптимізації логістики, зменшення експлуатаційних витрат та зростання лояльності клієнтів. Водночас українські підприємства, особливо інтернет-магазини та малі й середні бізнеси, фіксують помітне збільшення продажів та покращення управління операційною діяльністю після впровадження CRM. Разом із тим, відкриті джерела здебільшого не містять докладних фінансових даних щодо первісних витрат і точних строків окупності інвестицій у CRM, що ускладнює кількісну оцінку ефективності. Це свідчить про необхідність подальших досліджень у напрямку визначення реальних економічних результатів від впровадження CRM у східноєвропейському контексті. Загалом, CRM-системи виступають не лише інструментом автоматизації, а й важливим чинником стратегічного розвитку роздрібно торгівлі.

Таблиця 1

Приклади впровадження CRM у Східній Європі та Україні

Підприємство / бізнес / джерело	Країна / регіон	Що зроблено / впроваджено CRM	Відомий ефект / покращення
IKEA (pick-up points + Spatial CRM)	Польща	Оптимізація логістики, впровадження CRM-аналізу розташування, розширення пунктів самовивозу	Зниження капітальних витрат; охоплення ринку ~45.5% через нові пункти — економія експлуатаційних витрат у логістиці
Rohlik Group	Чехія, Угорщина, Австрія, Румунія	Персоналізація, сегментація, lifecycle-маркетинг через CRM	Збільшення доходу, лояльності; поліпшення утримання клієнтів
Українські інтернет-магазини (дані SITNIKS)	Україна	Впровадження CRM (Keepin, SITNIKS, KeyCRM та ін.), автоматизація маркетингу і продажів	Компанії, які впровадили CRM, збільшують продажі на ~29% щомісяця

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–4]

Оптимізація витрат передбачає комплексний підхід, що включає раціоналізацію їх структури, відмову від неефективних витрат, використання інноваційних технологій, інтеграцію автоматизованих систем управління, а також застосування принципів економії масштабу. Так, міжнародні мережі супермаркетів (наприклад, Walmart або Carrefour) активно використовують автоматизовані системи управління товарними запасами, що дозволяє мінімізувати витрати на складські запаси та забезпечувати стабільність товарообігу (Табл. 2).

Отже, автоматизація й цифровізація процесів є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності Walmart та Carrefour. Walmart демонструє високий рівень оборотності запасів (~9 разів на рік), що зменшує витрати на зберігання й ризик накопичення нереалізованих товарів. Крім того, автоматизація розподільних центрів дозволяє подвоїти пропускну здатність при зменшенні потреби у персоналі, що напряду знижує операційні витрати. Carrefour акцентує увагу на інтеграції інформаційних систем і використанні математичних моделей управління запасами. Об'єднання потоків даних у єдину платформу та застосування EOQ-моделей дає можливість підвищити точність планування й скоротити витрати на зберігання товарів. Це зменшує ризики дефіциту або надлишку товарів, що сприяє стабільності товарообігу й задоволеності споживачів. За-

галом, досвід Walmart і Carrefour підтверджує, що впровадження автоматизованих систем управління запасами є необхідною умовою для мінімізації витрат, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій міжнародних роздрібних мереж.

У практиці управління витратами значну роль відіграють інструменти фінансового аналізу, такі як ABC- та XYZ-аналіз, що дозволяють визначати найбільш прибуткові товарні групи та керувати асортиментом. Важливим напрямом оптимізації є аутсорсинг логістичних операцій, IT-підтримки або маркетингу, що дає змогу зосередитися на ключових бізнес-процесах. Крім того, впровадження Lean-методології дозволяє усунути «невидимі» втрати (час очікування, надлишкові запаси, неефективні процеси), тим самим зменшуючи витрати без шкоди для якості обслуговування клієнтів. Ефекти ABC/XYZ-аналізу та Lean-методологій у практиці наведено у Таблиці 3.

Наведені приклади свідчать, що використання інструментів фінансового аналізу та сучасних методологій управління бізнес-процесами має значний вплив на ефективність роздрібної торгівлі. ABC- та XYZ-аналіз дозволяють підприємствам ідентифікувати ключові товарні групи, які формують основну частину прибутку, та зосередити ресурси на управлінні ними. Це дає можливість зменшити витрати на утримання неефективного асортименту

Таблиця 2

Компанія	Метрика / Конкретний факт	Значення / зміна
Walmart	Inventory Turnover (рівень оборотності запасів)	~9.19 разів на рік (FY, січень 2025)
Walmart	Зміна обсягів запасів / індексу інвентарю за рік	Запаси знизилися на ~2.98% у 2024 проти 2023
Walmart	Ефект автоматизованих центрів розподілу	Автоматизовані DC мають удвічі більшу пропускну здатність при половині персоналу
Carrefour	Впровадження централізованої системи (SAP + Google Cloud)	Об'єднання >2000 потоків даних у єдину платформу
Carrefour	Модель оптимізації EOQ для товарів IT-сегменту	Моделі дозволяють знизити витрати на запаси через оптимальне планування

