

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 12 (104) / 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*

№ 12 (104)

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: Ėkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomičeskie 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)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, 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)

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

Бірчак Олексій Володимирович — експерт у сфері B2B продажів та бізнес-розвитку, спеціаліст з побудови високоефективних комерційних систем на ринку США. Автор наукових публікацій з продажів, маркетингу та впровадження штучного інтелекту в підприємницькі процеси. Підприємець та консультант міжнародних компаній, автор книги “Negotiation Advantage: How to Sell Smarter, Not Harder”, розробник методології BRIDGE, що використовується у B2B продажах для підвищення конверсій та стандартизації процесів. Член журі (суддя) конкурсу UBA — Ukrainian Business Awards

ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Танклевська Наталія Станіславівна, Барабаш Леся Віталіївна МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТА ЛІДЕРСЬКОГО ПРОФІЛЮ ПІДПРИЄМЦЯ	11
Власюк Єлізавета ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ КАНАЛАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
Белінський Володимир Сергійович ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ІНДУСТРІЇ 5.0	23
Бушовська Леся Борисівна, Гладун Павло Андрійович АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	31
Грінько Алла Павлівна ІДЕОЛОГЕМА ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА	37
Звягінцева Ольга Борисівна, Соловйов Ігор Олександрович, Белов Гордій Олександрович СТРАТЕГІЇ КОНВЕРСІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РИНКУ ТОВАРІВ ІРРАЦІОНАЛЬНОГО ПОПИТУ	47
Ковшик Валентин Ігорович, Яценко Ольга Миколаївна, Яценко Таїсія Максимівна УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	57
Кужель Вячеслав Миколайович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ	63
Кушко Ігор Сергійович, Кононенко Валерій Васильович ЗАХИСТ ПРАВ І ЗАКОННИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАВОВІДНОСИН У БІЗНЕСІ ТА ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	71
Макаренко Віта Юріївна МІСЦЕ БІЗНЕС–МОДЕЛІ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	79

Могілевський Руслан Олегович
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ... 86

Новак Олексій Сергійович
ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТІСНИХ ПРОФІЛІВ МЕНЕДЖЕРІВ У СЕКТОРІ
ІМПОРТУ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ 94

Носань Наталія Сергіївна, Назаренко Тетяна Сергіївна
МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ
УМОВАХ 102

Омельченко Олександр Вікторович
БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 109

Прямухіна Наталія Валентинівна
КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ТА ЇЇ ВПЛИВ
НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 120

Шендерівська Ліна Петрівна, Варварова Анастасія Кирилівна
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ:
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ 128

Школяр Сергій Володимирович
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 138

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Овчарик Роман Юрійович, Копотієнко Тетяна Юріївна,
Микитюк Ігор Сергійович, Коваленко Дмитро Іванович**
АНАЛІЗ ТА АУДИТ РИЗИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ В СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ СТАБІЛЬНОСТІ
ЇХ РОЗВИТКУ 146

Семенова Світлана Миколаївна
СТРУКТУРА ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У ФОРМУВАННІ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ 156

Буткевич Оксана Вікторівна, Довгенко Яна Олексіївна
ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
В РАМКАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 163

**Золковер Андрій Олександрович, Лазаришина Інна Дмитріївна,
Юрченко Олександр Анатолійович**
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 170

Іванишина Ольга Степанівна, Порохнюк Іванна Ігорівна
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ
У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ 177

Іванишина Ольга Степанівна, Романюк Максим Миколайович
ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В КРАЇНАХ ЄС ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ВИКОНАННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ 187

Краєвський Володимир Миколайович, Савченко Алла Миколаївна, Скорик Марина Олегівна
СУПЕРЕЧНІСТЬ ФІСКАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ
РАЦІОНАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК
ПІДПРИЄМСТВ 198

Савченко Алла Миколаївна, Чепіль Софія Олександрівна ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ У ПРОТИДІЇ СХЕМАМ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ	206

Цебеня Руслан Людвікович ВПЛИВ ПРИНЦИПУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА-ОПЕРАТОРА СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ	213

Юрлова Альона Михайлівна КАПІТАЛІЗАЦІЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОВІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	219

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Гончаренко Ярослав Ігорович МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ КОНЦЕСІЙ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ.....	227

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гой Наталія Василівна, Новіцька Інеса Василівна, Храпач Костянтин Григорович ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	237

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Брюховецька Ірина Олександрівна РОЛЬ АУДИТУ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	248

Дрига Жанна Володимирівна АКТУАРНИЙ ЗВІТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТИТУЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЯТОРНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ	256

Платухін Олександр Георгійович МЕТОДИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	266

Русіна Юлія Олександрівна, Семенчук Олексій Миколайович ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....	274

Тимошенко Юлія Олександрівна ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	282

Турило Анатолій Михайлович, Короленко Ріта Вікторівна МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДНОСНО СТРАТЕГІЧНОГО І ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	289

Хирбу Вадим Олексійович РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ: МІЖНАРОДНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	294

CONTENTS

MANAGEMENT

Tanklevska Nataliya, Barabash Lesya METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENTREPRENEURIAL PSYCHOLOGICAL AND LEADERSHIP PROFILES.....	11
Vlasiuk Yelizaveta ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF COMMUNICATION CHANNELS IN THE ENTERPRISE.....	18
Belinskyi Volodymyr FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY OF INDUSTRY 5.0	23
Bushovska Lesya, Hladun Pavlo ANALYSIS OF THE INNOVATIVE ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY.....	31
Grinko Alla IDEOLOGY OF DIGITAL CULTURE IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT	37
Zviagintseva Olga, Solovyov Igor, Belov Gordiy CONVERSION MARKETING STRATEGIES IN MARKETING MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE MARKET OF GOODS WITH IRRATIONAL DEMAND	47
Kovshik Valentin, Yatsenko Olha, Yatsenko Taisiia MANAGEMENT OF THE MARKETING MIX OF IT COMPANIES IT THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	57
Kuzhel Viacheslav STRATEGIC LOGISTICS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF BUSINESS ENVIRONMENT UNCERTAINTY: CONCEPTUAL APPROACHES AND ADAPTATION TOOLS	63
Kushko Igor, Kononenko Valerii PROTECTION OF RIGHTS AND LEGITIMATE INTERESTS OF SUBJECTS OF ADMINISTRATIVE LEGAL RELATIONS IN BUSINESS AND THE PUBLIC SECTOR.....	71
Makarenko Vita THE PLACE OF A BUSINESS MODEL IN THE SYSTEM OF BUSINESS PLANNING OF AN ENTERPRISE	79
Mohilevskyi Ruslan MANAGEMENT OF THE MARKETING POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL MARKETING AND APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES.....	86

Novak Oleksii FORMATION OF NEW COMPETENCY PROFILES OF MANAGERS IN THE FOOD IMPORT SECTOR	94
Nosan Nataliia, Nazarenko Tetiana MODERNIZATION OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS	102
Omelchenko Oleksandr BARRIERS TO IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN AN ENTERPRISE	109
Priamukhina Nataliya CORPORATE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN PROJECTS AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE	120
Shenderivska Lina, Varvarova Anastasiia MANAGING BUSINESS DEVELOPMENT IN TIMES OF CRISIS: INNOVATIVE AND INVESTMENT SOLUTIONS	128
Shkoliar Serhii FORMATION OF STRATEGIC GOALS AND DEVELOPMENT GUIDELINES FOR THE ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY	138
ACCOUNTING AND TAXATION	
Ovcharyk Roman, Kopotiienko Tetiana, Mikityuck Ihor, Kovalenko Dmytro RISK ANALYSIS AND AUDIT IT-COMPANIES IN THE SYSTEM CONTROL OF THE STABILITY OF THEIR DEVELOPMENT	146
Semenova Svitlana THE STRUCTURE OF DIGITAL ASSETS IN BUSINESS VALUE CREATION	156
Butkevych Oksana, Dovhenko Yana ORGANIZATION OF ACCOUNTING BY RESPONSIBILITY CENTERS WITHIN THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM	163
Zolkover Andrii, Lazaryshyna Inna, Yurchenko Oleksandr TRANSFORMATION OF STRATEGIC ANALYSIS OF A TRADING ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	170
Ivanyshyna Olha, Porokhnyuk Ivanna THEORETICAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE TAXATION SYSTEM IN THE EUROPEAN UNION	177
Ivanyshyna Olha, Romaniuk Maksym TAX CONSULTING FOR BUSINESS ENTITIES IN EU COUNTRIES AS A FACTOR AFFECTING THE FULFILMENT OF TAX OBLIGATIONS	187
Kraevskyi Volodymyr, Savchenko Alla, Skoryk Maryna THE CONTRADICTION BETWEEN THE STATE'S FISCAL INTERESTS AND CORPORATE RATIONALITY IN THE SYSTEM OF CORPORATE INCOME TAXATION	198
Savchenko Alla, Chepil Sophia ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF TAX CONTROL IN COUNTERING VALUE-ADDED TAX EVASION SCHEMES	206
Tseben Ruslan IMPACT OF THE CONTINUITY PRINCIPLE ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE ELECTRICITY ENTERPRISE-DISTRIBUTION SYSTEM OPERATOR	213

Yurlova AlonaCAPITALIZATION OF INTANGIBLE ASSETS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES UNDER
CONTEMPORARY CHALLENGES..... 219**ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES****Honcharenko Yaroslav**

CONCESSION FINANCING MODELS FOR INFRASTRUCTURE PROJECTS 227

PUBLIC ADMINISTRATION**Hoi Nataliia, Novitska Inesa, Khrapach Kostiantyn**EFFICIENCY OF IMPLEMENTING INNOVATIONS IN THE ELECTRONIC GOVERNANCE
SYSTEM OF UKRAINE..... 237**FINANCE, BANKING AND INSURANCE****Briukhovetska Iryna**THE ROLE OF AUDIT IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF AN INSURANCE
COMPANY 248**Dryha Zhanna**ACTUARIAL REPORT AS KEY INSTITUTIONAL TOOL FOR REGULATORY COMPLIANCE
SOLVENCY 256**Platukhin Oleksandr**METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL APPROACHES TO IMPROVEMENT THE
FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S EQUITY CAPITAL IN THE CONTEXT
OF ENSURING FINANCIAL SECURITY 266**Rusina Yuliia, Semenchuk Oleksii**TOOLS AND TECHNOLOGIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE
FINANCIAL MANAGEMENT 274**Tymoshenko Yulia**TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AND DIGITALIZATION OF FINANCIAL MARKETS IN
THE CONTEXT OF ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMATION 282**Turylo Anatoliy, Korolenko Rita**METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH ON STRATEGIC AND FINANCIAL
MANAGEMENT 289**Khyrbu Vadym**THE ROLE OF GOVERNMENT POLICY IN STABILIZING FINANCIAL MARKETS DURING
GLOBAL CRISES: INTERNATIONAL LESSONS AND PROSPECTS FOR UKRAINE..... 294

UDC 005.95/.96:159.9

МЕНЕДЖМЕНТ

Tanklevska Nataliya

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Finance of Enterprise
State University of Trade and Economics*

Танклевська Наталія Станіславівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0003-2906-4051*

Barabash Lesya

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Uman National University*

Барабаш Лєся Віталіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманський національний університет
ORCID: 0000-0002-4836-8950*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11754

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENTREPRENEURIAL PSYCHOLOGICAL AND LEADERSHIP PROFILES

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТА ЛІДЕРСЬКОГО ПРОФІЛЮ ПІДПРИЄМЦЯ

Summary. Introduction. The psychological and leadership traits of entrepreneurs are increasingly significant in the contemporary business landscape, as these qualities substantially influence the ability to successfully initiate, develop, and expand entrepreneurial ventures amid considerable uncertainty. Contemporary conditions, marked by economic instability, heightened international competition, and the ongoing effects of the war in Ukraine, demand a thorough examination of the psychological traits and leadership competencies essential for entrepreneurs. For effective operation in this complex landscape, increasing importance is placed on emotional intelligence, resilience, achievement drive, collaborative abilities, and strategic decision-making capacity.

Purpose. The purpose of this article is to theoretically substantiate and develop a methodological approach to defining the psychological and leadership profiles of effective entrepreneurs.

Materials and methods. The research employed methods of analysis, synthesis, comparison, systematization, as well as a thematic review to identify the structural components of the psychological and leadership profiles of entrepreneurs and to generalize modern diagnostic techniques and testing instruments.

Results. It has been established that an entrepreneur's psychological profile comprises a set of personal characteristics, including personality type, emotional regulation, creativity, achievement orientation, and behavioural tendencies. The study demonstrates that assessing emotional intelligence is crucial for predicting the effectiveness of managerial decisions and for promoting positive team dynamics. Particular attention is devoted to leadership potential, which encompasses both traditional leadership styles and contemporary concepts such as self-leadership and relational leadership.

The article proposes a comprehensive methodology for assessing the psychological and leadership profiles of entrepreneurs, which integrates psychodiagnostic testing (EI assessment, MLQ, self-leadership scales, creativity and stress-resilience tests), behavioral observations, self-evaluation, and 360-degree feedback. This approach fosters a thorough understanding of an entrepreneur's individual resources and highlights areas that can be developed further. It is suggested that the integration of diverse

methods and information sources leads to the establishment of an objective entrepreneurial profile, which is vital for forecasting business performance, enhancing the effectiveness of incubation programs, and crafting personalized development pathways.

The findings confirm that a comprehensive analysis of entrepreneurs' psychological and leadership characteristics is a crucial component of contemporary entrepreneurship research, with significant practical value for developing support programs, educational initiatives, and consulting tools. It has been determined that the approach to assessing the psychological and leadership profile of an entrepreneur should include an integrated combination of methods aimed at comprehensively measuring characteristics such as emotional intelligence, self-leadership, stress resistance, motivation for success, creativity, communication, and leadership skills, which together provide an objective understanding of the determinants of his entrepreneurial effectiveness.

Further research in this area. Prospects for further research include the development of integrated diagnostic models that combine psychological, behavioural, and leadership indicators to enhance the precision of entrepreneurial profiling. Future studies may also focus on longitudinal analyses to track how psychological and leadership characteristics evolve throughout different stages of entrepreneurial activity and how these changes influence business performance.

Key words: psychological profile, leadership, entrepreneurship, management, stress resistance, self-leadership, managerial decision, team building, potential.

Анотація. Вступ. Психологічний та лідерський профіль підприємця сьогодні набуває особливої значущості, оскільки саме ці характеристики визначають здатність успішно розпочинати, розвивати та масштабувати підприємницьку діяльність в умовах високої невизначеності. Сучасні виклики, спричинені економічною нестабільністю, посиленою глобальною конкуренцією та наслідками повномасштабної війни в Україні, вимагають глибшого розуміння психологічних і лідерських якостей, що детермінують ефективність підприємця. Зростає увага до таких факторів, як емоційний інтелект, стресостійкість, мотивація до досягнення, вміння працювати в команді та здатність приймати стратегічні рішення, адже саме вони формують основу підприємницької успішності.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування та уточнення методологічних підходів до визначення психологічного й лідерського профілю ефективного підприємця.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, а також тематичний огляд для визначення структури психологічного та лідерського профілю підприємця, узагальнення сучасних методик і тестових інструментів.

Результати. Визначено, що психологічний профіль підприємця складається з комплексу особистісних характеристик, включно з типом особистості, емоційною регуляцією, креативністю, установками на досягнення та поведінковими особливостями. Доведено, що оцінка емоційного інтелекту є критично важливою для прогнозування ефективності управлінських рішень та формування позитивного впливу на команду. Окрема увага приділена лідерському потенціалу, який охоплює як традиційні стилі керівництва, так і сучасні концепції самолідерства та реляційного лідерства.

У статті запропоновано комплексну методологію оцінювання психологічного та лідерського профілю підприємця, що передбачає використання поєднання психодіагностичних тестів (оцінка EI, MLQ, методики self-leadership, тести креативності й стресостійкості), поведінкових спостережень, самооцінювання та 360-градусного опитування. Такий підхід дає можливість отримати цілісну картину індивідуальних ресурсів підприємця та визначити напрями його подальшого розвитку. Обґрунтовано, що інтеграція різних методів і джерел інформації дозволяє сформувати об'єктивний профіль підприємця, що є важливим для прогнозування успішності бізнес-проєктів, підвищення ефективності інкубаційних програм і створення персоналізованих траєкторій розвитку.

Доведено, що комплексний аналіз психологічних і лідерських характеристик підприємців є важливим елементом сучасних досліджень підприємництва та має високу практичну цінність для формування підтримувальних програм, освітніх ініціатив і консультаційних інструментів. Визначено, що підхід до оцінювання психологічного та лідерського профілю підприємця має передбачати інтегровану комбінацію методів, спрямованих на всебічне вимірювання таких характеристик, як емоційний інтелект, самолідерство, стійкість до стресу, мотивація до успіху, креативність, комунікативні та лідерські навички, що у своїй сукупності забезпечує глибоке й об'єктивне розуміння детермінант його підприємницької ефективності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень передбачають розроблення інтегрованих діагностичних моделей, що поєднують психологічні, поведінкові та лідерські індикатори з метою підвищення точності підприємницького профілювання. Крім цього, подальші наукові дослідження можуть бути зосереджені на лонгітюдному аналізі для відстеження того, як психологічні та лідерські характеристики змінюються на різних етапах підприємницької діяльності та яким чином ці зміни впливають на результативність бізнесу.

Ключові слова: психологічний профіль, лідерство, підприємництво, управління, стресостійкість, самолідерство, управлінське рішення, командоутворення, потенціал.

Statement of the problem. Modern management principles focus on identifying the key qualities, knowledge, and skills necessary for success in the business world. By applying these management tech-

niques, today's entrepreneur can effectively guide the achievement of specific objectives through all operational phases: planning, organization, motivation, and control. While entrepreneurs are commonly perceived

as outgoing, self-assured, and highly disciplined individuals, it is essential to consider psychological research on how personal traits influence professional outcomes. The recommendations and criteria concerning the ideal entrepreneurial profile, including personality characteristics, knowledge, and abilities, are continually evolving. The question of which psychological features enhance an entrepreneur's effectiveness and whether such traits can be cultivated is still a relevant one. This concern is especially important for Ukraine today, as entrepreneurship acts as a key engine for the nation's economic progress, particularly during the difficulties posed by a full-scale war.

Analysis of recent sources and publications. Contemporary scholarly inquiry within the fields of psychology and business management is increasingly directed towards delineating the specific personal characteristics, specialized knowledge, and competencies that correlate with entrepreneurial efficacy. Scholar Alex Srbinovski identifies extroversion, self-assurance, and leadership capabilities as pivotal determinants of success. Diverging from this perspective, Mick Allan emphasizes the utility of established psychometric instruments like the MBTI and DISC assessments for evaluating thinking styles and work approaches. Complementing these views, Travis Howell identifies a calibrated tolerance for risk and profound intrinsic motivation as essential psychological underpinnings for the entrepreneurial launch phase. The assessment of entrepreneurial leadership potential is addressed by De Esteban Escobar D., De Pablos Heredero C., Montes Botella J. L., Blanco Jiménez, García-Vidal G., Guzmán-Vilar L., Gerhardt K., Bauwens R., Rauch A., Frese M., Furtner M., Taylor S. N., Corbett A. and others. Recent research confirms the effectiveness of a comprehensive approach that combines the assessment of psychological attributes, creativity, stress resilience, and leadership abilities to thoroughly define the traits of a thriving entrepreneur. This topic's significance stems from the belief that nurturing entrepreneurship is vital for promoting economic growth, especially in light of contemporary issues like warfare and economic uncertainty in Ukraine.

The purpose of this article is to provide a theoretical basis for methodological strategies that assess the psychological and leadership traits of an effective entrepreneur.