Джерело: узагальнено авторами на основі [4–8]

Таблиця 3

Ефекти ABC/XYZ-аналізу та Lean-методологій у практиці

Назва / джерело	Що зроблено / Метод	Ефект / Зменшення витрат чи покращення
Lean-Kaizen Implementation in Food Retail Industry (ResearchGate)	Впровадження Lean pull systems у поповненні запасів	32% зменшення трудових годин (з 28,4 до 19,2 люд.-год/день)
Global retail organization (Flevy case)	Впровадження Lean-принципів	~15% зниження операційних витрат; ~25% менше проблем із запасами; ~20% покращення задоволеності клієнтів
ABC–XYZ + safety stock models (MDPI)	Гібрид: ABC/XYZ аналіз + моделі запасу	Комбінований підхід → нижчі витрати на утримання запасів у всіх сценаріях
ABC analysis практичний приклад (Leafio)	Класифікація SKU на A/B/C групи	~18% асортименту генерує близько 78% прибутку

Джерело: узагальнено авторами на основі [8–10]

та оптимізувати запаси. Lean-методології, у свою чергу, спрямовані на усунення «невидимих» втрат, зокрема зайвих трудових витрат, часу очікування та надлишкових запасів. Практичні кейси демонструють зменшення операційних витрат на 15–32% та покращення рівня задоволеності клієнтів до 20%, що є підтвердженням високої результативності цих підходів. Отже, інтеграція ABC/XYZ-аналізу, аутсорсингу й Lean-підходів формує комплексну систему управління витратами, яка не лише мінімізує витрати, але й забезпечує стабільність товарообігу, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств.

Економічний ефект від оптимізації витрат проявляється у підвищенні прибутковості та рентабельності, зростанні фінансової стійкості, зменшенні собівартості товарів і можливості формувати більш конкурентні ціни. У результаті підприємства здатні забезпечити кращу якість обслуговування клієнтів і створювати умови для інноваційного розвитку. Таким чином, управління витратами в роздрібній торгівлі є важливим інструментом стратегічного менеджменту [11, с. 131]. Економічний зміст оптимізації полягає у досягненні балансу між мінімізацією витрат і збереженням здатності підприємства до довгострокового зростання. Практика провідних торговельних мереж підтверджує, що інвестиції в автоматизацію, логістичну ефективність і сучасні системи управління забезпечують значні переваги на конкурентному ринку [12, с. 45–96].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Це дослідження виявило економічні механізми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі, підкресливши її стратегічну важливість для кон-

курентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового зростання. Доведено, що ефективне управління витратами — це більше, ніж просто скорочення витрат; воно вимагає цілісного та інтегрованого підходу, який охоплює всі аспекти роздрібного бізнесу. Ключовими факторами ефективності витрат є цифровізація, автоматизація та інтеграція різних методів управління витратами, таких як ABC/XYZ-аналіз, аутсорсинг та Lean-методології.

Дослідження також підкреслює необхідність прийняття рішень на основі даних і адаптації стратегій оптимізації витрат до конкретних потреб і контексту окремих роздрібних продавців. Визнаючи потенціал CRM-систем і нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, необхідні подальші дослідження, особливо в східноєвропейському та українському контекстах, щоб кількісно оцінити витрати та вигоди від цих технологій.

Майбутні дослідження повинні зосередитися на: кількісній оцінці ROI впровадження CRM у роздрібній торгівлі Східної Європи/України. Вивченні впливу ШІ, машинного навчання та блокчейну на оптимізацію витрат у роздрібній торгівлі. Інтеграції сталого розвитку та етичних міркувань у стратегії управління витратами. Ефективній інтеграції методів динамічного ціноутворення та персоналізації. Побудові стійких і гнучких ланцюгів поставок. Застосуванні поведінкової економіки для оптимізації стратегій, орієнтованих на споживача. Вирішуючи ці дослідницькі сфери, майбутні дослідження можуть зробити внесок у більш повне розуміння оптимізації витрат у роздрібній торгівлі та допомогти роздрібним торговцям розробити більш ефективні та стійкі бізнес-моделі для досягнення успіху на динамічному ринку.

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997. 327 p.
2. Chopra S., Meindl P. Supply chain management. Strategy, planning & operation. *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung*. Wiesbaden: Gabler, 2019. P. 265–275.
3. Silver E. A., Pyke D. F., Thomas D. J. Inventory and production management in supply chains. CRC press, 2016. P. 311–327.
4. Marimon F., Llach J. EOQ model: the case in which the placing of orders is rewarded. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 2013. Vol. 23, № 6. P. 573–581.
5. Arnold, B. C. Pareto distribution. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. 2014. P. 1–10.
6. Craig N., DeHoratius N., Raman A. The impact of supplier inventory service level on retailer demand. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2016. Vol. 18, № 4. P. 461–474.
7. Corsten D., Gruen T. On shelf availability: An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *Consumer driven electronic transformation: Applying new technologies to enthuse consumers and transform the supply chain*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2005. P. 131–149.
8. Womack J. P., Jones D. T. *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster, 2015. P. 131–139.
9. Ohno, T. Toyota production system: beyond large-scale production. Productivity press, 2019. 168 p.
10. Payne A., Frow P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of services marketing*. 2017. Vol. 31, № 1. P. 11–15.
11. Buttle F., Maklan S. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge, 2019. 512 p.
12. Ляшенко, В. І. Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості, 2018. 252 с.

References

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
2. Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung* (pp. 265–275). Gabler.
3. Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2016). *Inventory and production management in supply chains*. CRC press.
4. Marimon, F., & Llach, J. (2013). EOQ model: the case in which the placing of orders is rewarded. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(6), 573–581.
5. Arnold, B. C. (2014). Pareto distribution. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1–10.
6. Craig, N., DeHoratius, N., & Raman, A. (2016). The impact of supplier inventory service level on retailer demand. *Manufacturing & Service Operations Management*, 18(4), 461–474.
7. Corsten, D., & Gruen, T. (2005). On shelf availability: An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. In *Consumer driven electronic transformation: Applying new technologies to enthuse consumers and transform the supply chain* (pp. 131–149). Springer Berlin Heidelberg.
8. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2015). *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster.
9. Ohno, T. (2019). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.
10. Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15.
11. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
12. Lyashenko, V. I., & Vishnevskiy, O. S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Instytut ekonomiky promyslovosti.

УДК 336.71

Русіна Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Rusina Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-9540-0899*

Левченко Валентина Петрівна

*доктор економічних наук, професор
професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Levchenko Valentina

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-8444-5960*

Золковер Андрій Олександрович

*доктор економічних наук, професор
професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Zolkover Andrii

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0002-8176-1850*

Нефедова Тетяна Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Nefedova Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-7109-0427*

Гайдай Владислав Анатолійович

*магістр кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Haidai Vladyslav

*Master's Student of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11333

**БАНКИ ЯК ІНВЕСТИЦІЙНІ
ПОСЕРЕДНИКИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

BANKS AS INVESTMENT INTERMEDIARIES: CURRENT REALITIES AND PROSPECTS

Анотація. Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору особливої ваги набуває питання ролі банків як інвестиційних посередників. Переорієнтація банківської діяльності з акцентом на інноваційні інструменти, цифрові рішення та розширення інвестиційної функції є необхідною умовою забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів у національній економіці. В умовах глобальної цифровізації та зростання конкуренції з боку небанківських фінансових установ банки змушені адаптуватися до нових викликів, трансформуючи свою бізнес-модель.

Постановка проблеми. Традиційні механізми банківського посередництва вже не забезпечують належної гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку. Водночас банки стикаються з низкою викликів, зокрема: розвитком FinTech-сектора, високим рівнем регуляторного тиску, підвищеними очікуваннями клієнтів щодо прозорості інвестиційних процесів, зростанням ризиків та нестабільністю зовнішнього економічного середовища. Це створює потребу в перегляді підходів до інвестиційної діяльності банків.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є комплексний аналіз сучасного стану функціонування банків як інвестиційних посередників в Україні, виявлення ключових проблем та окреслення стратегічних перспектив їх розвитку. Основними завданнями є: (1) дослідити роль банків у мобілізації й розподілі інвестиційних ресурсів; (2) проаналізувати вплив фінансових інновацій на банківську інвестиційну діяльність; (3) виявити чинники, що стримують розвиток банків як ефективних інвестиційних посередників; (4) сформулювати рекомендації щодо підвищення їх інвестиційного потенціалу.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження складають принципи системного підходу, а також методи порівняльного, економічного та структурного аналізу. У процесі дослідження були використані елементи контент-аналізу наукових праць, електронних публікацій і статистичних даних, що дозволило об'єктивно оцінити сучасний стан банківської інвестиційної діяльності.