Materials and methods. It seeks to examine contemporary psychological methods and assessments that can evaluate personal characteristics, motivation, resilience to stress, creativity, and entrepreneurial leadership skills, and to identify their significance in promoting successful entrepreneurial endeavors. In line with the objective, the following tasks were established and addressed: to uncover the fundamental aspects of an entrepreneur's psychological and leadership profile; to examine contemporary methods and psychological assessments utilized in evaluating

personal traits and professional suitability of entrepreneurs (such as MBTI, Big Five, Torrance Tests, DISC, etc.); to pinpoint the essential psychological and leadership traits that impact the effectiveness of entrepreneurial endeavors; to support the validity of a comprehensive approach to defining an entrepreneur's psychological profile for the purpose of forecasting their success. The research applied modern scientific techniques, namely analysis, synthesis, and generalization, to ascertain the psychological traits of entrepreneurs. Furthermore, it employed psychological assessments and comparative analysis to deliver an all-encompassing evaluation of their psychological and leadership profiles.

Presentation of the main research material. Determining the psychological profile of a manager (middle or senior) requires a systematic, multi-level approach that combines psychometric techniques, behavioural indicators and contextual interpretation of results. The current scientific paradigm in entrepreneurship and leadership research emphasises that a single technique or personality trait cannot adequately predict professional effectiveness in complex, unstable conditions; therefore, it is recommended to combine several validated tools and qualitative interpretation methods, taking into account the organisational context and expected job requirements [1].

The approach to psychological profiling should start with a conceptual framework: a combination of stable personality factors (e.g., the Big Five model), cognitive abilities (analytical thinking, creativity, cognitive flexibility), social-emotional competencies (emotional intelligence, communication skills), motivational-volitional characteristics (achievement motivation, risk tolerance, autonomy) and adaptive mechanisms (stress resistance, learning ability). Recent review and meta-analytical studies confirm the predictive power of such a multidimensional model for explaining entrepreneurial behaviour and leadership effectiveness [2].

Formal diagnostics should combine standardized psychometric instruments with a 360° assessment procedure, structured interviews, and, if necessary, behavioral/situational simulations (assessment center). This combination provides retrospective and projective information: test data provide an interpretation of stable traits; 360° assessments reflect real manifestations in the work environment; simulations model reactions in critical or strategic situations.

When introducing individual methodologies into this integrated framework, it is worth considering their theoretical foundations, practical application procedures, psychometric properties and limitations in detail. The following sections provide a more detailed explanation of these aspects. The Big Five framework forms the theoretical foundation for evaluating the key traits: openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, and neuroticism [3]. Utilizing standardized tools (such as the NEO-PI-R,

NEO-FFI, or their shorter versions) yields consistent and comparable information for both group and individual assessment [4]. Regarding the prediction of job performance, recent research has demonstrated that conscientiousness consistently correlates with task effectiveness and organizational dependability, whereas openness is linked to innovative efforts and the capability to develop strategic concepts, a conclusion supported by recent studies involving managers in high-tech industries. In the practice of assessment, it is crucial to examine not only the overall scales but also the lower-level facets, as they offer a more comprehensive diagnostic view when choosing management candidates [5, 6].

Cognitive tests and creativity assessment methods measure various aspects of thinking: speed and awareness of decision-making, cognitive flexibility, divergent thinking, and convergent thinking. To assess creative potential, standardised test tasks (Torrance Tests of Creative Thinking — for divergent productivity), Remote Associates Test (for associative ability) and questionnaires on actual achievements in creative fields (Creative Achievement Questionnaire) are used in practice. Each tool has its strengths and weaknesses: the Torrance test is better at capturing idea generation in laboratory conditions, the RAT is better at capturing the associative component of creativity, and the CAQ is better at capturing real practical achievements. Recent studies show that in an entrepreneurial context, combining potential measurements (TTCT, RAT) with indicators of actual achievements provides the best prediction of innovative behaviour [5, 7].

The assessment of emotional intelligence (EI) should take into account different levels of measurement: productive/ability-based approaches, in particular MSCEIT, are focused on objective tasks of recognising and managing emotions; subjective/self-report instruments (EQ-i, etc.) are convenient for rapid screening and development. It is essential to integrate these approaches with behavioral indicators, such as observations in team interactions or 360° feedback results, as self-reports can be susceptible to socially desirable responses. Recent reviews point to the growing role of EI in the contexts of remote work, cross-cultural interaction, and crisis management (growth in evidence base after 2020), so the inclusion of EI in manager profiling has practical and predictive justification [2].

Motivational tools enable you to identify internal drivers (the need for achievement, the need for autonomy, and the need for power) and better align your personal inclinations with the requirements of a managerial role. Methods such as the Reiss Motivation Profile or other standardized motivational questionnaires are useful for long-term development planning, as they provide information about a candidate's sources of energy, tolerance for uncertainty, desire for results, and reward priorities. Recent research over the past five

years has shown that motivational profiles can modify the influence of traits (such as conscientiousness or openness) on behavioral outcomes, so interpretation should take into account moderators and mediators in structural models.

Assessing stress resistance and psychological flexibility involves both subjective questionnaires (such as the Perceived Stress Scale and the CD-RISC for resilience) and behavioral/biophysiological markers in experimental or simulation tasks. It is important to measure the components of hardiness (engagement, control, acceptance of challenge), as these components show predictive power for performance in crisis and changing conditions. Recent studies confirm that interventions aimed at developing leadership resilience yield tangible results in increasing organisational adaptability [3].

Leadership competencies (e.g., using the MLQ and related tools) are best assessed using a multi-source analysis format, which includes self-assessment, subordinate/colleague assessment, objective performance indicators, and behavioral indicators during simulations. Recent empirical studies show a consistent positive relationship between transformational leadership and organisational innovation and employee engagement; however, these relationships can be modulated by cultural and situational factors (e.g., market uncertainty, digital transformation). Therefore, the interpretation of MLQ results should take into account the context of use [1, 8].

Assessing the potential of a modern entrepreneur requires the use of multidimensional diagnostic models that combine self-report questionnaires, behavioural tasks, and analysis of actual achievements in the field of entrepreneurship. Self-reports reveal characteristics such as entrepreneurial intentions, risk tolerance, autonomy, and proactivity. Behavioral techniques, on the other hand, include analyzing the ability to build a business model, test market hypotheses, adapt quickly to change, and solve problems in uncertain conditions. Importantly, the results of these methods are reinforced by objective data on the individual's actual practical achievements, such as participation in start-ups, innovative projects, product creation, patenting, or experience working in entrepreneurial teams.

Contemporary empirical research confirms that the multi-component approach provides the highest predictive validity for long-term entrepreneurial success. For example, longitudinal analyses conducted by Obschonka and Audretsch demonstrate that combining personal characteristics with behavioural indicators significantly improves the accuracy of predicting the creation of one's own business and the viability of entrepreneurial projects [9]. Similar results have been obtained in studies of incubator programs: Markowska and Wyrwich showed that structured assessment models, which include tests for entrepreneurial orientation, motivational questionnaires, and tasks

focused on practical business modeling, are the best predictors of startup survival in the medium term [10]. The advantage of such comprehensive profiles is also confirmed by a review by Rauch & Frese, which states that combinations of personality, motivational, and behavioural indicators significantly outperform traditional one-dimensional psychodiagnostic tools [7].

The final interpretation should be carried out through a multi-level report: descriptive results (scales, scores), interpretation of the fit profile with job requirements (competency mapping), development recommendations (targeted training, coaching, learning trajectories) and, in the case of selection, recommendations on the type of position (e.g., strategic role, operational management, innovative product path). This approach reduces the risks of understandable testing biases (such as language/cultural bias, or faking good) and increases the practical usefulness of diagnostics. The integration of classical psychometric approaches with modern, empirically proven tools enables the creation of a scientifically based psychological profile of a manager that accurately represents real job requirements. The synthesis of psychodiagnostic data, 360° feedback, and behavioural simulations increases the predictive accuracy and practical value of conclusions, which is critically important for the selection, development, and placement of management personnel in today's dynamic economy.

The methodology for determining an entrepreneur's leadership potential involves a comprehensive approach that combines quantitative and qualitative methods of personality assessment. One of the key elements is the use of psychological tests that allow for assessing aspects such as leadership style, ability to delegate, communication skills, and management abilities. These methods include the Leadership Assessment Test, Interpersonal Relationships Test, Communication Skills Assessment, and DISC Personality Test, which allow you to determine the predominant behaviour style of a manager and their effectiveness in interacting with the team. Additionally, self-assessment and questionnaire methods are employed to help identify subjective perceptions of one's own leadership qualities and level of motivation for management activities. Observation and analysis of behaviour in work situations enable the assessment of the practical implementation of leadership skills and decision-making strategies. It is important to consider psychological factors that influence decision-making, such as stress resistance, emotional intelligence, and the ability to interact constructively within a team.

The methodology involves integrating the results of tests, observations, and questionnaires to obtain a comprehensive picture of an entrepreneur's leadership potential, allowing them to identify their strengths as well as areas for development and improvement. Additionally, the assessment of leadership potential encompasses an analysis of strategic

thinking, planning, and resource management skills. This approach not only enables the prediction of management activity effectiveness but also facilitates the development of individual programs to enhance leadership competencies. As a result, entrepreneurs have the opportunity to enhance the effectiveness of their own management, improve interaction with their team, and achieve better business results.

The methodology for determining an entrepreneur's leadership potential involves a multi-component approach that combines classic psychological tests and modern methods for assessing emotional intelligence, self-leadership, and management styles. One of the key tools is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), which enables the assessment of transformational, transactional, and passive leadership through self-assessment and evaluations by colleagues and subordinates [11].

An important component is the assessment of emotional intelligence (EI), which, as Gerhardt shows, has a critical impact on leadership effectiveness, team performance, and decision-making [12]. Research by De-Esteban-Escobar and co-authors demonstrates that developing emotional intelligence through business incubator training programmes enhances entrepreneurs' leadership abilities and contributes to the success of start-ups [11]. Self-leadership is also an important factor in the lives of entrepreneurs, as it enables them to motivate themselves, set goals, organize their own activities, and adapt to change [13]. Taylor emphasises that the development of self-leadership contributes to increased resilience, reduced stress levels, and the promotion of innovation in the entrepreneurial process [14].

The methodology includes observing behaviour in the workplace, which allows for the assessment of practical leadership skills — decision-making, delegation, team management, and response to crisis situations. Questionnaires and self-assessments are also used for comprehensive assessments, including 360-degree surveys, where colleagues and subordinates provide feedback on leadership style. Integrating the results of the MLQ, EI assessment, self-assessment, and observation allows us to create a comprehensive portrait of an entrepreneur's leadership potential, identify strengths and areas for development, such as emotional regulation, delegation, or strategic thinking. Taylor and his co-authors propose a relational model of leadership, where motivational interaction between the leader and the team creates conditions for the joint creation of innovative ideas and business opportunities [8].

The study by García-Vidal et al. emphasises the importance of collaborative resilience, where positive interpersonal relationships and trust promote team cohesion and innovation [15]. The methodology involves building individual leadership potential profiles that can be used for further development through EI training, self-leadership coaching, and transformational leadership development programmes. This integrated

approach allows not only to diagnose the entrepreneur's existing leadership resources, but also to develop individual development programmes to strengthen weaknesses and maximise potential. This is especially important for entrepreneurs, as well as for incubators and accelerators that support the development of early-stage leaders. Given the multifaceted nature of entrepreneurial leadership (encompassing emotional, cognitive, and strategic components), an integrated approach is the most suitable and scientifically sound method for assessing leadership potential.

Conclusions and prospects for further research. A comprehensive evaluation of an entrepreneur's psychological and leadership profile is both highly relevant and advantageous. This methodology yields valuable insights that enhance our understanding of the key traits that influence entrepreneurial effectiveness, while also supporting the development of leadership capacities. An effective approach should employ a combination of methods to assess a range of psychological characteristics, including emotional intelligence, self-leadership, stress resilience, motivation for success, creativity, and communication and leadership skills. Such a multifaceted strategy allows

for a more thorough and objective understanding of the factors that determine an entrepreneur's effectiveness. Given the intricate nature of entrepreneurship, the availability of diverse psychological tests and assessment techniques enables researchers to tailor their methodologies to specific contexts and objectives. By integrating results from various assessments, observations, and feedback instruments, we can formulate a holistic picture of an entrepreneur's potential, identifying both strengths and areas for improvement. This comprehensive approach is essential for psychological analysis in entrepreneurship, as it contributes to predicting successful business performance, designing targeted development programs, and fostering sustainable growth in entrepreneurial ventures.

Prospects for further research include the development of integrated diagnostic models that combine psychological, behavioural, and leadership indicators to enhance the precision of entrepreneurial profiling. Future studies may also focus on longitudinal analyses to track how psychological and leadership characteristics evolve throughout different stages of entrepreneurial activity and how these changes influence business performance.

References

1. Frese M., Gielnik M. M. The psychology of entrepreneurship: Action and process. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. 10. P. 137–164. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055646>
2. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M., et al. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon / Frontiers*. 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356
3. Танклевська Н. С., Танасійчук О. М. Індивідуально-психологічні якості підприємця, який веде бізнес на деокупованих територіях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2024; 1: 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-1-4>
4. Costa P. T., McCrae R. R. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. *Psychological Assessment Resources*. 1992.
5. Anni K., Vainik U., Möttus R. Personality profiles of 263 occupations. *Journal of Applied Psychology*. 2025. 110(4). P. 481–511. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0001249>
6. Mu W., Kan S., Liu J., Cai L. Openness and entrepreneurial strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The roles of decision comprehensiveness and decision speed. *Frontiers in Psychology*. 2022. 13. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.806756/full> (date of access: 18.10.2025).
7. Rauch A., Frese M. Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2020. 15. P. 101–141. URL: <https://surl.li/pzxgqz> (date of access: 19.10.2025).
8. Rodrigues N. J. P., Matos C. I. V. The relationship between managers' emotional competence and decision-making effectiveness. *Governance / Business journal (MDPI)*. 2024. 14 (12). P. 318. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14120318>
9. Obschonka M., Audretsch D. B. Entrepreneurial development: Person-level and ecosystem-level insights from longitudinal data. *Small Business Economics*. 2020. 55. P. 901–927.
10. Markowska M., Wyrwich, M. Entrepreneurial potential assessment in incubation programs: Behavioral and personality predictors of startup survival. *Small Business Economics*. 2024. 62(2). P. 501–528.
11. De Esteban Escobar D., De Pablos Heredero C., Montes Botella J. L., Blanco Jiménez F. J. Impact of emotional intelligence on the success of startups in business incubators. *Frontiers in Organizational Psychology*. 2025. 3. DOI: <https://doi.org/10.3389/forp.2025.1491792>
12. Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. Emotional intelligence and leader outcomes: A comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>
13. Furtner M., Liegl S., Klösel K. Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*. 2024. 6(2). P. 200–205. DOI: <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2402412>

14. Taylor S.N., Corbett A., Greenberg D. et al. A conceptual model of entrepreneurial leadership: how entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2025. 21. P. 58. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01074-9>
15. García-Vidal G., Guzmán-Vilar L., Martínez-Vivar R., Sánchez-Rodríguez A., Pérez-Campdesuñer R. Entrepreneurial Leadership and Collaborative Resilience: How Positive Relational Dynamics Shape Entrepreneurial Cognition in Emerging Economies. *Administrative Sciences*. 2025. 15(11). P. 444. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110444>

References

1. Frese, M. and Gielnik, M.M. (2023) 'The psychology of entrepreneurship: Action and process', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, pp. 137–164. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055646>
2. Coronado-Maldonado, I., Benítez-Márquez, M. et al. (2023) 'Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review', *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
3. Tanklevs'ka, N.S., & Tanasiychuk, O.M. (2024) 'Indyvidual'no-psykholohichni yakosti pidpryyemtsya, yakyy vede biznes na deokupovanykh terytoriyakh', *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Psykholohichni nauky*, Vyp. 1. pp. 29–36. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-1-4>
4. Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992) *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
5. Anni, K., Vainik, U. and Möttus, R. (2025) 'Personality profiles of 263 occupations', *Journal of Applied Psychology*, 110(4), pp. 481–511. <https://doi.org/10.1037/apl0001249>
6. Mu, W., Kan, S., Liu, J. and Cai, L. (2022) 'Openness and entrepreneurial strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The roles of decision comprehensiveness and decision speed', *Frontiers in Psychology*, 13. Available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.806756>
7. Rauch, A. and Frese, M. (2020) 'Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 15, pp. 101–141. Available at: <https://surl.li/pzxyzq>
8. Rodrigues, N.J.P. and Matos, C.I.V. (2024) 'The relationship between managers' emotional competence and decision-making effectiveness', *Administrative Sciences*, 14(12), 318. <https://doi.org/10.3390/admsci14120318>
9. Obschonka, M. and Audretsch, D.B. (2020) 'Entrepreneurial development: Person-level and ecosystem-level insights from longitudinal data', *Small Business Economics*, 55, pp. 901–927.
10. Markowska, M. and Wyrwich, M. (2024) 'Entrepreneurial potential assessment in incubation programs: Behavioral and personality predictors of startup survival', *Small Business Economics*, 62(2), pp. 501–528.
11. De Esteban Escobar, D., De Pablos Heredero, C., Montes Botella, J.L. and Blanco Jiménez, F.J. (2025) 'Impact of emotional intelligence on the success of startups in business incubators', *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1491792>
12. Gerhardt, K., Bauwens, R. and van Woerkom, M. (2025) 'Emotional intelligence and leader outcomes: A comprehensive review and roadmap for future inquiry', *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>
13. Furtner, M., Liegl, S. and Klösel, K. (2024) 'Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs', *Journal of the International Council for Small Business*, 6(2), pp. 200–205. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2402412>
14. Taylor, S.N., Corbett, A. and Greenberg, D. et al. (2025) 'A conceptual model of entrepreneurial leadership: How entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 58. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01074-9>
15. García-Vidal, G., Guzmán-Vilar, L., Martínez-Vivar, R., Sánchez-Rodríguez, A. and Pérez-Campdesuñer, R. (2025) 'Entrepreneurial leadership and collaborative resilience: How positive relational dynamics shape entrepreneurial cognition in emerging economies', *Administrative Sciences*, 15(11), 444. <https://doi.org/10.3390/admsci15110444>

Vlasiuk Yelizaveta

*Graduate Student of the Department of Marketing and Logistics
Sumy National Agrarian University*

Власюк Єлізавета

*аспірантка кафедри маркетингу та логістики
Сумського національного аграрного університету*

ORCID: 0000-0001-8677-6747

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11895

ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF COMMUNICATION CHANNELS IN THE ENTERPRISE

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ КАНАЛАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Summary. Introduction. Communication activity is an important factor in the development of the enterprise. The dynamics of the development of a modern organization is determined not only by its economic indicators, but also by the existence of effective technologies that ensure information exchange and communication. Therefore, the choice of specific ways, means and methods of ensuring the effectiveness of communication processes is determined by the need to take measures that ensure the proper competitiveness of the enterprise.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the provision of effective management of communication channels in an enterprise that is transforming with changes in information and communication technologies in a modern digital society.

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 information and communication activities of enterprises, in particular, such as management of communication processes, communication channels, and improvement of modern information and communication technologies.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping to characterize the components of the communication activities of enterprises, as well as analysis of the management of the enterprise's communication channels, which allows us to conclude that with the development and improvement of modern information and communication technologies, organizational communications at the enterprise are changing, as well as interaction with the external environment.

Results. The article analyzes in detail the problems of managing communication channels in an enterprise. It is noted that the speed of changes in information and communication technologies is constantly increasing, which is a natural consequence of opportunities or threats, in conditions of slow response, in almost all areas of economic activity and business reputation of the enterprise.

The analysis of information sources shows that there are different approaches to managing communication processes in the enterprise as a whole and communication channels in particular, and modern changes in information technologies and approaches to use are becoming new challenges that encourage rapid response to gain competitive advantages.

Discussion. The importance and significance of managing communication channels in an enterprise is determined by the need for timely response to direct interaction technologies and organizational processes. Therefore, we believe that there is a need to analyze and use international experience in ensuring the implementation of a multifaceted communication policy in enterprises, taking into account specific conditions and new challenges. It remains important to develop and implement effective measures aimed at truly solving the main problems of ensuring effective communicative interaction at enterprises.

Key words: communication, technology, management, efficiency.

Анотація. Вступ. Комунікаційна діяльність є важливим чинником розвитку діяльності підприємства. Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію. Тому вибір конкретних шляхів, засобів і способів забезпечення

ефективності комунікаційних процесів зумовлюються необхідністю вжиття заходів, котрі забезпечують належну конкурентоспроможність підприємства.

Мета. Метою даної статті є аналіз забезпечення ефективного управління комунікаційними каналами на підприємстві, що трансформується зі змінами інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному цифровому суспільстві.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств, зокрема таких як управління комунікаційними процесами, комунікаційними каналами та вдосконаленням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування для характеристики складових комунікаційної діяльності підприємств, а також аналіз управління комунікаційними каналами підприємства, котрий дозволяє дійти висновку, що з розвитком та вдосконаленням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій змінюються організаційні комунікації на підприємстві, а також взаємодія з зовнішнім середовищем.

Результати. У статті детально проаналізовані проблеми управління комунікаційними каналами на підприємстві. Визначено, що швидкість змін в інформаційно-комунікаційних технологіях постійно нарощує темпи, що є закономірним наслідком можливостей або ж загроз, за умов повільного реагування, майже в усіх сферах економічної діяльності та ділової репутації підприємства.

Проведений аналіз інформаційних джерел свідчить, що існують різні підходи до управління комунікаційними процесами на підприємстві в цілому і комунікаційними каналами зокрема, а сучасні зміни в інформаційних технологіях та підходах використання стають новими викликами, котрі спонукають до швидкого реагування для отримання конкурентних переваг.

Перспективи. Важливість та значення управління комунікаційними каналами на підприємстві зумовлюється необхідністю своєчасного реагування на технології прямої взаємодії та організаційні процеси. Тому вважаємо, що є необхідність аналізу та використання міжнародного досвіду у забезпеченні впровадження багатогранності комунікаційної політики на підприємствах, з урахуванням специфічних умов та нових викликів. Важливим залишається розробка та впровадження ефективних заходів, спрямованих на реальне вирішення основних проблем забезпечення ефективної комунікативної взаємодії на підприємствах.

Ключові слова: комунікація, технологія, управління, ефективність.

Problem statement. Communication activity is an important factor in the development of the enterprise. The dynamics of the development of a modern organization is determined not only by its economic indicators, but also by the existence of effective technologies that ensure information exchange and communication. Therefore, the choice of specific ways, means and methods of ensuring the effectiveness of communication processes is determined by the need to take measures that ensure the proper competitiveness of the enterprise.

Analysis of recent research and publications. Certain aspects of the features of managing communication channels in an enterprise as an important component of the overall communication process have been studied by such scientists as O. Kolyanko [1], V. Sokolovska [2], Zh. Krysko [3], O. Gudz [5, 8, 9], V. Makoviy [5], I. Makovetska [6, 9], O. Bezchasny [7] and others.

Formation of the objectives of the article. The purpose of this article is to analyze the provision of effective management of communication channels in an enterprise that is transforming with changes in information and communication technologies in a modern digital society.

Presentation of the main material. Information and communication are closely related, since it is communication that ensures that interested subjects receive this or that information [1]. The task of the communication process is to ensure that the subject understands the information received, which is the subject of exchange.

Communication is the main condition for the existence and development of an enterprise. Its features largely determine not only the construction of the organization, but also the formation and development of organizational culture, as well as missions and goals. A feature of communications is that it acts as a means of ensuring a synergistic effect. This effect is manifested in the newness that the economic system acquires as a result of one or another communication interaction [2].

Adherence to the principles of effective communication in the process of enterprise management is very important in the daily work of all employees. Currently, the enterprise operates in a very unstable economic environment, and the intensification of changes from the outside contributes to changes from the inside. Therefore, an effective communications system will become one of the factors of enterprise management, and reliable communication will mean that participants in the communication process will respond more effectively to new opportunities and avoid new threats [3].

Organizational measures in enterprise management through rationally organized communications are designed to form among all participants in the management process a clear understanding of the enterprise's global mission and the related goals and specific objectives, and thereby determine the place of each employee in the overall communication process. It is very important that all performers of such management processes realize that connections are necessary for their interactions and can participate in building the structure of these connections.

Communication channels ensure the stability and balance of enterprise management. In the context of enterprise communication management, the stability and reliability of communication channels is defined by their ability to transmit the necessary information in the required volume and without delay.

Timely detection of instability of a communication channel is necessary to take measures to repair it or create a new one. Instability of a communication channel means the presence of already existing delays in communication, loss of information or distortion of the transmitted information. By potential instability, scientists understand “the imminent threat of actual instability due to channel degradation or due to the complication of communications that the old channel will not be able to handle in the near future” [4].

Given the constant advances in information technology, it should be noted that they can seriously help improve the exchange of information within organizations. The introduction of communicators (Communicator, PDA phone) or gadgets (Gadget) into the organization’s activities, which include fashionable devices and technical novelties, allows for quick and efficient transmission of information in various formats, which leads to a reduction in the time for making management decisions.

Today, internal e-mail is often used in management, but the use of social networks such as Viber, Telegram, WhatsApp, etc. often comes to the fore. On the one hand, the use of social networks in communications is the fastest way, but it also has its drawbacks, the main of which include the possibility of leakage of enterprise data. Therefore, we believe that it is preferable for entrepreneurs to use email that can be secured from external interference.

At the enterprise, direct and reverse communication channels are formed for the smooth functioning of the management apparatus. Thanks to such communication channels, information exchange between heads of structural units and subordinates at the enterprise takes place harmoniously, which affects the efficiency of communication processes, because without a smooth communication system, management between the managing and managed systems would be impossible. The direct communication channel at the enterprise is the input information for the managed system (control actions), and the feedback channel is the output information about the state of the managed management system, on the basis of which management decisions are made.

Communication channels in an enterprise are a clear real or slightly imaginary line of communication, which may include several communication chains along which information flows from managers to subordinates. Communication channels provide all participants in the communication community with certain codes, language, material carriers and technical means.

Nowadays, in the conditions of rapid spread of digital communications, enterprises of any field of activity have a wide choice of communication channels. The difference between communication channels is visible in the estimate which is included in the budget of the enterprise and in the scope of information coverage, location, in perception and trust in communication messages, etc.

In this aspect, it is advisable to distinguish between internal and external communication channels. In turn, internal communication channels can be vertical and horizontal. Vertical channels connect departments or individual employees of different levels of the hierarchy, that is, one of the channel participants is subordinate to another [5]. Horizontal channels connect departments or employees of the enterprise who are at the same level of the hierarchy.

External communication channels are aimed at establishing effective relations with those with whom they interact. Specific organizational forms of external communications are: business meetings; negotiations (oral or via fixed, computer connections); telephone conversations; memos; reports; regulatory and legislative documents; agreements, etc.

Internal communication channels ensure the interaction of enterprise employees with each other (establishing effective connections between performers and managers of the communication process) [6].

Mostly, the communication channel between the enterprise and the external environment is asymmetrical, because enterprises usually do not have direct contact with the consumer. The enterprise presents information about its products through advertising, and obtains information about the attitude of consumers towards the enterprise’s products through marketing research and direct complaints. Advertising communication channels are usually unstable due to the very principle of implementing advertising campaigns, which are limited in time. The exception is advertising through a permanent presence on the Internet, that is, through the company’s website [7]. The stability of such a communication channel can be assessed through the dynamics of visits and the level of consumer satisfaction.

Communication channels of an enterprise have their own disadvantages and advantages. Describing different types of channels, it can be stated that communication channels are different in their characteristics and affect the efficiency of task performance in different ways.

It can be stated that communication channels are the means or ways by which information is transmitted. Communication channels play an important role among employees of enterprises in order to establish communication links between management and subordinates and ensure effective exchange of information without information losses in the enterprise.

Enterprise communication channels that focus on certain means and contact audiences primarily in-

volve in their organizational arsenal the drawing up of schedules, development of scenarios and planning, which focuses on the transfer of information with the formation of tasks at all hierarchical levels with the construction of rational arguments for the communication direction in the enterprise.

The effectiveness of an enterprise's communication channels goes through all methods of coordinating communications activities, where mutual agreement, control of actions, standardization of employee knowledge and work processes can affect the enterprise's management apparatus with various sources of horizontal and vertical coherence of the information message transmitted through communication channels.

If we consider communication in this way and put the coordination between the elements of the communication process and the balance of the relationships between communication channels at the center of assessment, then we can state that communication is not just a reaction to action, but an awareness of awareness of action [8]. It is the relationships in communication channels that lead to communication influence through interaction between employees, who view action at the enterprise as an uninterrupted communication dialogue in an inseparable process of understanding intentions and observing each other's reactions.

One of the important aspects of managing communications in enterprises is the communication network, which is a set of entities and connections between them that are united by a certain type of network participation and are formed on the basis of voluntary and responsible participation of these entities to carry out communications using various information resources between each other or with a third party.

A communication network in an enterprise provides communication flows of links and signals between two or more recipients of such information. The most common types of network structure are: chain (linear), star (wheel), general channel (full matrix).

Communications management in enterprises involves the implementation of a set of measures at different time intervals, with different intensity and in different areas of operation aimed at identifying, localizing, preventing and eliminating crisis phenomena, regardless of the scale of the destructive impact and the depth of their spread [5]. This set of measures is carried out based on arrays of certain information and specialized communication channels, means, methods,

and tools that contribute to counteracting the impact of crisis processes. At the same time, information flows and communication channels, means, methods, and tools of communication management in enterprises are considered identifiers of the information and communication support mechanism. Accordingly, there was a need to substantiate new approaches to identifying the mechanism for managing communications in enterprises in the new realities of today and in the context of the widespread use of modern digital technologies.

The advantage of using enterprise communication channels is the ability to take into account resource and time constraints and additional communications management capabilities in enterprises.

Identifying security needs, scanning business processes, and diagnosing communications management in enterprises allows you to identify and modernize or transform inefficient information and communication chains of enterprises.

An enterprise cannot operate in an internal organizational vacuum. It is necessary to promote the creation of an optimal communication system in the internal environment of enterprises in order to increase awareness and loyalty of personnel [9].

Conclusions. Therefore, considering the problem of enterprise communications management makes it possible to see its complexity and multifacetedness, since it encompasses the implementation of organizational innovations, modernization of organizational design and organizational behavior, reengineering, change management, organizational culture, etc. Nowadays, in order to compete successfully, an enterprise needs to carry out constant communication transformations, as more and more often traditional communication structures do not allow achieving certain results.

The importance and significance of managing communication channels in an enterprise is determined by the need for timely response to direct interaction technologies and organizational processes. Therefore, we believe that there is a need to analyze and use international experience in ensuring the implementation of a multifaceted communication policy in enterprises, taking into account specific conditions and new challenges. It remains important to develop and implement effective measures aimed at truly solving the main problems of ensuring effective communicative interaction at enterprises.

Література

1. Колянюк О. В. Управління комунікаціями та інформаційними каналами телекомунікаційних підприємств. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/857> (дата звернення: 02.12.2025).
2. Соколовська В. В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6586> (дата звернення: 03.12.2025).

3. Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100–103. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/9e9c1d62-106a-434e-b900-dbf51434ca5> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Wu Jie, Zhan Xi-Sheng, Zhang Xian-He and others. Optimal tracking performance of networked control systems with communication delays under channel input power constraint. *Transactions of the Institute of measurement and control*. Vol. 39. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0142331216634831> (дата звернення: 14.12.2025).
5. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Концептуальні основи формування інформаційної політики підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23 (1). Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С. 65–69.
6. Маковецька І.М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *SWorldJournal*. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 № 4, частина 3. С. 63–67.
7. Безчасний О.У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства. *Аналітично інформаційний журнал Схід*. 2018. № 2 С. 5–12.
8. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 4–12. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1933> (дата звернення: 14.12.2025).
9. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с.

References

1. Kolianko O.V. Upravlinnia komunikatsiiamy ta informatsiinykh kanalamy telekomunikatsiinykh pidpriemstv. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. 2019. Vyp. 58. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/857>
2. Sokolovska V.V. Zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom z urakhuvanniam suchasnykh komunikatsiinykh osoblyvostei. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6586>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.35
3. Krysko Zh. Rol komunikatsii v systemi upravlinnia orhanizatsiiei. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky*: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizh nar. uchastiu, Ch. 1. Ternopil: TNEU, 2020. S. 100–103. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/9e9c1d62-106a-434e-b900-dbf51434ca5>
4. Wu Jie, Zhan Xi-Sheng, Zhang Xian-He and others. Optimal tracking performance of networked control systems with communication delays under channel input power constraint. *Transactions of the Institute of measurement and control*. Vol. 39. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0142331216634831>
5. Hudz O. Ye., Makovii V. V. Kontseptualni osnovy formuvannia informatsiinoi polityky pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2019. Vyp. 23 (1). Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. S. 65–69.
6. Makovetska I. M. Efektyvnist komunikatsiynoho menedzhmentu pidpriemstva. *SWorldJournal*. m. Svyshtov, Respublika Bolhariia. 2020 № 4, chastyna 3. S. 63–67.
7. Bezchasnyi O. U. Modeliuvannia kontroliu stabilnosti komunikatsiinykh kanaliv pry upravlinni rozvytkom promyslovoho pidpriemstva. *Analitychno informatsiinyi zhurnal Skhid*. 2018. № 2 S. 5–12.
8. Hudz O. Ye. Modernizatsiia informatsiynoho zabezpechennia korporatyvnoho upravlinnia na osnovi suchasnykh tsyfrovyykh tekhnolohii. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2018. № 3 (25). С. 4–12. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1933>
9. Hudz O. Ye., Makovetska I. M. Upravlinnia komunikatsiiamy v pidpriemstvakh: monohrafiia. Lviv: "Halytska vydavnycha spilka", 2021. 216 s.

УДК 005.21:004.9:658

Белінський Володимир Сергійович

аспірант кафедри Міжнародної економіки і менеджменту

Харківського національного економічного університету імені Симена Кузнеця

Belinskyi Volodymyr

Postgraduate Student of the Department of International Economics and Management

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0009-0002-7975-7008

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11756

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ІНДУСТРІЇ 5.0

FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY OF INDUSTRY 5.0

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією цифрової економіки та переходом до парадигми Індустрії 5.0, у межах якої стратегічний розвиток підприємств орієнтується не лише на технологічну ефективність, а й на людиноцентричність, сталість і резильєнтність. За цих умов традиційні моделі стратегічного управління, сформовані в логіці Індустрії 4.0, виявляються недостатньо адаптивними до зростаючої невизначеності, соціально-економічних викликів і вимог сталого розвитку, що знижує ефективність стратегічних рішень.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем стратегічного управління, цифрової трансформації та Індустрії 5.0. У роботі використано методи аналізу й синтезу, системний підхід, структурно-логічний метод і порівняльний аналіз, що дало змогу узагальнити наукові підходи, обґрунтувати структуру системи управління та сформувати концептуальну модель.

Результати. У результаті дослідження узагальнено еволюцію наукових підходів до стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки та визначено ключові принципи стратегічного розвитку в парадигмі Індустрії 5.0. Обґрунтовано структурні компоненти системи управління стратегічним розвитком підприємств та розкрито їх функціональну взаємодію. Розроблено формалізовану концептуальну модель формування системи управління стратегічним розвитком, що відображає трансформацію ціннісно-стратегічних орієнтирів у управлінські контури, цифрові інструменти та результати розвитку. Запропоновано наукові підходи до інтеграції аналітики даних, штучного інтелекту та цифрових платформ у процес стратегічного управління з урахуванням принципів людиноцентричності та сталого розвитку.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі, розробленням кількісних індикаторів оцінювання стратегічного розвитку та дослідженням галузевих особливостей впровадження цифрових інструментів управління в умовах Індустрії 5.0.

Ключові слова: стратегічний розвиток підприємств, цифрова економіка, Індустрія 5.0, стратегічне управління, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The relevance of the study is due to the transformation of the digital economy and the transition to the Industry 5.0 paradigm, within which the strategic development of enterprises is oriented not only to technological efficiency, but also to human-centricity, sustainability and resilience. Under these conditions, traditional models of strategic management, formed in the logic of Industry 4.0, turn out to be insufficiently adaptive to the growing uncertainty, socio-economic challenges and requirements of sustainable development, which reduces the effectiveness of strategic decisions.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of forming a system for managing the strategic development of enterprises in the digital economy of Industry 5.0.

Materials and methods. The methodological basis of the study is the works of domestic and foreign scientists on the problems of strategic management, digital transformation and Industry 5.0. The work used methods of analysis and synthesis, a systems approach, a structural-logical method and comparative analysis, which made it possible to generalize scientific approaches, substantiate the structure of the management system and form a conceptual model.

Results. As a result of the study, the evolution of scientific approaches to strategic management of enterprises in the digital economy was summarized and the key principles of strategic development in the Industry 5.0 paradigm were identified. The structural components of the strategic development management system of enterprises were substantiated and their functional interaction was revealed. A formalized conceptual model of the formation of a strategic development management system was developed, reflecting the transformation of value-strategic guidelines into management contours, digital tools and development results. Scientific approaches to the integration of data analytics, artificial intelligence and digital platforms into the strategic management process, taking into account the principles of human-centricity and sustainable development, were proposed.

Prospects. Prospects for further research are related to the empirical testing of the proposed model, the development of quantitative indicators for assessing strategic development, and the study of industry-specific features of the implementation of digital management tools in the context of Industry 5.0.

Key words: enterprise strategic development, digital economy, Industry 5.0, strategic management, digital transformation.

Постановка проблеми. Формування системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці в умовах Індустрії 5.0 набуває особливої актуальності внаслідок прискореної цифровізації бізнес-процесів, активного впровадження аналітики даних і штучного інтелекту, а також зміщення стратегічних орієнтирів у бік людиноцентричності, стійкості та резильєнтності. Концепція Індустрії 5.0, що сформувалася в європейському науковому та політичному дискурсі, акцентує увагу на необхідності поєднання технологічного розвитку з соціальною відповідальністю та довгостроковою стабільністю економічних систем [1].

Водночас ключова науково-практична проблема полягає у розриві між рівнем технологічного впровадження цифрових рішень і здатністю підприємств інтегрувати їх у цілісну систему управління стратегічним розвитком. Більшість існуючих моделей стратегічного управління сформовані в логіці Індустрії 4.0 та орієнтовані переважно на підвищення операційної ефективності, тоді як умови Індустрії 5.0 вимагають урахування людського фактору, екологічних і безпекових аспектів та управління складними цифровими ризиками. Аналітичні дослідження засвідчують, що значна частина цифрових ініціатив, зокрема проєктів у сфері штучного інтелекту, не доходить до стадії повноцінного використання, що свідчить про інституційну та управлінську незрілість цифрових стратегій розвитку підприємств [2].