Основні результати дослідження. Дослідження підтвердило, що банки продовжують відігравати ключову роль у процесах інвестування, але їхня ефективність значною мірою залежить від здатності впроваджувати цифрові інструменти, адаптуватися до змін фінансової екосистеми та формувати нові підходи до управління ризиками. Зазначено, що перспективними є напрями розвитку партнерських моделей із FinTech-компаніями, створення цифрових інвестиційних платформ, а також удосконалення регуляторної політики.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані в практиці банківських установ, інвестиційних компаній, органів державного фінансового нагляду, а також у науково-дослідній та освітній діяльності при вивченні банківської інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Висновки. Банки залишаються важливими суб'єктами інвестиційного ринку, проте їх подальша ефективність як інвестиційних посередників залежить від рівня цифрової зрілості, інноваційного потенціалу та здатності до стратегічної адаптації. Підвищення прозорості, розвиток цифрової інфраструктури та регуляторна підтримка є критичними умовами для забезпечення сталого розвитку банків у новій фінансовій реальності.

Ключові слова: банки, інвестиційні посередники, цифровізація, фінансові технології, фінансові інновації, інвестиційна діяльність, FinTech, регулювання, трансформація, ризики.

Summary. Relevance of the research topic. In the context of the ongoing transformation of the financial sector, the role of banks as investment intermediaries has become increasingly significant. The reorientation of banking activities towards innovative instruments, digital solutions, and the expansion of investment functions is a critical prerequisite for the effective allocation of financial resources within the national economy. Under conditions of global digitalization and intensifying competition from non-bank financial institutions, banks are compelled to adapt to emerging challenges by transforming their business models.

Problem statement. Traditional mechanisms of banking intermediation no longer provide the necessary flexibility and responsiveness to dynamic market changes. At the same time, banks are facing multiple challenges, including the rapid development of the FinTech sector, increasing regulatory pressure, growing client expectations regarding investment transparency, elevated risk levels, and macroeconomic instability. These factors necessitate a rethinking of banks' role in the investment process.

Purpose and objectives of the research. The purpose of this study is to conduct a comprehensive analysis of the current state of banks as investment intermediaries in Ukraine and to outline key challenges and strategic prospects for their development. The specific objectives are to: (1) examine the institutional role of banks in the mobilization and allocation of investment resources; (2) analyze the impact of financial innovation on banking investment activities; (3) identify the factors hindering the development of banks as effective investment intermediaries; (4) provide recommendations for enhancing their investment potential.

Research methodology. The methodological framework of the study is based on a systems approach, alongside methods of comparative, economic, and structural analysis. Elements of content analysis were applied to scientific literature, electronic publications, and statistical data, enabling an objective evaluation of the current state of banking investment activity.

Key findings. The research confirms that banks continue to play a central role in investment processes, yet their effectiveness increasingly depends on the integration of digital tools, adaptation to changes in the financial ecosystem, and the development of new approaches to risk management. Promising areas of development include the formation of partnerships with FinTech companies, the implementation of digital investment platforms, and improvements to the regulatory framework.

Areas of application of the results. The results of this study can be applied by banking institutions, investment companies, financial regulatory bodies, and in academic and educational settings focused on the study of banking investment activities under conditions of digital transformation.

Conclusions. Banks remain key participants in the investment market; however, their future effectiveness as investment intermediaries will depend on their level of digital maturity, innovation capacity, and strategic adaptability. Enhancing transparency, developing digital infrastructure, and strengthening regulatory support are critical conditions for ensuring the sustainable development of banks in the new financial reality.

Key words: banks, investment intermediaries, digitalization, financial technologies, financial innovation, investment activity, FinTech, regulation, transformation, risks.

Постановка проблеми. Сучасна фінансова система зазнає значних трансформацій, які обумовлені глобалізацією економічних процесів, стрімким розвитком цифрових технологій і посиленням конкуренції як серед традиційних банків, так і між новими небанківськими фінансовими інститутами. Банки, які тривалий час виступали головними інвестиційними посередниками, сьогодні стоять перед необхідністю адаптації своїх моделей діяльності до швидких змін на ринку та технологічних інновацій.

З одного боку, активний розвиток фінансових технологій (FinTech), цифрових платформ та інструментів суттєво змінює спосіб мобілізації і розподілу інвестиційних ресурсів, підвищує вимоги інвесторів до прозорості, швидкості та безпеки операцій. З іншого — банки зіштовхуються з посиленням регуляторних вимог, зростанням ризиків унаслідок нестабільності світових і національних ринків, а також із загрозою втрати частки ринку через конкуренцію з боку небанківських гравців.

Традиційні механізми банківського інвестиційного посередництва, що базуються на класичних підходах до кредитування і управління активами, виявляються недостатньо гнучкими та ефективними в нових умовах. Недостатній рівень цифровізації та впровадження інноваційних рішень призводить до зниження конкурентоспроможності банків і обмежує їхню здатність забезпечувати довгострокове інвестиційне зростання.