У цьому контексті доцільно висунути гіпотезу, що ефективний стратегічний розвиток підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0 можливий лише за умови формування інтегрованої системи управління, яка поєднує цифрову аналітику, управління даними, розвиток управлінських і цифрових компетентностей персоналу та принципи людиноцентричності й сталості. Відсутність такої системи зумовлює фрагментарність стратегічних рішень, зростання стратегічних і кіберризиків та зниження довгострокової конкурентоспроможності підприємств, що

обґрунтовує необхідність подальших теоретичних і прикладних досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних наукових дослідженнях проблема стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці розглядається переважно в контексті діджиталізації управлінських процесів та трансформації бізнес-моделей. Так, Перевозова І. В. та співавт. обґрунтовують роль цифрових технологій як ключового чинника стратегічних змін і підвищення конкурентоспроможності підприємств [3]. Безпекові аспекти цифрової трансформації та формування інформаційного середовища національної економіки аналізуються у працях Черв'як А. В. та співавт., де наголошується на необхідності врахування ризиків і загроз цифрового розвитку [4]. Водночас Краус К. М., Краус Н. М., Марченко О. В. розглядають концептуальні засади становлення Індустрії 5.0 та економіки знань, підкреслюючи зростання ролі людського капіталу в цифрових трансформаціях [9]. Питання впливу цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства досліджує Плєсюк О. С., акцентуючи увагу на зміні управлінських пріоритетів у цифровому середовищі [12].

Зарубіжні наукові публікації зосереджені на інтеграції цифрових технологій, стратегічного управління та принципів сталого розвитку. Зокрема, Sasso P. та співавт. пропонують стратегічний підхід до формування ESG-орієнтованих моделей корпоративного розвитку на основі інтелектуального капіталу та інновацій [5]. Вплив штучного інтелекту на стратегічне прийняття рішень, особливо у сфері міжнародної діяльності малих і середніх підприємств, досліджують Aiudi A. та співавт., розглядаючи AI як інструмент підвищення обґрунтованості та адаптивності стратегічних рішень [6]. Інституційні чинники формування нових продуктивних сил у цифровій економіці аналізують Zhang X., Zeng G., підкреслюючи значення управлінських і регуляторних реформ для стратегічного розвитку [7].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені соціально-гуманітарному виміру Індустрії 5.0 та взаємодії цифрової трансформації з організаційним розвитком. Так, Hein-Pensel F. аналізує вплив цифрових змін на організаційну ідентичність і стратегічну стійкість підприємств [10], тоді як Callari T. C. та Lohse N. акцентують увагу на ролі рескілінгу, апскілінгу та агентності працівників у формуванні нової моделі стратегічного розвитку виробництва [11]. Перспективи інтеграції новітніх цифрових технологій, зокрема метасвіту, у розвиток Індустрії 5.0 розглядають Faraji A. та співавт., наголошуючи на необхідності системного управління цими процесами [13]. Узагальнення наведених досліджень свідчить про фрагментарність існуючих підходів і відсутність цілісної системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0 та розробленні концептуальних підходів до інтеграції цифрових технологій, управлінських механізмів і принципів людиноцентричності, сталості та резильєнтності у стратегічному управлінні підприємствами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам стратегічного управління, цифрової трансформації підприємств та розвитку парадигми Індустрії 5.0, а також аналітичні та концептуальні матеріали міжнародних організацій у сфері цифрової економіки та сталого розвитку. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення еволюції наукових підходів до стратегічного управління; системний підхід — для обґрунтування структури системи управління стратегічним розвитком підприємств та взаємодії її компонентів; структурно-логічний метод — для побудови концептуальної та формалізованої моделей управління стратегічним розвитком; порівняльний аналіз — для зіставлення управлінських парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0; методи абстрагування й узагальнення — для формування висновків і практичних рекомендацій щодо впровадження результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. Еволюція наукових підходів до управління стратегічним розвитком підприємств відображає глибинні зміни економічних систем, технологічного середовища та управлінських парадигм. У класичних концепціях стратегічного менеджменту стратегічний розвиток підприємства розглядався як довгостроковий процес досягнення конкурентних переваг шляхом раціонального планування, ефективного розподілу ресурсів і адаптації до ринкових умов. Такі підходи формувалися за умов відносної стабільності зовнішнього середовища, до-

мінування ієрархічних організаційних структур та переважної орієнтації на фінансово-економічні результати діяльності.

Подальший розвиток цифрових технологій і становлення цифрової економіки зумовили перегляд традиційних уявлень про стратегічний розвиток підприємств. У межах парадигми Індустрії 4.0 наукові дослідження акцентували увагу на автоматизації, цифровізації виробничих і управлінських процесів, використанні великих даних, хмарних сервісів і цифрових платформ. Стратегічне управління почало розглядатися як динамічний процес, що передбачає гнучкість, швидке реагування на зміни та використання цифрових інструментів для підвищення ефективності й продуктивності діяльності підприємств [3].

Водночас подальший розвиток цифрової економіки виявив обмеженість підходів, зосереджених виключно на технологічній ефективності та оптимізації бізнес-процесів. Це зумовило перехід до концепції Індустрії 5.0, у межах якої стратегічний розвиток підприємств розглядається як багатовимірний процес, що поєднує економічні, соціальні, гуманітарні та ціннісні аспекти. У наукових працях наголошується, що цифрові технології в цій парадигмі мають підпорядковуватися розвитку людського капіталу, формуванню економіки знань і створенню нової якості соціально-економічних систем [9].

Сучасні наукові підходи в контексті Індустрії 5.0 дедалі більше орієнтуються на інтеграцію стратегічного управління з питаннями організаційної культури, управлінських компетентностей та взаємодії зі стейкхолдерами. Стратегія розглядається не лише як формалізований документ, а як адаптивна система управлінських рішень, що формується на основі аналітики даних, сценарного мислення та безперервного організаційного навчання. Такий підхід підкреслює зростання ролі людини в цифрових трансформаціях і необхідність узгодження технологічних змін із соціальними очікуваннями.

Отже, еволюція наукових підходів до управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці відображає перехід від інструментально орієнтованих моделей Індустрії 4.0 до системних, людиноцентричних і стійких управлінських концепцій Індустрії 5.0. Це зумовлює потребу формування нових систем управління стратегічним розвитком, здатних інтегрувати цифрові технології, управлінські механізми та цінності сталого розвитку в єдину логіку стратегічного управління підприємствами.

У процесі еволюції наукових підходів до управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці відбувається перехід від технологічно орієнтованих моделей Індустрії 4.0 до людиноцентричних, стійких і адаптивних концепцій Індустрії 5.0. За таких умов стратегічний розвиток підприємств доцільно розглядати як результат інтеграції людиноцентричності, сталості та резильєнтності

в межах цілісної системи управління, концептуальне представлення якої наведено на рис. 1.

Як показано на рис. 1, стратегічний розвиток підприємств у системі Індустрії 5.0 формується як результат інтеграції людиноцентричності, сталості та резильєнтності в межах цілісної системи управління стратегічним розвитком. Такий підхід відображає відхід від суто технологічно орієнтованих моделей управління та підкреслює необхідність узгодження цифрових трансформацій із людським фактором, довгостроковими цілями розвитку та здатністю підприємств адаптуватися до невизначеності зовнішнього середовища.

Людиноцентричність у стратегічному розвитку підприємств передбачає орієнтацію управлінських рішень на розвиток людського капіталу, управлінських і цифрових компетентностей та підтримку прийняття рішень персоналом, тоді як принцип сталості визначає необхідність інтеграції економічних, соціальних та екологічних орієнтирів у стратегічні цілі підприємства. В умовах Індустрії 5.0 цифрові технології розглядаються як інструмент підвищення якості управління та прозорості стратегічних процесів, що забезпечує узгодження ESG-орієнтирів із системою стратегічного планування та контролінгу.

Резильєнтність характеризує здатність підприємств зберігати стійкість і адаптивність в умовах криз, невизначеності та цифрових ризиків, що реалізується через гнучкі стратегії, сценарне моделювання та управління ризиками цифрової трансформації. Синергія людиноцентричності, сталості та резильєнтності, відображена на рис. 1, формує основу довгострокового стратегічного розвитку підприємств і забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності та адаптивності в цифровій економіці Індустрії 5.0.

Цифрові технології істотно трансформують процеси стратегічного управління підприємствами, змінюючи логіку формування стратегічних рішень і механізми їх реалізації. Аналітика даних забезпечує перехід від інтуїтивного та ретроспективного стратегічного планування до доказового, data-driven управління, у межах якого стратегічні рішення ґрунтуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Це дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних цілей, своєчасно виявляти тенденції розвитку ринків і забезпечувати безперервний моніторинг реалізації стратегії в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Штучний інтелект поглиблює трансформацію стратегічного управління за рахунок можливостей

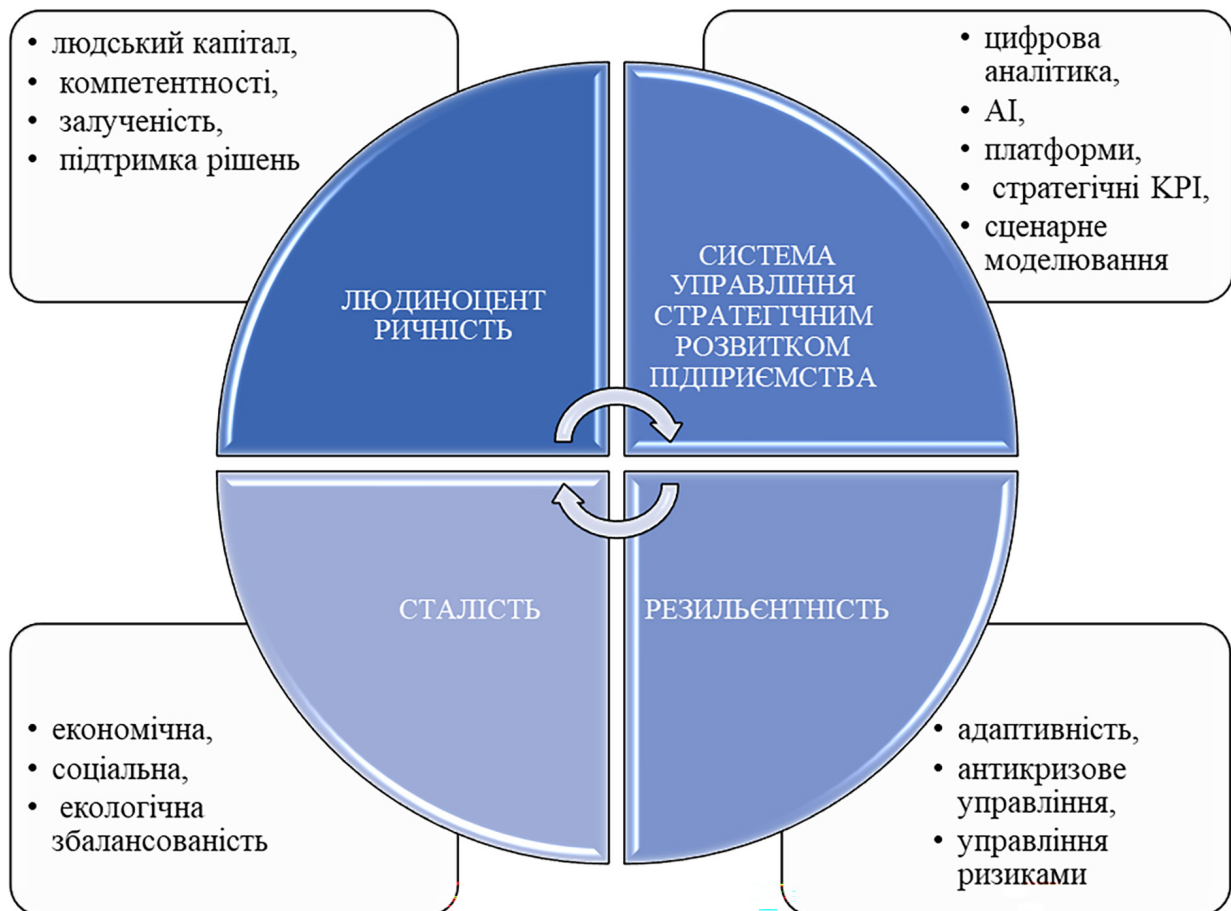


Рис. 1. Принципи стратегічного розвитку підприємств у системі Індустрії 5.0

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 6; 10]

прогнозування, сценарного моделювання та підтримки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Алгоритми машинного навчання дають змогу оцінювати альтернативні траєкторії стратегічного розвитку, ідентифікувати потенційні ризики та коригувати стратегічні пріоритети з урахуванням змін зовнішнього середовища. У цьому контексті цифрові технології сприяють переходу від статичного стратегічного планування до адаптивних моделей управління розвитком підприємств [12].

Цифрові платформи трансформують організаційний вимір стратегічного управління, забезпечуючи інтеграцію бізнес-процесів, управлінських функцій і взаємодії зі стейкхолдерами в єдиному цифровому просторі. Платформні рішення створюють передумови для формування екосистемних моделей бізнесу,

підвищують прозорість стратегічних процесів і сприяють координації стратегічних рішень між різними рівнями управління. У поєднанні з аналітикою даних і штучним інтелектом це дозволяє підприємствам підвищити гнучкість, резильєнтність і стратегічну спроможність у контексті Індустрії 5.0 [13].

Узагальнюючи, можна зазначити, що аналітика даних, штучний інтелект і цифрові платформи формують технологічну основу трансформації стратегічного управління підприємствами, забезпечуючи перехід до динамічних, адаптивних і системно інтегрованих моделей стратегічного розвитку. Саме така трансформація створює умови для підвищення ефективності стратегічних рішень і довгострокової конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0.

Таблиця 1

Структурні компоненти системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0 та їх функціональна взаємодія

Структурний компонент системи	Зміст і призначення компонента	Основні функції у стратегічному управлінні	Характер і механізми взаємодії з іншими компонентами
Ціннісно-цільовий компонент	Визначає місію, бачення та систему стратегічних цілей підприємства з урахуванням принципів людиноцентричності, сталості та резильєнтності; формує ціннісні орієнтири стратегічного розвитку	Формування стратегічних пріоритетів; узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей; трансляція цінностей у стратегічні KPI	Є вихідною точкою для побудови всієї системи; задає вимоги до аналітичних даних, управлінських рішень і критеріїв контролю; коригується на основі зворотних зв'язків від контрольного компонента
Аналітично-інформаційний компонент	Забезпечує збір, інтеграцію та інтерпретацію внутрішніх і зовнішніх даних, необхідних для обґрунтування стратегічних рішень; формує інформаційну основу стратегічного управління	Стратегічний аналіз середовища; прогнозування та сценарне моделювання; оцінювання альтернатив розвитку	Забезпечує інформаційні потоки для управлінсько-рішеннявого компонента; отримує цільові орієнтири від ціннісно-цільового компонента; формує дані для стратегічного контролінгу
Управлінсько-рішеннявий компонент	Орієнтований на розроблення, вибір і реалізацію стратегічних рішень на основі аналітичних даних і ціннісних орієнтирів	Формування стратегій і програм розвитку; вибір стратегічних альтернатив; управління портфелем стратегічних ініціатив	Інтегрує результати аналітики з ціннісними пріоритетами; координує дії організаційно-компетентнісного та цифрово-технологічного компонентів
Організаційно-компетентнісний компонент	Забезпечує відповідність організаційної структури, управлінських практик і компетентностей персоналу вимогам стратегічного розвитку в цифровій економіці	Розвиток управлінських і цифрових компетентностей; формування адаптивної організаційної культури; управління змінами	Підтримує реалізацію стратегічних рішень; транслює стратегічні цілі у поведінкові та компетентнісні моделі; взаємодіє з цифрово-технологічним компонентом у впровадженні інновацій
Цифрово-технологічний компонент	Включає цифрову інфраструктуру, аналітичні платформи, AI-рішення та інструменти автоматизації стратегічних процесів	Підтримка прийняття стратегічних рішень; інтеграція бізнес-процесів; підвищення прозорості управління	Забезпечує технологічну основу функціонування аналітичного та управлінського компонентів; формує цифрові канали взаємодії між підсистемами
Контрольно-адаптаційний компонент	Забезпечує оцінювання результатів стратегічного розвитку та своєчасну адаптацію стратегій до змін середовища	Стратегічний контролінг; моніторинг KPI; управління ризиками та невизначеністю	Формує зворотні зв'язки для коригування цілей і стратегій; взаємодіє з аналітичним компонентом у процесі оцінювання результатів

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 8; 11]

Формування системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0 потребує структуризації її основних компонентів та визначення функціональних зв'язків між ними. Така система має забезпечувати інтеграцію цифрових технологій, управлінських механізмів і ціннісних орієнтирів стратегічного розвитку в єдину логіку управління.

Отже, система управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0 характеризується багаторівневою структурою та високим рівнем функціональної взаємозалежності її компонентів. Розширення аналітично-інформаційного та організаційно-компетентнісного вимірів системи підкреслює ключову роль даних, управлінських компетентностей і людського капіталу у забезпеченні адаптивності, резильєнтності та довгострокової ефективності стратегічного розвитку підприємств.

З урахуванням визначених принципів та структурних компонентів стратегічного розвитку підприємств доцільно представити формалізовану модель формування системи управління стратегічним розвитком у цифровій економіці Індустрії 5.0. Запропонована модель відображає логіку трансформації ціннісних орієнтирів у управлінські механізми, цифрові інструменти та результати стратегічного розвитку (рис. 2).

Запропонована формалізована модель відображає багаторівневу систему управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці

Індустрії 5.0, у межах якої ціннісно-стратегічні орієнтири людиноцентричності, сталості та резильєнтності формують основу управлінських рішень. Управлінські контури забезпечують трансформацію цих орієнтирів у конкретні стратегії та програми розвитку, а також координацію стратегічних ініціатив на основі аналітичної інформації та зворотних зв'язків.

Інструментальне забезпечення моделі поєднує аналітику даних, штучний інтелект, цифрові платформи та систему стратегічних показників, які виконують підтримуючу функцію у процесі прийняття та реалізації стратегічних рішень. Результатом функціонування моделі є формування адаптивної та резильєнтної системи стратегічного розвитку, орієнтованої на досягнення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стратегічної ефективності підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0, що базується на інтеграції принципів людиноцентричності, сталості та резильєнтності. Узагальнення еволюції наукових підходів дало змогу визначити ключові трансформації стратегічного управління під впливом цифрових технологій, а також обґрунтувати структурні компоненти системи управління та їх функціональну взаємодію.



Рис. 2. Формалізована концептуальна модель формування системи управління стратегічним розвитком підприємств у цифровій економіці Індустрії 5.0

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 8]

Запропонована концептуальна модель формалізує логіку трансформації ціннісно-стратегічних орієнтирів у управлінські механізми, інструментальне забезпечення та результати стратегічного розвитку, що створює підґрунтя для підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною апробацією запропонованої моделі на підприємствах різних галузей економі-

ки, а також з розробленням кількісних індикаторів оцінювання рівня людиноцентричності, сталості та резильєнтності стратегічного розвитку. Окремим напрямом подальших наукових пошуків може стати дослідження галузевих особливостей впровадження цифрових інструментів стратегічного управління та аналіз впливу організаційної культури й управлінських компетентностей на ефективність функціонування системи управління стратегічним розвитком в умовах Індустрії 5.0.