Таким чином, актуальність проблеми полягає у визначенні нових підходів і стратегій функціонування банків як інвестиційних посередників, що враховують виклики цифрової трансформації, інноваційного розвитку та посилення регуляторної бази. Необхідність комплексного переосмислення ролі банків у фінансовій системі, формування ефективних моделей співпраці з FinTech-компаніями та впровадження сучасних цифрових інструментів є ключовою умовою забезпечення їх сталого розвитку і підвищення інвестиційної привабливості економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про активне вивчення ролі банків як інвестиційних посередників у контексті цифровізації фінансового ринку та інноваційних трансформацій. Зокрема, Маїрко Л. О. підкреслює важливість фінансових інновацій для підвищення ефективності банківського сектору України, відзначаючи вплив цифрових технологій на мобілізацію інвестиційних ресурсів [1, с. 8–13]. Крухмаль О. В. і Сухонос В. В. аналізують розвиток банківського бізнесу у цифрову епоху, зосереджуючись на нових моделях інвестиційного посередництва, що базуються на цифрових платформах [2, с. 15–18].

У роботі Сундука Т. Ф. та співавторів розглядаються українські кейси впровадження цифрових технологій у фінансовому секторі, що дозволяє ефективніше реалізовувати інвестиційні функції банків [3, с. 5–9]. Акименко Н. В. та Мамонтенко Н. С. аналізують вплив цифрової економіки на банківську систему, зазначаючи, що впровадження інноваційних рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності інвестиційних посередників [4, с. 333–335].

Дослідження Камінської А. П. і колег акцентують увагу на особливостях фінансових інновацій у банківському секторі України, що є ключовими для адаптації до сучасних ринкових викликів [5, с. 120–123]. Орел А. М. та Дяченко В. В. висвітлюють виклики і перешкоди впровадження цифрових бізнес-моделей у банках, що безпосередньо впливає на їхню роль як інвестиційних посередників [6, с. 55–58].

Ковальчук К. у своїй праці підкреслює значення фінансових інновацій для розвитку банківського сектору фінансового ринку України, що відкриває нові можливості для інвестиційної діяльності [7, с. 2–4]. Береславська О. І. та співавтори досліджують FinTech-технології, які трансформують традиційні підходи банків до інвестування та посередництва [8, с. 9–15].

Логвінов М. О. у своїй роботі звертає увагу на інновації у фінансовому секторі України, які визначають нові тенденції у банківському посередництві інвестицій [9, с. 15–22]. Нарешті, Андрієць Т. проводить аналіз використання фінансових інновацій у банківському секторі, що підтверджує важливість впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності інвестиційної діяльності банків [10, с. 10–14].

Водночас, попри значний прогрес у дослідженнях, залишаються відкритими питання щодо оптимізації регуляторного середовища, вдосконалення моделей співпраці банків із FinTech-компаніями, а також інтеграції цифрових технологій у традиційні банківські процеси з метою підвищення прозорості, зниження ризиків і підвищення інвестиційної привабливості фінансового ринку.

Мета та завдання дослідження. Метою статті є комплексний аналіз ролі банків як інвестиційних посередників у сучасних умовах цифровізації та інноваційного розвитку фінансового ринку України, а також виявлення ключових проблем і перспектив подальшого розвитку інвестиційної діяльності банківського сектору. У межах дослідження поставлено завдання дослідити трансформацію традиційних моделей банківського посередництва під впливом фінансових технологій і цифрових інновацій, оцінити вплив новітніх інструментів на ефективність мобілізації та розміщення інвестиційних ресурсів, проаналізувати зміни у регуляторному середовищі та адаптацію банків до нових викликів. Особлива увага приділяється вивченню можливостей співпраці банків з фінтех-компаніями та ролі цифровізації у підвищенні прозорості і стабільності фінансової системи загалом.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання діяльності банків як інвестиційних посередників в умовах цифрової економіки; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують фінансові інновації, цифровізацію банківського сектору та інвестиційне посередництво; 3) статистичні дані та аналітичні звіти про розвиток фінансових технологій і інвестиційної діяльності банків України.

У процесі дослідження були застосовані такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення ролі банків як інвестиційних посередників та характеристик сучасних трендів цифровізації у банківському секторі); аналізу та синтезу (для вивчення впливу фінансових інновацій на ефективність інвестиційної діяльності банків та формування моделей взаємодії з фінтех-компаніями); порівняльного аналізу (для оцінки змін у регуляторному середовищі та практиках інвестиційного посередництва); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків і рекомендацій щодо подальшого розвитку банківського інвестиційного посередництва).

Виклад основного матеріалу дослідження. Банки історично виконують функцію інвестиційних посередників, акумулюючи тимчасово вільні кошти населення, підприємств і державних структур, та направляючи їх у продуктивні сфери економіки. Традиційно основними каналами інвестиційної діяльності є придбання державних та корпоративних цінних паперів, що дозволяє отримувати стабільний дохід і знижувати ризики, а також кредитування підприємств і фізичних осіб — ключове джерело процентного доходу банків [1, с. 9]. Управління активами клієнтів через формування диверсифікованих портфелів, що містять різні фінансові інструменти, також є важливою складовою інвестиційної діяльності банків [4, с. 334]. Крім того, банки інвестують у великі інфраструктурні проекти — будівництво доріг, мостів, об'єктів енергетики, що має не лише економічний, а й соціальний ефект, сприяючи сталому розвитку регіонів [4, с. 335].

Значні трансформації у банківських інвестиційних моделях відбуваються під впливом цифровізації. Зокрема, широке застосування автоматизованих систем інвестиційного консультування (robo-advisors) дозволяє ефективно аналізувати великі обсяги ринкових даних, формувати оптимальні портфелі, адаптовані до індивідуальних ризикових профілів клієнтів [3, с. 7]. Розвиток мобільних додатків для інвестицій забезпечує клієнтам зручний доступ до ринків у режимі реального часу, що значно розширює можливості управління власними активами та підвищує фінансову інклюзію [5, с. 121]. Крім того, використання технологій Big Data дозволяє банкам краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та пропонувати персоналізовані фінансові рішення [5, с. 122].

Для ілюстрації цих змін у банківських інвестиційних практиках пропонуємо звернутися до Таблиці 1, яка порівнює традиційні канали інвестування з сучасними цифровими інноваціями в банківській системі України. Ця таблиця відображає як еволюцію фінансових інструментів, так і зміну методів управління інвестиціями, що є наслідком впровадження технологічних рішень.

Незважаючи на стрімкий розвиток FinTech-сектору, традиційні банки залишаються ключовими гравцями фінансового ринку. Однак інтенсивна конкуренція з боку мобільних банків з мінімальними комісіями, платформ однорангового кредитування (P2P) та криптовалютних сервісів призводить до переосмислення банківських бізнес-моделей. Нові гравці пропонують швидкі та зручні фінансові послуги, що особливо приваблює молодь і технологічно підкованих клієнтів [6, с. 56–58]. Ці зміни змушують банки адаптуватися, інвестувати у цифрові технології та розвивати власні FinTech-продукти [2, с. 16].

Регуляторні норми, зокрема стандарти Базеля III, суттєво впливають на інвестиційну діяльність банків. Зростання вимог до капіталу й ліквідності

Таблиця 1

Порівняння традиційних та сучасних каналів інвестування банків

Канал інвестування	Традиційний підхід	Сучасні технологічні рішення
Цінні папери	Державні та корпоративні облігації	Цифрові облігації, блокчейн-технології
Кредитування	Традиційні кредит	P2P-кредитування, онлайн-маркетплейси
Управління активами	Класичні диверсифіковані портфелі	Robo-advisors, аналітика Big Data
Інфраструктурні проекти	Державні інфраструктурні проекти	Зелені облігації, ESG-фінансування

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 12]

змушує банки зменшувати частку ризикових інвестицій у портфелях і збільшувати долю консервативних активів [4, с. 336]. Вимоги до підтримки ліквідності заважають банкам активно розміщувати кошти в менш ліквідні інвестиції, що знижує гнучкість і потенційну доходність [4, с. 337]. Для детального розуміння цих змін пропонуємо звернутися до Таблиці 2, де на прикладі банківського портфеля продемонстровано вплив нових регуляторних норм на структуру активів [4, с. 336].

Окрему увагу сьогодні банки приділяють впровадженню ESG-принципів у інвестиційну діяльність. Фінансування проектів сталого розвитку, що відповідають екологічним та соціальним критеріям, стає пріоритетом. Зокрема, популярність набувають «зелені» облігації, які спрямовані на підтримку екологічно значущих ініціатив, як от зниження викидів парникових газів, розвиток відновлюваної енергетики та екологічно чистої інфраструктури [5, с. 122]. Банки також застосовують ESG-критерії при оцінці потенційних позичальників, що сприяє формуванню більш відповідального кредитного портфеля [8, с. 12]. Звітування за ESG-стандартами підвищує прозорість банківської діяльності та довіру інвесторів і суспільства загалом [8, с. 14].

Паралельно з цим банки активно розвивають освітні програми для підвищення рівня фінансової грамотності населення. Це включає проведення тренінгів для учнів і студентів, організацію онлайн-курсів і вебінарів, консультаційних сесій та інформаційних кампаній, що спрямовані на популяризацію фінансових продуктів та послуг, а також підвищення загального рівня фінансової культури суспільства [7,

с. 3–4]. Підвищення фінансової грамотності є ключовим фактором для стимулювання інвестиційної активності населення та формування довгострокових заощаджень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що банки й надалі залишаються ключовими інвестиційними посередниками в економіці, акумулюючи тимчасово вільні кошти та спрямовуючи їх у продуктивні сектори. Їхня роль полягає не лише в класичних формах інвестування — кредитуванні, купівлі цінних паперів, управлінні активами — а й у впровадженні сучасних технологій, що розширюють можливості інвестиційної діяльності [1].