Література

1. Industry 5.0: Towards more sustainable, resilient and human-centric industry. European Commission. Brussels, 2021. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07_en (дата звернення 25.12.2025)
2. Artificial intelligence and business: Adoption, diffusion and impact. OECD Digital Economy Papers. URL: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/> (дата звернення 25.12.2025)
3. Перевозова І. В., Земляков І. С., П'яста А. Р., Драганчук Н. Я. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775>
4. Черв'як А. В., Буряк А. А., Циганенко К. Д. Особливості формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. (52). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-3>
5. Sasso P., Bondarenko O., Chichkanov N., Meissner D., Kiseleva E. Shaping ESG modes through intellectual capital: a strategic framework for corporate sustainability and innovation. *Journal of Intellectual Capital*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2025-0040>
6. Aiudi A., Francioni B., Kyrdoda Y., Amerio S. The role of artificial intelligence in international strategic decision-making for SMEs. *Journal of Strategy and Management*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2025-0207>
7. Zhang X., Zeng G. Promoting the development of new quality productive forces through institutional innovation in administrative reform. *China Political Economy*. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 128–142. DOI: <https://doi.org/10.1108/CPE-12-2025-053>
8. Raj R., Kumar V. Relating the strategic role of marketing orientation in organizational TQM performance. *Benchmarking: An International Journal*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2023-0567>
9. Краус К. М., Краус Н. М., Марченко О. В. (2021). Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення освіти 5.0 та Індустрії Х. 0. *Економічний простір*. 2021. (165). С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-2>
10. Hein-Pensel F. Organizational identity meets digital transformation: understanding the interplay between transformation and identity in Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*. 2024. Vol. 39, No. 8. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2025-0352>
11. Callari T. C., Lohse N. Reframing the narrative of workers' agency in Industry 5.0 manufacturing through reskilling, upskilling and craftsmanship. *Journal of Workplace Learning*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0154>
12. Плєсєк О. С. Вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 2 (90). С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-18>
13. Faraji A., Homayoon Arya S., Ghasemi E., Abagheri Mahabadi H., Perera S. Exploring the metaverse: integrating emerging technologies for Industry 5.0 advancement. *Smart and Sustainable Built Environment*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/SASBE-04-2025-0169>

References

1. Industry 5.0: Towards more sustainable, resilient and human-centric industry. European Commission. Brussels, 2021. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07_en
2. Artificial intelligence and business: Adoption, diffusion and impact. OECD Digital Economy Papers. URL: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/>
3. Perevozova, I. V., Zemlyakov, I. S., P'yasta, A. R., Drahanchuk, N. YA. (2024). Stratehichnyy rozvytok pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi biznesu [Strategic development of enterprises in the context of business digitalization]. *Akademichni viziyyi* (Vypusk 32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775> [in Ukrainian].

4. Cherv"yak, A. V., Buryak, A. A., Tsyhanenko, K. D. (2024). Osoblyvosti formuvannya bezpekooriyentovanoho informatsiynoho seredovyshcha natsional'noyi ekonomiky [Peculiarities of the formation of a security-oriented information environment of the national economy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (52), 19–25. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-3> [in Ukrainian].
5. Sasso, P., Bondarenko, O., Chichkanov, N., Meissner, D., Kiseleva, E. (2025). Shaping ESG modes through intellectual capital: a strategic framework for corporate sustainability and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2025-0040>
6. Aiudi, A., Francioni, B., Kyrdoda, Y., Amerio, S. (2025). The role of artificial intelligence in international strategic decision-making for SMEs. *Journal of Strategy and Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2025-0207>
7. Zhang, X., Zeng, G. (2025). Promoting the development of new quality productive forces through institutional innovation in administrative reform. *China Political Economy*, Vol. 8 No. 2 pp. 128–142, doi: <https://doi.org/10.1108/CPE-12-2025-053>
8. Raj, R., Kumar, V. (2025). Relating the strategic role of marketing orientation in organizational TQM performance. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2023-0567>
9. Kraus, K. M., Kraus, N. M., Marchenko, O. V. (2021). Tsyfrovi hradiyenty yak klyuchovi atrybuty stanovlennya osvity 5.0 ta Industriyi KH. 0 [Digital gradients as key attributes of the formation of education 5.0 and Industry X. 0.]. *Ekonomichnyy prostir*, (165), 13–17. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-2> [in Ukrainian].
10. Hein-Pensel, F. (2025). Organizational identity meets digital transformation: understanding the interplay between transformation and identity in Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 39 No. 8 pp. 1–21, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2025-0352>
11. Callari, T. C., Lohse, N. (2025). Reframing the narrative of workers' agency in Industry 5.0 manufacturing through reskilling, upskilling and craftsmanship. *Journal of Workplace Learning*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0154>
12. Plesyuk, O. S. (2025). Vplyv tsyfrovizatsiyi na stratehichni tsili upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [The impact of digitalization on the strategic goals of enterprise development management]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya*, № 2 (90) / 2025. 126–131. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-18> [in Ukrainian].
13. Faraji, A., Homayoon Arya S., Ghasemi E., Abagheri Mahabadi H., Perera S. (2025). Exploring the metaverse: integrating emerging technologies for Industry 5.0 advancement. *Smart and Sustainable Built Environment*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SASBE-04-2025-0169>

УДК 330.356

Бушовська Леся Борисівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Хмельницький національний університет

Bushovska Lesya

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economic Theory, Entrepreneurship and Trade

Khmelnytskyi National University

ORCID: 0000-0002-8020-8586

Гладун Павло Андрійович

аспірант

Хмельницького національного університету

Hladun Pavlo

PhD Student of the

Khmelnytskyi National University

ORCID: 0009-0004-7981-4708

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11671

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ANALYSIS OF THE INNOVATIVE ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

Анотація. Вступ. Формування ефективної системи економічної безпеки підприємства ключово залежить від контексту зовнішнього середовища. У статті досліджено функціонування суб'єктів господарювання в умовах глобального VUCA-середовища, яке в Україні на тлі воєнних дій та економічної кризи трансформувалося в більш хаотичну та непередбачувану модель BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

Метою роботи є системний аналіз впливу макроекономічної нестабільності BANI-середовища на економічну безпеку підприємств та обґрунтування ролі інноваційного потенціалу як ключового механізму адаптації та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах кризи, особливо в контексті переробної промисловості України.

Матеріали і методи. Проведено системний та порівняльний аналіз динаміки ключових макроекономічних показників України (ВВП, інфляція, інвестиційний індекс) та її позицій у міжнародному рейтингу Global Innovation Index (GII) за період 2011–2024 роки. Дослідження ґрунтується на даних Національного банку України, Європейської Бізнес Асоціації та Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO).

Результати. Встановлено, що BANI-середовище в Україні характеризується глибоким падінням реального ВВП (до 71% від рівня 2021 року у 2022 р.) та посиленням інфляційних процесів. Аналіз GIІ засвідчив стійку негативну тенденцію: Україна посіла 60-те місце у 2024 р., втративши позиції порівняно з попередніми роками. Виявлено асиметрію інноваційного профілю: наявність сильних сторін (експорт ІКТ-послуг, витрати на ПЗ) не компенсує системних слабкостей (низькі інвестиції в основний капітал, інституційна нестабільність). Обґрунтовано критичне значення інновацій для переробної промисловості, частка якої у ВВП продовжує знижуватися. Зроблено висновок, що інноваційний потенціал залишається фрагментарним.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку системних, інноваційно-орієнтованих механізмів управління економічною безпекою підприємств, зокрема переробної промисловості, які здатні забезпечити акумуляцію інноваційного потенціалу та його ефективну трансформацію в життєстійкість бізнесу попри зовнішні неконтрольовані шоки.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, BANI-середовище, інноваційний потенціал, переробна промисловість.

Summary. Introduction. The formation of an effective enterprise economic security system critically depends on the context of the external environment. The article investigates the operation of business entities in the global VUCA environment, which in Ukraine, against the backdrop of military actions and the economic crisis, has transformed into a more chaotic and unpredictable BANI model (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

The aim of the work is a systematic analysis of the impact of macroeconomic instability in the BANI environment on the economic security of enterprises and the substantiation of the role of innovation potential as a key mechanism for adaptation and ensuring business resilience in a crisis, especially in the context of Ukraine's processing industry.

Materials and Methods. A systematic and comparative analysis of the dynamics of key macroeconomic indicators of Ukraine (GDP, inflation, investment index) and its positions in the international Global Innovation Index (GII) ranking for the period 2011–2024 was conducted. The study is based on data from the National Bank of Ukraine, the European Business Association, and the World Intellectual Property Organization (WIPO).

Results. It is established that the BANI environment in Ukraine is characterized by a deep drop in real GDP (to 71% of the 2021 level in 2022) and an intensification of inflationary processes. GII analysis confirmed a stable negative trend: Ukraine ranked 60th in 2024, losing positions compared to previous years. Asymmetry of the innovation profile was revealed: the presence of strengths (ICT services export, software expenditure) does not compensate for systemic weaknesses (low investment in fixed capital, institutional instability). The critical importance of innovation for the processing industry, whose share in GDP continues to decline, is substantiated. It is concluded that the innovation potential remains fragmented.

Perspectives. Further research should be aimed at developing systemic, innovation-oriented mechanisms for managing the economic security of enterprises, particularly in the processing industry, which can ensure the accumulation of innovation potential and its effective transformation into business resilience despite external uncontrolled shocks.

Key words: Enterprise Economic Security, BANI Environment, Innovation Potential, Processing Industry.

Постановка проблеми. У процесі формування та реалізації ефективної системи економічної безпеки підприємства ключову роль відіграє контекст зовнішнього середовища, у якому ця система функціонує. Економічна безпека залежить не лише від внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, але й від сукупності зовнішніх чинників, які часто перебувають поза контролем суб'єкта господарювання. Геополітичні ризики, динаміка ВВП, інфляційні процеси, інвестиційний клімат, податкова політика та рівень інноваційної активності в державі — усе це створює макроекономічне тло, яке або підтримує або ускладнює досягнення стабільності та стійкості на мікрорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах управління підприємствами дедалі частіше відбувається у реальності, яку в науковій та прикладній літературі описують за допомогою концепцій VUCA та BANI. Дослідженню цих характеристик середовища присвячені праці таких авторів, як Олькович Й., Ярослав-Міхалак А., Козловський А., Кашіо, Дж., Самойлюк М., Акименко А. та інші [1–3]. Інноваційна здатність економіки залишається у фокусі міжнародних організацій та вітчизняних інституцій, що здійснюють заміри рівня ключових показників інноваційного розвитку. Звіти Світового банку, Держстату, Європейської бізнес асоціації стали емпіричною базою дослідження [4–8].

Метою дослідження є системний аналіз впливу макроекономічної нестабільності BANI-середовища на економічну безпеку підприємств та обґрунтування ролі інноваційного потенціалу як ключового механізму адаптації та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах кризи, особливо в контексті переробної промисловості України.

Виклад основного матеріалу. Аббревіатура VUCA розшифровується як Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність) і вживається для характеристики нестабільного зовнішнього середовища, що стрімко змінюється та створює виклики для ефективного функціонування компаній, зокрема на рівні управління персоналом та стратегічного планування. У свою чергу, модель BANI розглядається як подальший розвиток цієї концепції, що охоплює ще складніші та глибші аспекти нестабільності, включаючи Brittle (крихкість), Anxious (тривожність), Nonlinear (нелінійність) та Incomprehensible (незбагненність). Вона допомагає організаціям осмислити не лише мінливість середовища, а й його повну непередбачуваність та схильність до хаотичних ефектів, які можуть істотно впливати на їхню діяльність. У таких умовах потрібні нові підходи до управління, інноваційне мислення та стратегічне лідерство, здатне адаптуватися до викликів пост-VUCA світу [1].

Поняття VUCA-середовища набуло широкого поширення після світової фінансової кризи 2008 року й стало символом нестабільності та турбулентності в бізнесі, економіці та суспільстві. З того часу мінливість переросла у крихкість, невизначеність — у тривожність, складність — у нелінійність, а неоднозначність — у незбагненність. У відповідь на зростання нестабільності в світовій політиці, екології, епідеміології та економіці було сформовано нову концепцію — BANI. BANI-світ не просто змінний — він активно протистоїть спробам осмислення та структуризації, що вимагає принципово нових підходів до лідерства, стратегування та управління інноваціями [2].

В Україні на фоні війни, фінансової кризи, потрясінь, пов'язаних з COVID-19, мінливе BANI-середовище замінило систему VUCA. Аналіз основних макропоказників ілюструє фінансово-економічний аспект життя у BANI-світі: важко прогнозовані геополітичні чинники, поєднані з бойовими діями та ризиками втрати майна та капіталу, складна ситуація на ринку праці, значні інтервенції держави у ринок — усе це створює хаотичне тло для функціонування бізнесу.

У динаміці реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України за 2010–2024 роки спостерігається чітко виражений хвилюподібний характер із кількома періодами значного падіння. Після стабільного зростання у 2011–2013 роках (на рівні 106% відносно 2021 року), економіка зазнала першого серйозного удару у 2014–2015 роках, коли внаслідок воєнних дій на сході країни та анексії Криму реальний ВВП скоротився до 90% від рівня 2021 року. Надалі, у 2016–2021 роках, спостерігалось поступове відновлення з піком у 2021 році. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році економіка зазнала безпрецедентного шоку: реальний ВВП скоротився до 71% від рівня 2021 року, тобто майже на 30%. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, проте відновлення було обмеженим — лише до 75%, а за попередніми оцінками за 2024 рік — до 77%.

Таким чином, навіть у 2024 році економіка України залишається більш ніж на 20% слабшою, ніж до початку війни, що прямо впливає на фінансову стійкість підприємств, знижує інвестиційну активність та ускладнює реалізацію інноваційних стратегій. Національний банк України (НБУ) прогнозує зростання реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України у 2025 році на 2,1%, у 2026 році — на 2,3%, у 2027 році — на 2,8%. НБУ України [3].

Інфляційна динаміка в Україні має досить складну динаміку. На момент лютого 2022 року річна споживча інфляція становила близько 10% р/р. Проте, з початком активних бойових дій темпи зростання цін суттєво прискорилися — у жовтні 2022 року інфляція досягла піку на рівні 26,6% р/р. У другій половині 2022 року та впродовж 2023 року інфляційний тиск поступово зменшувався. Втім, уже впродовж 2024 року інфляційні процеси знову посилювалися. Лише в середині 2025 року ситуація почала стабілізуватися: у червні 2025 року річна інфляція знизилася до 14,3% р/р.

Ускладненними є і процеси інвестування в Україну. Так, інтегральний індекс інвестиційної привабливості України, за результатами дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, зріс у 2024 році порівняно з 2023 з 2,44 до 2,49 балів з 5 можливих. Принагідно, що попри війну цей показник є вищим, ніж у 2013 році [4].

Таким чином, макроекономічна ситуація в Україні у 2022–2025 роках формує нестабільне та вразливе середовище для ведення господарської діяльності.

Комбінація високої інфляції, уповільненого економічного зростання та обмеженого інвестиційного ресурсу зумовлює необхідність системного підходу до формування економічної безпеки підприємств. У цих умовах саме інноваційний потенціал може виступати не лише чинником розвитку, а й механізмом адаптації до зовнішніх загроз.

Global Innovation Index (GII) є щорічним міжнародним рейтингом, який з 2007 року публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO) у співпраці з такими структурами, як Корнельський університет (США), INSEAD Business School та низка дослідницьких центрів і урядових партнерів. Індекс відіграє роль одного з найавторитетніших джерел оцінки інноваційної спроможності країн у глобальному масштабі.

GII спрямований на всебічну оцінку інноваційного розвитку на рівні національних економік. У 2024 році він охоплює близько 130 країн і ґрунтується на понад 80 кількісних та якісних індикаторах, які згруповані в сім основних тематичних блоків:

- 1) Інститути (політичне, нормативне та бізнес-середовище);
- 2) Людський капітал та дослідження (рівень освіти, якість університетів, витрати на R&D);
- 3) Інфраструктура (інформаційно-комунікаційні технології, енергетика, транспорт, екологія);
- 4) Розвиток ринку (доступ до інвестицій, кредити, підприємницьке середовище);
- 5) Розвиток бізнесу (абсорбція знань, інноваційна активність компаній);
- 6) Результати знань і технологій (патенти, наукові публікації, створення технологій);
- 7) Творчі результати (брендування, дизайн, культурні продукти, програмне забезпечення).

Індекс розраховується за двома групами показників: Input (вхідні умови інноваційного розвитку — інноваційні витрати) та Output (результати інноваційної активності). Це дозволяє оцінити не лише потенціал, але й реальну ефективність інноваційних процесів.

Україна у рейтингу Global Innovation Index 2024 посіла 60-те місце серед 133 країн, втративши позиції порівняно з у 2023 році (55-те місце).

Для порівняння, держава-лідерка рейтингу протягом 14 років — Швейцарія набрала у 2024 році 67,5 балів. Представлена динаміка свідчить про негативну тенденцію в інноваційному розвитку України протягом останніх років, починаючи зі спаду 2019 року. Попри збережений попит на інновації — особливо у сфері безпеки, оборони, логістики та ІТ — країна демонструє поступове погіршення позицій у світовому рейтингу, що супроводжується зниженням інтегрального балу. Такий тренд вказує на недостатній рівень державної підтримки інноваційного сектора, а також на наявність системних бар'єрів, які уповільнюють реалізацію наявного потенціалу.

Детальний аналіз складових індексу GII 2024 показує, що Україна має окремі сильні позиції, однак

Таблиця 1

Динаміка становища України у рейтингу Global Innovation Index

Рік	Місце у рейтингу	GII
2024	60	29.50
2023	55	32.80
2022	57	31.00
2021	49	35.60
2020	45	36.32
2019	47	37.40
2018	43	38.52
2017	50	37.60
2016	56	35.72
2015	64	36.45
2014	63	36.26
2013	71	35.78
2012	63	36.10
2011	60	35.01

Джерело: [4]

вони не компенсують глибокі структурні слабкості, які перешкоджають комплексному розвитку інноваційного потенціалу.

Серед ключових сильних сторін української інноваційної системи у 2024 році вирізняються: висока частка корисних моделей (патентів) на одиницю ВВП; вагомі витрати на програмне забезпечення; експорт ІКТ-послуг; відносно високий рівень державного фінансування освіти; активність у створенні мобільних застосунків; співпраця між науковими установами та бізнесом у створенні наукових публікаціях.

Ці фактори свідчать про наявність креативного, освітнього та цифрового потенціалу, особливо в ІТ-сфері, що є позитивним фундаментом для подальшого розвитку.

Втім, водночас Україна входить до числа аутсайдерів за низкою критично важливих параметрів, зокрема: темпи зростання продуктивності праці; обсяг валових інвестицій у основний капітал; інституційна та операційна стабільність для бізнесу; низький рівень стратегічних альянсів і венчурного інвестування; неефективне використання енергії; низька участь у глобальному інвестуванні.

Це вказує на відсутність сприятливого інвестиційного клімату, слабку інституційну підтримку, дефіцит довіри та брак механізмів масштабування інновацій. Така асиметрія між локальними сильними сторонами та системними слабкостями створює нестійкий інноваційний профіль України. У таких умовах інноваційний потенціал залишається фрагментарним, а його вплив на забезпечення економічної безпеки — обмеженим і нерівномірним. Іншими словами, Україна поки проходить процес адаптації до викликів BANI-середовища шляхом хаотичного розвитку певних інновацій на мікрорівні, які, проте, ще не в змозі вирівняти нестабільність

на вищих рівнях економічної безпеки. При цьому, за оцінками WIPO, у 2024 році рівень інновацій в Україні перевищив очікування, які базувалися на рівні її економічного розвитку.

Таким чином, можемо сформувати тло, на якому діють підприємства: в умовах хаосу, нестабільності та непрогнозованості окремі підприємства в певних галузях проявляють вищі за сподівання рівні інноваційності. В таких умовах здатність менеджменту пристосуватися до обставин та запропонувати ринку продукт, на який є попит, попри об'єктивні несприятливі фактори є ключовим фактором у бізнесі. Завдання менеджера при таких умовах — знайти найбільш результативний та ефективний спосіб вибудувати внутрішню структуру підприємства таким чином, щоб накопичити інноваційний потенціал без втрат для економічної безпеки та забезпечити життєстійкість бізнесу попри труднощі, на які управління не має впливу.