Важливим фактором трансформації банківських інвестиційних моделей є цифровізація. Впровадження автоматизованих систем консультування, мобільних платформ та аналітики Big Data дозволяє банкам пропонувати клієнтам персоналізовані інвестиційні рішення, що підвищує ефективність та швидкість прийняття рішень [3]. Цифрові інновації сприяють також інтеграції з FinTech-компаніями, які виступають новими конкурентами, пропонуючи альтернативні інвестиційні сервіси, що змушує банки модернізувати власні бізнес-моделі [5].

Регуляторне середовище, особливо стандарти Базеля, впливає на структуру інвестиційних портфелів банків. Підвищені вимоги до капіталу та ліквідності змушують банки обирати більш консервативні інструменти, що знижує рівень ризикованості, але одночасно обмежує потенціал зростання інвестиційних доходів [6].

Таблиця 2

Вплив вимог Базеля III на структуру інвестиційних портфелів банків

Показник	До впровадження Базеля III	Після впровадження Базеля III
Мінімальний норматив капіталу	8%	10,5%
Вимоги до ліквідності	Нижчі	Вищі
Частка ризикових активів	Вища	Знижена
Переорієнтація портфеля	Переважно середньо- та високоризикові інструменти	Переважно консервативні, низькоризикові інструменти

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 336]

Варто відзначити посилення впливу ESG-принципів, що стимулює банки інвестувати у проекти сталого розвитку, «зелені» технології та соціально відповідальні ініціативи. Впровадження ESG-критеріїв підвищує прозорість діяльності банків і сприяє залученню інвестицій із суспільно значущих джерел [8].

З огляду на сучасні виклики, банки змушені постійно адаптувати інвестиційні стратегії, розвивати цифрову інфраструктуру, удосконалювати аналітичні інструменти та підвищувати рівень фінансової грамотності клієнтів. Такий підхід забезпечує банкам конкурентоспроможність на ринку інвестиційних послуг і відкриває перспективи для довгострокового сталого розвитку [2].

Отже, банки як інвестиційні посередники перебувають на етапі активної трансформації під впливом цифрових технологій, регуляторних змін та нових соціальних стандартів. Це створює нові можливості, але й висуває складні виклики, які потребують подальшого наукового аналізу та практичних рішень у сфері інвестиційного менеджменту банківського сектору.

Практичні рекомендації. На основі проведеного аналізу банків як інвестиційних посередників в умовах цифрової трансформації та змін у фінансовому середовищі, доцільно запропонувати такі практичні рекомендації для підвищення ефективності інвестиційної діяльності банків.

По-перше, слід активізувати процес цифровізації інвестиційних сервісів банків. Використання автоматизованих платформ, зокрема robo-advisors, дає змогу створювати індивідуалізовані портфелі інвестицій з урахуванням ризиків та цілей клієнтів. Інтеграція таких сервісів у мобільні додатки забезпечить безперервний доступ до інвестиційних продуктів і підвищить рівень залучення населення до фінансових ринків. Важливим кроком є також впровадження відкритих API для забезпечення взаємодії з FinTech-компаніями, що розширить спектр послуг та підвищить гнучкість банківських платформ.

По-друге, стратегічно вигідним є формування партнерств між банками та FinTech-сектором. Спіль-

на розробка інноваційних продуктів та гібридних моделей обслуговування дозволить поєднати надійність банківської системи з гнучкістю та швидкістю технологічних стартапів. Це сприятиме підвищенню якості клієнтського сервісу та розширенню аудиторії інвесторів, особливо серед молоді та технологічно підкованих користувачів.

Третім напрямом є активізація банків у сфері фінансування сталого розвитку. Врахування ESG-принципів при формуванні інвестиційних портфелів та підтримка «зелених» проектів сприятиме не лише поліпшенню репутації банків, а й відкриє нові джерела фінансування через «зелені» облігації та міжнародні програми. Розширення асортименту соціально відповідальних інвестиційних продуктів відповідає сучасним трендам і підвищує інвестиційну привабливість банків.

Четвертим ключовим напрямом є удосконалення системи управління ризиками та кібербезпекою в умовах цифрової трансформації. Забезпечення надійного захисту фінансових операцій, особистих даних клієнтів та запобігання кіберзлочинам має стати пріоритетом. Впровадження комплексних IT-рішень, регулярне оновлення стандартів безпеки та навчання персоналу підвищать стійкість банків до цифрових загроз.

Нарешті, банкам доцільно розвивати освітні програми та консультаційні послуги для підвищення фінансової грамотності населення. Проведення вебінарів, онлайн-курсів, створення інформаційних ресурсів сприятиме формуванню свідомої інвестиційної поведінки та підвищенню довіри до банківських інституцій. Це не лише залучить нових клієнтів, а й сприятиме сталому розвитку інвестиційного середовища в цілому.

Загалом, комплексне впровадження цих рекомендацій дозволить банкам ефективно адаптуватися до викликів цифрової епохи, розширити інвестиційний інструментарій, підвищити якість послуг та закріпити позиції на ринку інвестиційних посередників.

Література

1. Маїрко Л. О. *Фінансові інновації в банківському секторі України*. Суми : СумДУ, 2019. С. 8–13. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84391> (дата звернення: 03.06.2025).
2. Крукмаль О. В., Сухонос В. В. *Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки*. Суми : СумДУ, 2020. С. 15–18. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/83574/1/Krukhmal_neobank.pdf (дата звернення: 05.06.2025).
3. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол А. О. *Щодо розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі (український кейс). Академічні візії*. 2023. С. 5–9. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/91617/1/Sunduk_digital_technologies.pdf (дата звернення: 06.06.2025).
4. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. *Банківська система в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 333–338. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_46 (дата звернення: 08.06.2025).
5. Камінська А. П., Бондаренко А. О., Левченко В. П. *Особливості фінансових інновацій банківського сектору України в умовах сьогодення. Інноватика*. 2023. С. 120–123. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26738> (дата звернення: 10.06.2025).

6. Орел А. М., Дяченко В. В. *Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнесмоделі банку в Україні. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 54–59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28939/3/OREL_5-2024_S54-59.pdf (дата звернення: 13.06.2025).
7. Ковальчук К. *Фінансові інновації в банківському секторі фінансового ринку України. ЛОГОС*. 2020. № 84. С. 45–51. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2097> (дата звернення: 15.06.2025).
8. Береславська О. І., Гулей А. І., Корнеєв В. В. *Фінансові технології (FinTech) : підручник*. Ірпінь : ДПУ, 2024. С. 9–15. URL: <https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukova%20biblioteka/Navcalno-metodicna%20literatura/F/Finansovi%20tehnologii.pdf> (дата звернення: 18.06.2025).
9. Логвінов М. О. *Інновації у розвитку фінансового сектору України*. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. С. 15–22. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Lohvinov-M.pdf> (дата звернення: 22.06.2025).
10. Андрієць Т. *Аналіз використання фінансових інновацій в українському банківському секторі*. ПолтНТУ, 2024. С. 10–14. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/5139/5184/11675> (дата звернення: 27.06.2025).

References

1. Mairko, L. O. *Financial Innovations in the Banking Sector of Ukraine*. Sumy: Sumy State University, 2019. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84391>.
2. Krukhmal, O. V., Sukhonos, V. V. *Development of Banking Business in the Digital Economy*. Sumy: Sumy State University, 2020. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/83574/1/Krukhmal_neobank.pdf.
3. Sunduk, T. F., Babenko-Levada, V. H., Skorba, O. A., Chornovol, A. O. *On the Development of Digital Technologies in the Financial Sector (Ukrainian Case)*. Academic Visions, 2023. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/91617/1/Sunduk_digital_technologies.pdf.
4. Akymenko, N. V., Mamontenko, N. S. The Banking System in the Context of the Digital Economy. *Business Inform*. 2021. No. 5. P. 333–338. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_46.
5. Kaminska, A. P., Bondarenko, A. O., Levchenko, V. P. Specifics of Financial Innovations in the Banking Sector of Ukraine in Modern Conditions. *Innovatyka*. 2023. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26738>.
6. Orel, A. M., Dyachenko, V. V. Challenges and Obstacles in Implementing a Digital Business Model of a Bank in Ukraine. *Investments: Practice and Experience*. 2024. No. 5. P. 54–59. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28939/3/OREL_5-2024_S54-59.pdf.
7. Kovalchuk, K. Financial Innovations in the Banking Sector of Ukraine's Financial Market. *ЛОГОС*. 2020. No. 84. P. 45–51. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2097>.
8. Bereslavska, O. I., Hulei, A. I., Korneiev, V. V. *Financial Technologies (FinTech): Textbook*. Irpin: DPU, 2024. Available at: <https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukova%20biblioteka/Navcalno-metodicna%20literatura/F/Finansovi%20tehnologii.pdf>.
9. Lohvinov, M. O. *Innovations in the Development of Ukraine's Financial Sector*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 2021. Available at: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Lohvinov-M.pdf>.
10. Andriiets, T. *Analysis of the Use of Financial Innovations in the Ukrainian Banking Sector*. PoltNTU, 2024. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/5139/5184/11675>.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 9 (101)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.09.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 19,53. Тираж 100. Замовлення № 221.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.