В контексті цього дослідження прагнемо сконцентрувати увагу на переробній промисловості, яка традиційно вважається двигуном структурної модернізації економіки, особливо для країн, що перебувають у фазі післякризового відновлення. Вихід із бідності та технологічної залежності неможливий без переходу від експорту сировини до створення продукції з високою доданою вартістю. Саме переробні галузі — харчова, хімічна, машинобудівна, легка промисловість тощо — здатні трансформувати дешеві, низькорентабельні ресурси в інноваційні товари, що відповідають вимогам внутрішнього ринку та мають конкурентоспроможність на глобальному рівні.

В умовах кризи підприємства переробної промисловості, зокрема харчової, виявилися особливо вразливими до зовнішніх шоків, але водночас і здатними до адаптації завдяки управлінським рішенням, технологічним впровадженням і мобілізації внутрішніх ресурсів [5].

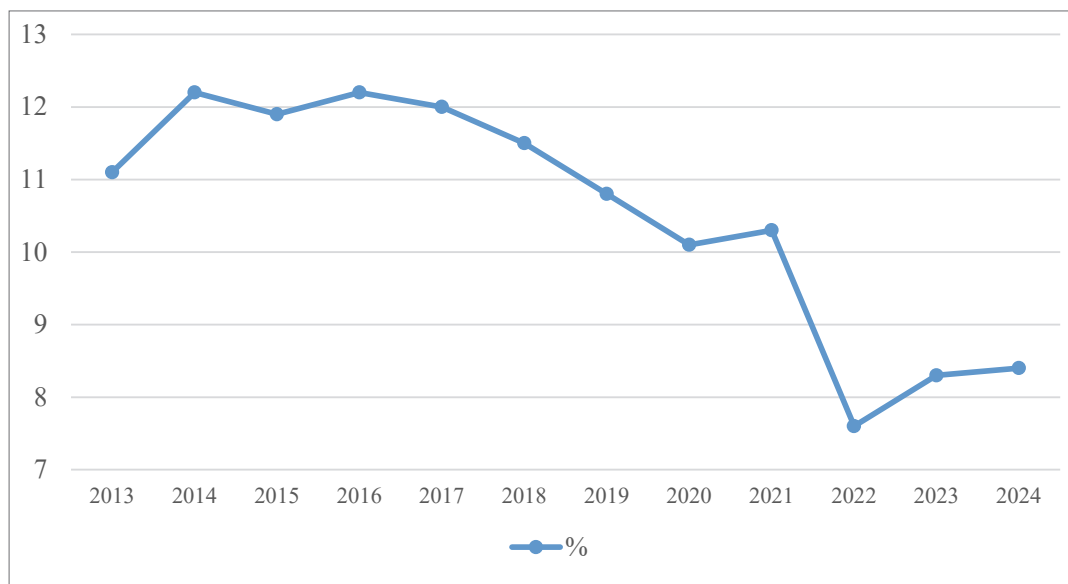


Рис. 1. Частка переробної промисловості у ВВП України

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Україна має критично малу частку переробної промисловості у ВВП — Понад 52% виробленої сировини Україна експортує в необробленому вигляді (рис. 1) [6].

Як бачимо, навіть у роки економічного зростання (наприклад, 2016–2019), частка переробної промисловості не демонструвала зростаючого тренду, що свідчить про слабку індустріалізацію та обмежену державну підтримку глибокої переробки. З початком повномасштабної війни спостерігалось різке падіння: у 2022 році показник скоротився до 7,9% ВВП, що стало найнижчим значенням за весь ана-

лізований період, стало наслідком руйнування виробничих потужностей, логістичних обмежень, втрати внутрішнього попиту та частини експорту, припинення інвестицій у галузь.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, однією з причин слабого розвитку переробної промисловості є низькі обсяги витрат на дослідження і розробки (рис. 2) [7].

Крім того, серед причин називають також недостатні інвестиції у забезпечення технологічної модернізації промислового виробництва, скорочення дослідницької діяльності та відсутність культури

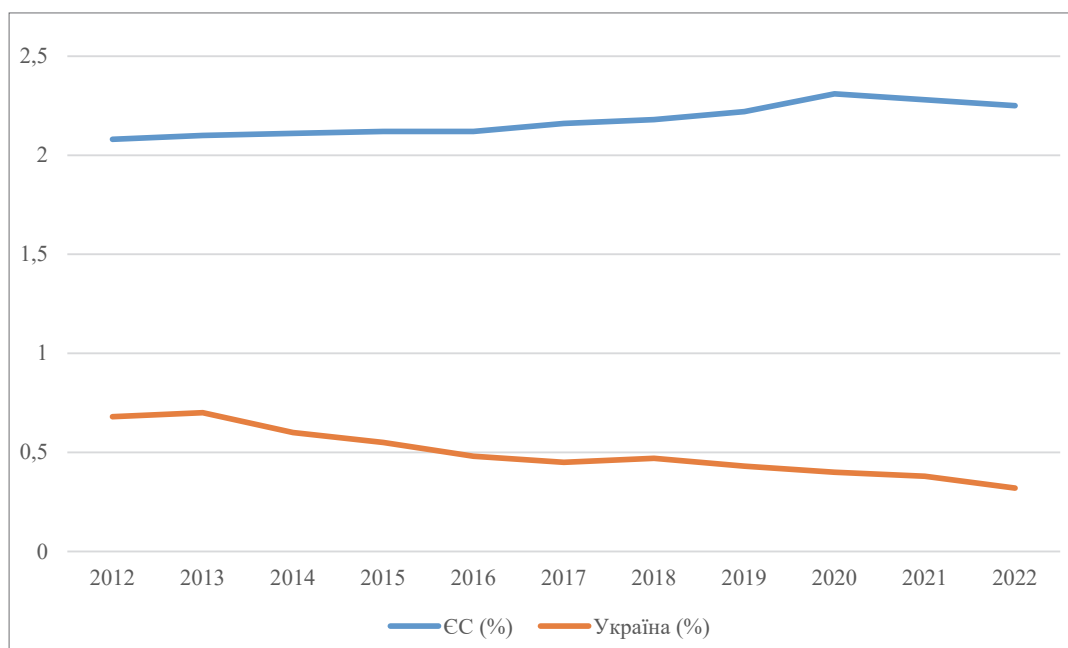


Рис. 2. Відношення витрат на дослідження і розробки до ВВП у ЄС та Україні

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

кластерування у рамках у рамках галузевої та міжгалузевої територіальної співпраці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Функціонування підприємств в Україні відбувається в умовах глибокої макроекономічної нестабільності та хаосу, спричиненого воєнними діями та кризою. Це призвело до трансформації глобальної моделі VUCA у більш непередбачувану BANI-модель. Така ситуація підтверджується значним падінням реального ВВП (до 71% від рівня 2021 року у 2022 році) та посиленням інфляційних процесів, що створює критичні загрози для економічної безпеки. Аналіз Global Innovation Index свідчить про стійку негативну тенденцію у сфері інноваційного розвитку України, яка опустилася до 60-го місця у 2024 році. Інноваційний потенціал країни є фрагментованим та асиметричним: локальні сильні

сторони, такі як експорт ІКТ-послуг не компенсують системних слабкостей, зокрема низького рівня інвестицій в основний капітал та інституційної нестабільності. Варто відзначити важливість інновацій для переробної промисловості, яка є ключовим рушієм структурної модернізації. Проте частка цієї галузі у ВВП продовжує знижуватися, що обмежує можливості економіки створювати високу додану вартість та ефективно адаптуватися до зовнішніх шоків. В умовах кризи саме інноваційний потенціал є ключовим механізмом забезпечення адаптації та життєстійкості бізнесу. Однак для його ефективної реалізації та трансформації у стійкість необхідна розробка та впровадження системних, інноваційно-орієнтованих механізмів управління економічною безпекою на мікрорівні.

Література

1. Olkowicz J., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*. 2024. 2.(56) DOI: doi.org/10.13166/jms/188913.
2. Cascio J. Facing the Age of Chaos, Distinguished Fellow, Institute for the Future. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Самойлюк М., Акименко А. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. *Центр економічної стратегії*. 2025. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/ (дата звернення: 02.11.2025).
4. Індекс інвестиційної привабливості України 2024. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Переробна промисловість: зайнятість, економічне зростання, спроможна держава. Звіт. *Комітет Верховної Ради України з питань економічного розвитку*. 2024. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31367.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
6. Country official statistics. Manufacturing, value added (% of GDP) — Ukraine. *World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?end=2024&locations=UA&start=2013&view=chart> (дата звернення: 02.11.2025).
7. Собкевич О. В Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України. *Центр економічних і соціальних досліджень*. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

References

1. Olkowicz J., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. (2024) The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*, 2(56). DOI: doi.org/10.13166/jms/188913
2. Cascio J. (2020). Facing the Age of Chaos, Distinguished Fellow, Institute for the Future. *Medium*. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
3. Samoiluk M., Akimenko A. (2025). Ukrayins'ka ekonomika u 2024 rotsi: spetsvypusk Trekeru [Ukrainian Economy in 2024: Special Issue of the Tracker]. *Center for Economic Strategy*. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/ (access date: 02.11.2025)
4. European Business Association (2024). Indeks investytsiynoyi pryvablyvosti Ukrayiny 2024 [Ukraine Investment Attractiveness Index 2024]. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>
5. Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Economic Development (2022) Pererobna promyslovist': zaynyatist', ekonomichne zrostannya, spromozhna derzhava [Manufacturing Industry: Employment, Economic Growth, Capable State] Report. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31367.pdf>
6. World Bank (2025). Country official statistics. Manufacturing, value added (% of GDP) — Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?end=2024&locations=UA&start=2013&view=chart>
7. Sobkevych O. V. (2024). Otsinky industrial'noyi konkurentospromozhnosti ekonomiky ta tekhnolohichnoho potentsialu promyslovosti Ukrayiny [Assessment of the industrial competitiveness of the economy and technological potential of the industry of Ukraine]. *Center for Economic and Social Research*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf

УДК 004.738.5:005.35:005.591

Грінько Алла Павлівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес- комунікацій
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Grinko Alla

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Accounting and Business Communications
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0001-5324-6926*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11814

ІДЕОЛОГЕМА ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА

IDEOLOGY OF DIGITAL CULTURE IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Інноваційний розвиток сучасного бізнес-середовища зумовлює глибокі трансформації управлінських підходів, організаційних моделей і корпоративних цінностей. Цифровізація бізнесу виходить за межі впровадження окремих технологічних рішень і формує нову ідеологічну основу функціонування організацій – цифрову культуру, яка визначає способи мислення, поведінкові патерни та механізми прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ідеології цифрової культури як системоутворюючого чинника інноваційного розвитку бізнесу, його адаптивності та конкурентоспроможності. Для українських організацій цифрова культура має особливе значення з огляду на потребу швидкої адаптації до змін, поширення гібридних форматів роботи, цифрової мобільності персоналу та інтеграції до європейського цифрового простору.

Мета. Метою статті є обґрунтування сутності ідеології цифрової культури та визначення її ролі в інноваційному розвитку сучасного бізнес-середовища, оскільки побудова цифрової культури передбачає комплексну роботу на рівні стратегії, організаційної структури, внутрішніх комунікацій та технологічного забезпечення організації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам цифрової трансформації, цифрової культури, інноваційного розвитку та управління бізнес-організаціями; аналітичні звіти міжнародних організацій і консалтингових компаній; нормативно-правові акти та стратегічні документи у сфері цифровізації економіки; статистичні й інформаційно-аналітичні дані відкритих джерел.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування цифрової культури; системний та структурно-функціональний підходи – для визначення ролі цифрової культури в інноваційному розвитку бізнес-середовища; порівняльний аналіз – для виявлення особливостей трансформації бізнес-моделей; абстрагування та узагальнення – для формування висновків і теоретичних положень дослідження.

Результати. У статті розкрито цифрову культуру як ідеологічний фактор інноваційного розвитку бізнесу, що формує ціннісні орієнтири, поведінкові норми та сучасні управлінські практики. Визначено ключові складові ідеології цифрової культури та обґрунтовано її вплив на адаптивність організацій, ефективність управлінських рішень і здатність до сталого розвитку. Доведено, що цифрова трансформація сприяє переходу від ієрархічних моделей управління до гнучких командних форматів. Запропоновано авторське визначення цифрової культури та узагальнену класифікацію її базових моделей, що може слугувати методологічною основою для діагностики цифрової готовності та моніторингу процесів цифрової трансформації в українському бізнес-середовищі.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується поглибити аналіз механізмів формування та розвитку цифрової культури в організаціях різних галузей економіки, а також зосередити увагу на впливі ідеології цифрової культури на результативність управлінських рішень, інноваційну активність та конкурентоспроможність бізнесу. Доцільним

є також вивчення практик інтеграції цифрових цінностей у корпоративні стратегії, моделі управління змінами в умовах цифрової трансформації та оцінювання рівня цифрової зрілості організацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення індикаторів і методик вимірювання цифрової культури, а також на аналіз галузевих і національних особливостей її формування в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова культура, ідеологема, цифровізація, інноваційний розвиток, бізнес-середовище, стратегічне управління.

Summary. Introduction. The innovative development of the modern business environment leads to profound transformations in managerial approaches, organizational models, and corporate values. Business digitalization goes beyond the implementation of individual technological solutions and forms a new ideological foundation for organizational functioning – digital culture, which determines ways of thinking, behavioral patterns, and decision-making mechanisms. In this context, the study of the ideology of digital culture becomes particularly relevant as a system-forming factor of business innovation, adaptability, and competitiveness. For Ukrainian organizations, digital culture is of special importance due to the need for rapid adaptation to change, the spread of hybrid work formats, digital workforce mobility, and integration into the European digital space.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the essence of the ideology of digital culture and to determine its role in the innovative development of the modern business environment, since the formation of digital culture requires comprehensive efforts at the levels of strategy, organizational structure, internal communications, and technological support.

Materials and Methods. The research materials include scientific works by domestic and foreign scholars devoted to the issues of digital transformation, digital culture, innovation development, and business management; analytical reports of international organizations and consulting companies; regulatory and strategic documents in the field of economic digitalization; and statistical and analytical data from open sources. The study employs general scientific and special research methods, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to digital culture formation; systemic and structural-functional approaches to determine the role of digital culture in innovative business development; comparative analysis to identify features of business model transformation; and abstraction and generalization to formulate conclusions and theoretical propositions.

Results. The article reveals digital culture as an ideological factor of innovative business development that shapes value orientations, behavioral norms, and modern managerial practices. The key components of the ideology of digital culture are identified, and its influence on organizational adaptability, managerial decision-making efficiency, and sustainable development capacity is substantiated. It is proven that digital transformation facilitates the transition from hierarchical management models to flexible, team-based formats. An author's definition of digital culture and a generalized classification of its basic models are proposed, which may serve as a methodological basis for diagnosing digital readiness and monitoring digital transformation processes in the Ukrainian business environment.

Prospects. Further research should deepen the analysis of mechanisms for the formation and development of digital culture in organizations across various economic sectors, as well as focus on the impact of the ideology of digital culture on managerial decision-making effectiveness, innovation activity, and business competitiveness. It is also advisable to study practices of integrating digital values into corporate strategies, change management models under digital transformation, and methods for assessing organizational digital maturity. Future studies may be aimed at developing indicators and methodologies for measuring digital culture and analyzing sectoral and national specifics of its formation in the context of the global digital economy.

Key words: digital culture, ideology, digitalization, innovative development, business environment, strategic management.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого технологічного розвитку організації стикаються з необхідністю переосмислення власних підходів до функціонування у цифровому середовищі. Успішне впровадження технологічних рішень потребує не лише технічної інтеграції, а й формування відповідного культурного підґрунтя. Цифрова культура в цьому контексті виступає як система цінностей і практик, що регулює ставлення персоналу до цифрових інструментів, рівень їх прийняття нових технологій та здатність ефективно взаємодіяти у цифровому просторі.

Проте, як показують дослідження, процес формування цифрової культури є складним, динамічним і вимагає системного підходу. Серед ключових чинників — рівень цифрової грамотності працівників, їх готовність до змін, наявність мотиваційних механізмів і управлінських стратегій, що підтримують інно-

ваційні ініціативи. Значну роль при цьому відіграє організаційне середовище, яке має стимулювати безперервність навчання, професійне зростання та відкритість до нових підходів у роботі.

Тому цифрова культура набуває роль одного з основоположних елементів інноваційного розвитку, адже впливає не лише на ефективність впровадження технологій, а й на здатність організації адаптуватися до швидкоплинних змін в умовах цифрової економіки. Вона формує поведінкові моделі, ціннісні орієнтири та нові типи взаємодії між працівниками, стимулюючи інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень.

Отже, з огляду на ускладнення цифрових процесів, виникає потреба в управлінні культурною трансформацією, яка б гармонізувала людський ресурс з технологічним потенціалом. У цьому контексті цифрова культура виступає важливим інструментом

стратегічного управління та забезпечення цілісної цифрової трансформації організації.

Варто також зазначити, що цифрова культура охоплює не лише технологічний вимір, а й зміну управлінських підходів, структури організації та внутрішньої комунікації. Аналіз існуючих теоретичних моделей, вивчення успішного досвіду та виявлення основних труднощів у процесі цифрової трансформації дозволяють окреслити шляхи підвищення ефективності формування цифрової культури. Особлива увага має приділятися її впливу на інноваційний потенціал організації, адаптивність до зовнішніх викликів і здатність утримувати конкурентні переваги в сучасному бізнес-середовищі в умовах цифровізації. Усі перелічені вище підстави свідчать про необхідність вирішення існуючих проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки спостерігається зростаючий інтерес науковців до проблематики цифрової культури як одного з ключових чинників ефективної цифрової трансформації організацій. У працях зарубіжних дослідників, зокрема: К. Абхарі [1], Х. Волберда [2], С. Дайер [3], С. Джорджи [4], Г. Хофстеде [5; 6], Д. Чатман [7] та інших, цифрова культура розглядається як багатогранне явище, що охоплює поведінкові установки суспільства, цифрову грамотність, інноваційність та готовність працівників до змін в умовах цифрового середовища тощо.

Багато публікацій присвячено питанням щодо розуміння цифрової культури як складової організаційної культури, а також таким аспектам формування цифрової культури, як: побудова цифрової екосистеми, впровадження цифрового лідерства, розвиток цифрових компетентностей та управління змінами. Важливими є роботи, які досліджують вплив цифрової культури на компетентності, внутрішню комунікацію, клімат у колективі та ефективність командної взаємодії в гібридному або дистанційному форматі А. Гринько, П. Гринько [8; 9], О. Пришляк [10], Н. Трушкіна [11], О. Петриквіва [12] та багато інших.

Проте, аналіз літератури свідчить, що, не дивлячись на те, що цифрова культура дедалі частіше виступає предметом досліджень, більшість праць зосереджуються на її фрагментарних аспектах. Натомість, потребує подальшого осмислення цілісного та методологічного підходів до її формування, адаптованих до реалій українського організаційного контексту. Це актуалізує необхідність системного вивчення цифрової культури як важливої складової стратегічного управління організаціями у цифрову епоху.

Формулювання цілей статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному осмисленні поняття цифрової культури як системного явища, що відіграє ключову роль у трансформації сучасного бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на виявлення структурних компонентів цифрової культури, формування її дефініції, а також розробку уніфікованої типології цифрової культури, яка може

слугувати основою для стратегічного управління інноваційним розвитком організацій, цифрового лідерства й організаційної гнучкості.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні керівники організацій прагнуть адаптувати внутрішню та зовнішню діяльність до вимог цифрової економіки, починаючи із застосування оновлених технологій та їх впровадження у робочу практику всієї організації до їх широкого використання співробітниками.

У той час як пандемічна втома, воєнна агресія росії та економічні чинники, такі як зростання процентних ставок, інфляція тощо, діятимуть ще на найближчу перспективу, проривні технології відходять на задній план. Керівництво направляє цифрові інвестиції до сфер свого бізнесу, оскільки зосередженість на цифровій трансформації зумовлена більш гнучкими робочими умовами та підвищеною обізнаністю щодо кібербезпеки, що посилюється геополітичною невизначеністю.

Проте, ці зміни приводять до виникнення нових ролей для менеджерів, які раніше були частиною загального менеджменту організації. У даний момент ці ролі повинні зміщуватися з області розвитку технологій в напрямку покращення бізнес-процесів за рахунок їх інтелектуалізації та використання нових можливостей, що надаються цифровою культурою [8]. Отже, технологія — це механізм, який дозволяє персоналу працювати в більш ефективних і кращих умовах та вести бізнес в цілому для зміцнення основної роботи. Але якщо працівники організації не розуміють, чому, як і що трансформується, цифрові інновації можна провадити безкінечно. Тому відбуваються досить значні зміни поведінки та взаємодії працівників з іншими людьми всередині організації та поза нею, що перетворює організацію у цифрову. Іншими словами, успішні цифрові інновації починаються з культурних змін і цифрової грамотності та професійної компетентності співробітників.

Ідея цифрової культури виникла відносно недавно як відповідь на активне проникнення цифрових технологій у сферу економічних відносин. Спершу це поняття переважно розглядалося з технічної точки зору, зосереджуючись на впровадженні новітніх ІТ-рішень у бізнес-процеси. Втім, трансформація культурних моделей в еру цифровізації потребує комплексного аналізу цього феномену через призму соціальних і гуманітарних аспектів, де ключова увага приділяється людині, її ролі та взаємодії у цифровому середовищі.

Аналітики Microsoft трактують цифрову культуру як сукупність цінностей, переконань і норм, які формуються всередині професійного середовища та визначають, яким чином технології інтегруються в економічні процеси для оптимізації діяльності. Йдеться про внутрішній «код поведінки», що визначає ставлення працівників до інновацій, свободу їх мислення та рівень професійного розвитку. У цьому

контексті керівники організацій прагнуть не лише технічно модернізувати організацію, а й трансформувати підходи до управління, адаптуючи внутрішню культуру до викликів цифрової економіки. Вони ініціюють впровадження цифрових інструментів у щоденну діяльність організації, орієнтуючись на залучення всього персоналу до використання новітніх технологій у своїй професійній практиці.

За оригінальним висловленням найвідомішого дослідження національних ділових культур Герта Хофстеде: «Культура — це колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї групи або типу людей від інших» [5, с. 80; 6]. Це означає, що культура не є простою сукупністю традицій, звичаїв або цінностей, а певним чином програмує мислення і поведінку індивідів, формуючи їхню ідентичність та спосіб взаємодії з навколишнім світом. «Цінність теорії Г. Хофстеде полягає в тому, що вона заклала дослідницькі основи в галузі міжкультурної психології, на які посиляються науковці та практики в сфері міжнародного бізнесу та комунікацій, міжнародного менеджменту та міжкультурної комунікації» [10, с. 81]. У контексті процесу впровадження інновацій культурний контекст стає надзвичайно важливим, оскільки він визначає, яким чином нові ідеї, продукти чи технології сприймаються та приймаються суспільством.

Культурні особливості можуть суттєво вплинути на успіх або невдачу інновацій. Наприклад, в одних культурах може переважати сприйняття ризику як важливої частини прогресу, тоді як в інших — домінує прагнення до стабільності та уникнення невдач. Це може сприяти різним підходам у бізнесі, де одні команди можуть бути більш відкритими до експериментів та нововведень, а інші, навпаки, можуть вдаватися до більш обережних дій.

Крім того, культурний контекст може впливати на способи комунікації та прийняття рішень. У деяких культурах може домінувати колективізм, де команда приймає рішення спільно, в той час як у інших — індивідуалізм, де ініціативу можуть проявляти лише окремі особистості. Це показує, наскільки важливо враховувати культурні фактори під час розроблення та впровадження інноваційних стратегій живлення. Успіх впровадження інновацій неможливий без глибокого розуміння культурного контексту, оскільки він забезпечує адаптацію підходів та процесів до специфіки місцевої культури, збільшуючи ймовірність їх прийняття та підтримки.

Ми погоджуємось з визначенням, що «Цифрова культура — це сформований спосіб і манера поведінки співробітників компанії, які виникли під впливом трансформації цифрового суспільства та має на увазі підвищення рівня цифрових навичок, грамотності і умінь користуватися сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями і програмним забезпеченням» [11, с. 29]. Проте, на нашу думку, цифрова культура охоплює більш широкий діапазон власти-

востей та управлінських завдань. Тобто, у ракурсі цифрової культури перебуває не лише професійна здатність ефективно користуватися цифровими технологіями, а й набуття метакомпетентності [9, с. 35] з дотриманням етичних норм, розвитку цифрової комунікації та формування соціально відповідальної поведінки в цифровому просторі. Тому, під цифровою культурою організації пропонуємо розуміти «комплексну, інтегровану систему цінностей, знань та навичок, правил поведінки персоналу, що формуються в результаті широкого впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного та професійного життя, а також охоплює не лише технічну обізнаність та цифрові компетентності, а й професійні, етичні, комунікативні та соціальні аспекти взаємодії у цифровому середовищі».

Для системного розвитку метакомпетентності у різних сферах життя, формування культури відповідального та безпечного користування цифровими технологіями, розвитку цифрового громадянства та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки пропонуємо класифікацію єдиної типології цифрової культури (Таблиця 1), яку можна систематизувати за сучасними підходами (особливо з урахуванням українського та європейського контекстів). Вважаємо, що така класифікація (єдина типологія) цифрової культури повинна поєднувати наступні її типи: професійно-діловий; інформаційно-комунікаційний; соціальний (мережевий); креативний (творчий); освітній (академічний); цифровий етичний.

Професійно-ділова цифрова культура охоплює метакомпетентності, потрібні для роботи персоналу організації: управління проєктами онлайн, ведення електронного документообороту, формування цифрової безпеки, управління репутацією в цифровому середовищі тощо. Професійно-ділова цифрова культура — це система професійних норм, поведінкових установок, управлінських принципів і метакомпетентностей, що визначають спосіб взаємодії працівників в організації з цифровими технологіями в межах виконання трудових обов'язків. Вона відображає, як саме цифрові інструменти інтегруються у професійне середовище, які стандарти комунікації, етики та ефективності визначають робочий процес в умовах цифровізації. У сучасному бізнесі, особливо в умовах воєнного стану, релокації, дистанційної роботи та кіберзагроз, професійно-ділова цифрова культура є запорукою не лише операційної безперервності, але й стратегічної стійкості організації. Вона дозволяє забезпечити злагоджену командну взаємодію в цифровому середовищі, економію ресурсів завдяки автоматизації, підвищення якості управлінських рішень на основі цифрових аналітичних даних, створення конкурентної переваги на ринку. Для українських організацій професійно-ділова цифрова культура сьогодні набуває особливої значущості через необхідність швидкої адаптації до змін, цифрової мобільності працівників і впровадження

Таблиця 1

Класифікація єдиної типології цифрової культури, адаптованої до українського контексту

Тип цифрової культури	Основна характеристика	Функціональна роль	Сфера застосування
Професійно-діловий	Високий рівень цифрових компетентностей, етична ділова взаємодія, інтеграція IT у роботу персоналу	Підвищення ефективності, прозорості, адаптивності бізнес-процесів	Бізнес, держуправління, освіта, банківська сфера
Інформаційно-комунікаційний	Здатність користуватись цифровими ЗМІ, комунікаційними платформами, критичне мислення	Поширення інформації, створення контенту, цифрова взаємодія	Бізнес, освіта, журналістика, маркетинг, державні установи
Соціальний (мережевий)	Активна участь у цифрових спільнотах, створення зв'язків у соціальних мережах	Створення соціального капіталу, комунікація, мобілізація спільнот	Громадські організації, неформальні об'єднання
Креативний	Використання цифрових засобів для творчості, дизайну, відео, блогів	Самовираження, цифровий контент, естетика	Креативні індустрії, бізнес, мистецтво, інфлюенсинг
Освітній (академічний)	Застосування цифрових інструментів у навчанні та науковій діяльності	Підвищення доступності, якості освіти та досліджень	Університети, наукові інститути, школи
Цифровий етичний	Усвідомлення цифрових ризиків, повага до приватності, відповідальність у віртуальному просторі	Формування безпечного, морально обґрунтованого цифрового середовища	Всі сфери цифрової взаємодії

Джерело: авторська розробка

антикризових стратегій. В умовах гібридної роботи та діджиталізації державних послуг, ця культура сприяє також прозорості, антикорупційності, інтеграції до європейського цифрового простору.

Інформаційно-комунікаційна цифрова культура — це сукупність знань, навичок, цінностей і норм поведінки, які сприяють ефективному використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у різних сферах діяльності. На сьогодні, в епоху інформаційних технологій, ця культура стає надзвичайно важливою для особистісного та професійного розвитку. По-перше, інформаційно-комунікаційна цифрова культура включає в себе елементи вмілого користування комп'ютерами, смартфонами та іншими пристроями, а також знання основних принципів роботи програмного забезпечення. Це дозволяє людям не лише отримати доступ до інформації, але й ефективно аналізувати, обробляти та поширювати її.

По-друге, інформаційно-комунікаційна цифрова культура також охоплює вміння вести комунікацію в цифровому середовищі. Це включає навички написання електронних листів, використання соціальних мереж для професійного нетворкінгу, а також здатність ефективно брати участь у відео-конференціях та вебінарах. По-третє, сучасне життя вимагає критичного осмислення інформації. Інформаційно-комунікаційна цифрова культура передбачає вміння оцінювати достовірність джерел, аналізувати інформацію з різних перспектив і формувати обґрунтовану точку зору на основі даних. Отже, інформаційно-комунікаційна цифрова культура є невід'ємною частиною сучасної освіти та соціалізації, яка допомагає особистостям адап-

туватися до швидко змінюваного інформаційного середовища, сприяє розвитку громадянської компетентності та формує активну життєву позицію.

Соціальна (мережева) цифрова культура — це комплекс соціальних практик, звичаїв, норм і цінностей, які виникають та розвиваються в рамках віртуальних спільнот і соціальних мереж. Вона охоплює різноманітні форми взаємодії користувачів в Інтернеті, включаючи спілкування, обмін інформацією, створення та поширення контенту, а також формування нових комунікаційних форм та ідентичностей. Однією з ключових характеристик соціальної мережевої цифрової культури є її демократичність: будь-хто може стати автором контенту та залучитися до обговорень, що дозволяє спільнотам розвиватися на основі колективного внеску користувачів. Це, у свою чергу, сприяє швидкому поширенню інформації та ідей, адже мережеві платформи надають можливість залучати величезну аудиторію. Соціальна цифрова культура також характеризується специфічними формами самовираження, які можуть включати меми, хештеги, відео та графічні матеріали, створені користувачами. Ці елементи стають частиною культурного та бізнес-ландшафту, що використовується для популяризації певних ідей або соціальних рухів. Важливим аспектом соціальної (мережевої) цифрової культури є її активний вплив на позасоціальні процеси, зокрема на політику, освіту і, навіть, мистецтво. Соціальні мережі активно використовуються для організації протестних акцій, просування соціальних кампаній та обміну знаннями. Проте разом із позитивними сторонами, соціальна мережева цифрова культура також має свої виклики.

Поява фейкових новин, кіберагресія, тролінг та інші негативні явища можуть значно зашкодити спільноті та окремим користувачам. Тому важливо розвивати критичне мислення та медіаграмотність, щоб ефективно взаємодіяти в цифровому просторі. Таким чином, соціальна (мережева) цифрова культура є багатогранним і динамічним явищем, яке впливає на повсякденне життя людей, формуючи нові звички, сприйняття та взаємодію в сучасному суспільстві.

Креативна (творча) цифрова культура — цей тип виникає на перетині технологій і мистецтва в сучасному світі. Така культура охоплює різноманітні форми вираження, що дозволяють генерувати і поширювати креативний контент за допомогою цифрових засобів. Ці форми можуть включати графічний дизайн, музику, відеомистецтво, анімацію, інтерактивні інсталяції та багато інших видів творчої діяльності. У сучасному суспільстві цифрові технології стали невід'ємною частиною нашого життя. Завдяки інтернету та різноманітним платформам, митці мають змогу не лише створювати свої роботи, але й ділитися ними з аудиторією на глобальному рівні. Соціальні мережі, блогінг, інструменти для спільного створення контенту — все це сприяє розвитку креативної цифрової культури. Цей процес також стосується нових форм колаборації та співпраці між підприємцями, митцями, дизайнерами та здобувачами освіти. Наприклад, можна спостерігати, як художники співпрацюють з програмістами для створення інтерактивних виставок або онлайн-проектів, що дозволяє перебувати на передовій інновацій у світі не тільки мистецтва, а й бізнесу. Одним із важливих аспектів креативної цифрової культури є доступність творчих інструментів. Сьогодні існує безліч безкоштовних і платних програм, які дозволяють будь-кому, незалежно від професійної підготовки, спробувати себе в ролі митця. Це відкриває нові можливості для самовираження та розвитку креативності у широких верствах населення. Таким чином, креативна цифрова культура — це динамічне і різноманітне середовище, яке стимулює інновації, взаємодію та розвиток творчого потенціалу кожної людини, а також формує нові тренди в сучасному мистецтві та бізнесі.

Освітня (академічна) цифрова культура — це комплекс знань, навичок і практик, які виникають у контексті використання цифрових технологій в освітньому процесі. Вона включає в себе не лише уміння користуватися електронними ресурсами, але й розуміння їхнього впливу на навчання, викладання та дослідження. По-перше, освітня цифрова культура передбачає розвиток навичок роботи з різними інформаційними та комунікаційними технологіями, такими як онлайн-платформи для навчання, цифрові бібліотеки, освітні додатки та інші інструменти, які допомагають у процесі здобуття знань. Це може бути як вміння користуватися стандартними програмами, так і здатність знаходити і аналізувати інформацію в Інтернеті, створювати цифровий контент

і працювати у віртуальних навчальних середовищах. По-друге, цифрова культура в освіті передбачає критичне ставлення до інформації. Сучасні студенти повинні вміти не лише знайти інформацію, але й оцінити її достовірність, зрозуміти, які джерела є надійними, а які можуть бути упередженими або недостовірними. Це важлива складова медіаграмотності, яка все більше набуває актуальності в умовах інформаційного буму. По-третє, освітня цифрова культура включає й етичні аспекти використання цифрових технологій. Це стосується дотримання авторських прав, поваги до інтелектуальної власності, а також усвідомлення важливості дотримання етики в онлайн-комунікаціях, зокрема поведінки в соціальних мережах та на різних освітніх платформах. Крім того, освітня цифрова культура сприяє розвитку співпраці та комунікації між учасниками навчального процесу. Використання цифрових технологій дозволяє студентам та викладачам легко обмінюватися інформацією, співпрацювати над проектами, брати участь у дискусіях у режимі онлайн, що розширює можливості для навчання і взаємодії. Отже, освітня або академічна цифрова культура є необхідною умовою для ефективного і сучасного навчання, що враховує усі зміни, які відбуваються у світі цифрових технологій. Вона формує нове покоління спеціалістів, які вміють адаптуватися до швидко мінливого інформаційного середовища та використовувати його можливості для власного розвитку і розвитку суспільства в цілому.

Цифрова етична культура включає розуміння принципів цифрової безпеки, захисту персональних даних, принципів і стандартів поведінки, які регулюють взаємодію особи чи організації в цифровому середовищі а також дотримання морально-етичних норм. Важливим аспектом цієї культури є усвідомлення соціальної відповідальності при використанні інформаційних технологій. Це стосується етичних норм поведінки в онлайн-просторі, поваги до авторських прав, а також усвідомлення ризиків, пов'язаних із порушеннями конфіденційності та безпеки даних. Ключовими компонентами цифрової етичної культури є: конфіденційність і захист даних; розуміння важливості збереження особистої інформації, дотримання політик приватності, правильне поводження з персональними та службовими даними; кібербезпека як етична відповідальність; усвідомлення необхідності дотримання правил безпечного користування технологіями: сильні паролі, захист від фішингу, відповідальне використання програмного забезпечення; усвідомлення важливості дотримання авторських прав та інтелектуальної власності тощо. Цифрова етична культура стає основою довіри у цифровому суспільстві — як між індивідами, так і в межах організацій особливо в українських реаліях в умовах воєнного часу (дезінформація, цифрові атаки), цифровізації держпослуг (Дія, електронний документообіг), зростання активності в онлайн-освіті та віддаленій роботі.

Якщо говорити про цифрову трансформацію сучасних організацій методологічною основою побудови цифрової культури виступає, як уже підкреслювалось вище, системно-комплексний підхід, який дозволяє розглядати це явище не лише як технологічний процес, а й як зміну управлінських, поведінкових та ціннісних орієнтирів усередині організацій.

Зокрема, важливою складовою є класифікація моделей, які в організаціях використовують для впровадження цифрової культури. Аналізуючи зарубіжні теоретичні підходи (Kane, Westerman, Cameron & Quinn) та адаптуючи їх до умов функціонування українських підприємств, було сформовано шість базових моделей цифрової культури (Таблиця 2), що мають прикладне значення для українського організаційного бізнес-середовища: модель цифрового лідерства, модель інклюзивної цифрової культури, навчально-адаптаційна модель, модель цифрового довкілля, гібридна модель з елементами цифрової зрілості, кризово-адаптивна модель.

Розглянемо більш детально запропоновані моделі цифрової культури.

Модель цифрового лідерства. Передбачає активну роль керівника як провідника цифрових змін. Саме управлінці задають тон цифровій трансформації, демонструючи приклад адаптації до інновацій та формуючи цифрові цінності у колективі. В українських умовах, де значна частка трансформацій здійснюється «зверху вниз», ця модель є особливо дієвою у державному секторі та середньому бізнесі.

Модель інклюзивної цифрової культури. Орієнтована на забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів і формування культури цифрової співучасті. Враховуючи різноманітність вікових, професійних і технологічних характеристик персоналу в Україні, інклюзивність відіграє важливу роль у забезпеченні інноваційного цифрового розвитку.

Навчально-адаптаційна модель. Заснована на безперервному навчанні персоналу, розвитку цифрової грамотності та використанні внутрішніх ресурсів (менторство, обмін досвідом) для підтримки змін. Ця модель актуальна для малих і серед-

ніх підприємств, а також установ соціальної сфери, де ресурси на масштабну цифровізацію обмежені.

Модель цифрового довкілля. Включає створення середовища, де цифрові практики та інструменти стають невід'ємною частиною щоденної діяльності. Ця модель особливо характерна для компаній IT-сектору, освітніх стартапів, які працюють за принципом «digital by default».

Гібридна модель з елементами цифрової зрілості. Поєднує поступове оновлення технічної інфраструктури з трансформацією управлінської культури. Така модель ефективна для великих українських корпорацій, промислових холдингів, банківського сектору, де зміни мають бути комплексними, проте поетапними.

Кризово-адаптивна модель. Реалізується в умовах зовнішніх викликів: воєнного стану, релокації бізнесу, кіберризиків. Цифрова культура у такому випадку набуває функції стресостійкості, виживання та стабілізації, забезпечуючи безперервність операцій та гнучкість організаційних процесів. Ця модель є актуальною та унікальною для українського контексту 2022–2025 років.

Таким чином, адаптація моделей цифрової культури до українських умов передбачає врахування соціально-економічних реалій, обмеженого доступу до ресурсів, нерівномірності цифрової грамотності та актуальних безпекових викликів. Представлена класифікація може бути використана як методологічна та аналітична база для діагностики цифрової готовності організацій, моніторингу процесу цифрової трансформації в українських організаціях а також для розробки рекомендацій щодо трансформації управлінських практик в умовах цифрової економіки.

Отже, на нашу думку, в контексті організацій цифрова культура виступає фундаментом цифрової трансформації, забезпечуючи адаптивність, відкритість до інновацій, розвиток командної співпраці та цифрової гнучкості персоналу (Рис. 2). Цифрова культура в організації визначає, яким чином співробітники взаємодіють з технологіями, наскільки вони відкриті до нових цифрових інструментів

Таблиця 2

Узагальнена класифікація базових моделей цифрової культури для українського організаційного бізнес-середовища

Модель	Особливість	Актуальність для України
Цифрове лідерство	Ініціативність керівництва, трансляція цифрових цінностей	Держсектор та середній бізнес
Інклюзивна культура	Залучення всіх працівників	Освіта, держслужби, охорона здоров'я
Навчально-адаптаційна	Постійне навчання, моніторинг	МСП, соціальні сфери
Цифрове довкілля	Інтеграція цифрових інструментів	IT, креатив, стартапи
Гібридна цифрова зрілість	Поетапна трансформація технологій і культури	Корпорації, промислові гіганти, банки
Кризово-адаптивна	Стійкість в умовах нестабільності	Підприємства під час воєнного стану, релокацій тощо

Джерело: авторська розробка

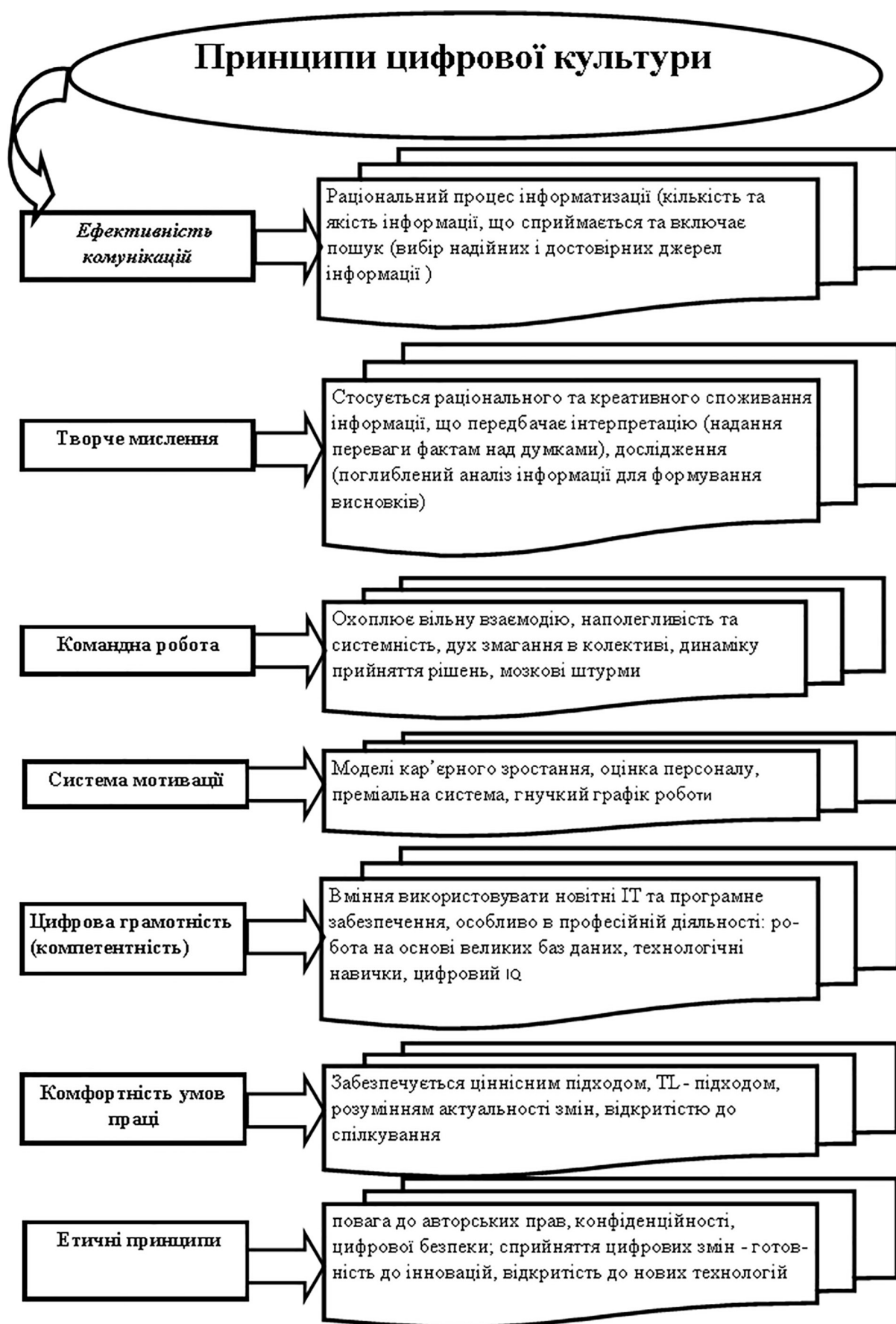


Рис. 1. Модель формування концепції цифрової культури в організаціях через визначення її принципів
Джерело: авторська розробка

та платформ, а також те, як ці інструменти впливають на їхню продуктивність і взаємодію в команді.

Формування цифрової культури є складним і багатограним процесом. Необхідно враховувати різні чинники, такі як: рівень цифрової підготовки співробітників, їх мотивацію до взаємодії з новими технологіями, а також лідерські підходи, які сприяють або, навпаки, перешкоджають впровадженню цифрових інновацій. Важливим аспектом є також створення сприятливого середовища, яке б заохочувало співробітників до навчання та розвитку своїх цифрових навичок.

Вважаємо, що на сьогодні цифрова культура виступає ключовим чинником забезпечення інноваційного розвитку організацій. Вона визначає не лише рівень цифрової компетентності працівників, але й формує ціннісні орієнтири, поведінкові моделі та типи взаємодії в умовах цифровізації.

Побудова ефективної цифрової культури є критично важливою для досягнення стратегічної гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності організацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, у разі розвинутого менеджменту організації впровадження цифрових стандартів управління сприяє значному розвитку її успіху. Це обумовлено тим, що цифрові технології дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, зменшують витрати та підвищують ефективність. Натомість, якщо менеджмент є недосконалим або не відповідає сучасним вимогам, впровадження цифрових стандартів може призвести до фіксації управлінської

відсталості, коли нові технології не використовуються ефективно, а лише стають додатковим тягарем.

Тому, зростаюча складність цифрових процесів вимагає не лише технічного забезпечення, а й цілеспрямованого управління культурними аспектами змін. Цифрова культура стає сполучною ланкою між технологічними інструментами та людським капіталом, забезпечуючи гармонійне впровадження інновацій у щоденну діяльність організації.

Варто акцентувати увагу на тому, що аналіз існуючих моделей формування цифрової культури, вивчення кращих практик та виявлення типових помилок стануть важливими кроками в дослідженні цієї теми. Крім того, визначення впливу цифрової культури на конкурентоспроможність організації, рівень її інноваційності та здатність адаптуватися до змін на ринку, дозволить зрозуміти не лише важливість формування цифрової культури, але й надати практичні рекомендації для організацій, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності в умовах цифровізації. Тобто, зростає значення колективної ініціативи та оперативної реалізації ідей. Менеджер поступово відходить від ролі єдиного джерела рішень і натомість виступає як ментор, що координує, надихає та створює умови для ефективної співпраці в команді.

Отже, цифрова культура є не лише технологічною зміною, а, насамперед, зміною способу мислення, цінностей та взаємодії в цифровому середовищі. Її формування є довгостроковим процесом, який потребує участі всіх рівнів управління та постійної підтримки з боку керівництва.

Література

1. Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. Shared governance in digital transformation initiatives: The role of digital culture and employee experience. *In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2021. P. 5801–5810. HICSS. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.700>.
2. Volberda H. W., Khanagha S., Baden-Fuller C., Mihalache O. R.. Strategizing in a digital world: overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines, and introducing new organizational forms. *Long. Range Plan.* 2021. 54 (5). P. 102–110.
3. Duerr S., Holotiuk F., Wagner H. T., Beimbom D., Weitzel T. What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* 2018. (HICSS). DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.554>
4. Giorgi, S., Bartunek, J. M., & Saul, B. G. A. A Saul Alinsky primer for the 21st century: The roles of cultural competence and cultural brokerage in fostering mobilization in support of change. *Research in Organizational Behavior*. 2017. 37. P. 125–142. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.001>
5. Hofstede G., McCrae R. Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*. 2004. P. 38, 52–88.
6. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*. 2014. Vol. 2, № 1. DOI: 10.9707/2307-0919.1014
7. Chatman J. A., Cha S. E. Leading by leveraging culture. *California Management Review*. 2003. 45(4). P. 20–34. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166186>
8. Грінько А. П., Грінько П. Л., Ушакова Н. Г. та ін. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2022. 199 с.
9. Грінько А. П., Грінько П. Л., Даудова Г. В. Філософія формування компетентнісної моделі персоналу організацій в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том, 2(2). С. 34–46. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/51/50> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Пришляк О. Ю. Аналіз теорії культурних вимірів Г. Хофстеде. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів*: Матеріали доповідей та повідомлень Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 27 вересня 2019 року) / За ред. І. В. Козубовської, Ф. Ф. Шандора. Ужгород: Говерла, 2019. 116 с. С. 80–81.

11. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. 2(1). Р. 19–33. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/> (дата звернення: 01.11.2025).

12. Petrykiva O., Malafiev T. Digital culture as a basis for successful digital transformation of enterprises. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № 4(15). С. 181–189. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-14>

References

1. Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B. & Williams, D. (2021). Shared governance in digital transformation initiatives: The role of digital culture and employee experience, *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 5801–5810. DOI: 10.24251/HICSS.2021.700.

2. Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C. & Mihalache, O. R. (2021). Strategizing in a digital world: overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines, and introducing new organizational. *Long Range Planning*, 54(5), pp. 102–110.

3. Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimbom, D. & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies, *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI: 10.24251/HICSS.2018.554.

4. Giorgi, S., Bartunek, J. M. & Saul, B. G. A. (2017). A Saul Alinsky primer for the 21st century: The roles of cultural competence and cultural brokerage in fostering mobilization in support of change. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 125–142. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.001.

5. Hofstede, G. & McCrae, R. (2004). Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38, pp. 52–88.

6. Hofstede, G. (2014). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1014.

7. Chatman, J. A. & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), pp. 20–34. DOI: 10.2307/41166186.

8. Grinko, A. P., Hrynko, P. L., Ushakova, N. H. et al. (2022). Metodolohiia keruvannia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii [Methodology of Business Management in the Conditions of Digitalization]: monohrafiia. Kharkiv: FOP Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].

9. Grinko, A. P., Hrynko, P. L. & Daudova, H. V. (2025). Filosofiia formuvannia kompetentnisnoi modeli personalu orh-anizatsii v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Philosophy of forming the competency model of organizational personnel in the digital economy], *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(2), pp. 34–46. Available at: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/51/50> [in Ukrainian].

10. Pryshliak, O. Yu. (2019). Analiz teorii kulturnykh vymiriv H. Khofstede. [Analysis of Hofstede's cultural dimensions theory], *Sotsiologhiia ta sotsialna robota v umovakh natsionalnykh ta rehionalnykh vyklyki*: in Kozubovska, I. V. & Shandor, F. F. (eds). Uzhhorod: Hoverla, pp. 80–81 [in Ukrainian].

11. Trushkina, N. & Chernukh, D. (2023). Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii. [Digital culture of companies: Clarification of terminology], *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), pp. 19–33. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/> [in Ukrainian].

12. Petrykiva, O. & Malafiev, T. (2024). Digital culture as a basis for successful digital transformation of enterprises, *Financial and Credit Systems: Development Prospects*, 4(15), pp. 181–189. DOI: 10.26565/2786-4995-2024-4-14 [in Ukrainian].

УДК 339.138:658.8

Звягінцева Ольга Борисівна

*доктор економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту та фінансів
Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика*

Zviagintseva Olga

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Finance
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0000-0003-1551-5835*

Соловійов Ігор Олександрович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та фінансів
Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика*

Solovyov Igor

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Finance
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0009-0009-8573-4719*

Белов Гордій Олександрович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів
Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика*

Belov Gordiy

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Finance
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0009-0008-4146-6786*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11773

**СТРАТЕГІЇ КОНВЕРСІЙНОГО МАРКЕТИНГУ
В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ
ОРГАНІЗАЦІЙ НА РИНКУ ТОВАРІВ
ІРРАЦІОНАЛЬНОГО ПОПИТУ**

**CONVERSION MARKETING STRATEGIES
IN MARKETING MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS IN THE MARKET OF
GOODS WITH IRRATIONAL DEMAND**

Анотація. Вступ. Актуальність цього дослідження полягає в тому, що для прибуткової діяльності виробників будь-яких товарів та послуг необхідно застосовувати постулати маркетингу. Зокрема, для виробників товарів ірраціонального попиту (шкідливих для здоров'я), незважаючи на вплив на поведінку споживачів заходів протидіючого маркетингу Держави, мета яких – зниження обсягів споживання цих товарів.

Мета. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних і прикладних засад удосконалення реклами та маркетингу товарів ірраціонального попиту, зокрема алкогольних напоїв і тютюнових виробів в Україні, з використанням постулатів соціально-економічної концепції маркетингу та елементів традиційного, протидіючого та конверсійного

маркетингу. Зокрема, розробка рекламних стратегій виробників товарів ірраціонального попиту — алкогольних напоїв та тютюнових виробів — у рамках конверсійного маркетингу цих підприємств з урахуванням заходів протидіючого маркетингу на рівні Держави.

Матеріали і методи. Серед використаних методів дослідження — системний аналіз, абстрактно-логічний, діалектичний, монографічний, а також методи маркетингових досліджень (опитування, спостереження, експертні оцінки, аналіз документів, контент-аналіз).

Результати. В рамках цього дослідження запропоновані стратегії та заходи прихованої реклами виробників алкогольних напоїв та тютюнових виробів у відповідності до чинного в Україні законодавства стосовно заборон деяких засобів та заходів рекламної діяльності та інших складових маркетингової політики комунікацій виробників товарів ірраціонального попиту. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці стратегії формування рекламних заходів соціально-етичної концепції маркетингу відносно товарів ірраціонального попиту — алкогольних напоїв і тютюнових виробів — з використанням заходів традиційного, протидіючого й конверсійного маркетингу, мета якого — прибуток виробничих та торговельних підприємств на ринку алкогольних напоїв і тютюнових виробів України, потреби споживачів і благополуччя суспільства.

Перспективи. В подальших дослідженнях доцільно поглибити аналіз можливих шляхів та способів використання елементів конверсійного маркетингу в маркетинговому менеджменті організацій, що діють на ринку товарів ірраціонального попиту.

Ключові слова: конверсійний маркетинг, протидіючий маркетинг, товари ірраціонального попиту, прихована реклама, просування в пресі.

Summary. Introduction. The relevance of this study lies in the fact that for the profitable activity of producers of any goods and services, it is necessary to apply marketing postulates. In particular, for producers of goods of irrational demand (harmful to health), despite the influence on consumer behavior of counter-marketing measures of the State, the purpose of which is to reduce the consumption of these goods.

Purpose. The purpose of the study is to develop theoretical, methodological and applied principles for improving advertising and marketing of goods of irrational demand, in particular alcoholic beverages and tobacco products in Ukraine, using the postulates of the socio-economic concept of marketing and elements of traditional, counter-marketing and conversion marketing. In particular, the development of advertising strategies for producers of goods of irrational demand — alcoholic beverages and tobacco products — within the framework of conversion marketing of these enterprises, taking into account counter-marketing measures at the State level.

Materials and methods. Among the research methods used are system analysis, abstract-logical, dialectical, monographic, as well as marketing research methods (surveys, observations, expert assessments, document analysis, content analysis).

Results. Within the framework of this study, strategies and measures of hidden advertising of manufacturers of alcoholic beverages and tobacco products are proposed in accordance with the current legislation in Ukraine regarding the prohibitions of certain means and measures of advertising activities and other components of the marketing policy of communications of manufacturers of goods of irrational demand. The practical value of the research results lies in the development of a strategy for the formation of advertising measures of the socio-ethical concept of marketing in relation to goods of irrational demand — alcoholic beverages and tobacco products — using traditional, counterproductive and conversion marketing measures, the purpose of which is the profit of production and trading enterprises in the market of alcoholic beverages and tobacco products of Ukraine, the needs of consumers and the well-being of society.

Discussion. In further research, it is advisable to deepen the analysis of possible ways and methods of using conversion marketing elements in the marketing management of organizations operating in the market of goods of irrational demand.

Key words: conversion marketing, counter-marketing, goods of irrational demand, hidden advertising, promotion in the press.

Постановка проблеми. Завданням маркетингу є управління попитом на товари та послуги з метою одержання підприємцем прибутку. Купівельний попит виступає однією з найголовніших категорій ринку та предметом впливу маркетингової діяльності будь-якого виробника і продавця. Попит не є постійною величиною й рівним для різних товарів, ринків та кон'юнктури. Маркетолог повинен стежити за змінами попиту на товар та знати його особливості, а також шляхи та можливості впливу на будь-який його тип з головною метою — без зайвих витрат отримання запланованого прибутку. В залежності від типу купівельного попиту підходи до маркетингової діяльності та інструменти маркетингу мають видові

особливості, обумовлені характером і властивостями попиту, присутніми на конкретному ринку. В наш час постійно вдосконалюються технології здійснення маркетингової діяльності, розширюються знання і навички фахівців з маркетингу в сфері впливу на різноманіття видів попиту. Одним з таких видів попиту є ірраціональний попит, пов'язаний зі споживанням соціально-небезпечних товарів: тютюнові вироби; алкогольні напої; фаст-фуд; зброя; наркотики; інші соціально шкідливі й небезпечні товари.

Попит на соціально небезпечні товари характеризується як небажаний, ірраціональний. Ірраціональний — нерозумний — невимовний у логічних поняттях і судженнях, недоступний розумінню

розуму; використовує в якості основного виду пізнання інстинкт, розглядається на протизагн раціональному, що означає розумно обґрунтований, доцільний. Ф. Котлер визначає його як попит на товари, шкідливі для здоров'я споживача або нераціональні з суспільної точки зору [8].

В процесі управління ірраціональним попитом товарів, небезпечних для здоров'я, маркетологи використовують два види маркетингу: протидіючий та конверсійний. Інструменти та стратегії протидіючого маркетингу розробляють та втілюють в ринкові заходи відповідні державні установи, тобто — ініціатор протидіючого маркетингу — Держава. Мета цих заходів — зниження споживання товарів ірраціонального попиту, які шкодять здоров'ю та життю населення (не тільки споживачам).

Споживання соціально небезпечних товарів завдає шкоди безпосередньо споживачам: вона проявляється у виникненні фізіологічних, соціальних проблем, включаючи негативну оцінку й неприйняття в соціальній групі, та, в окремих випадках, приводить до деградації особистості з супровідною зміною соціального класу споживача. Економічний збиток для споживача проявляється у вигляді нераціональних витрат на покупку продукту та лікування набутих захворювань. Для держави масове споживання соціально небезпечних товарів також визначає виникнення соціальних проблем — розширення неблагополучних верств населення, підвищення рівня злочинності, числа ДТП і нещасних випадків, а також виникнення економічного збитку внаслідок зниження продуктивності праці й підвищення видатків на медичне лікування захворювань, викликаних споживанням соціально-небезпечних товарів.

Заходи конверсійного маркетингу розробляють та використовують в маркетинговій діяльності виробники та продавці товарів ірраціонального попиту, зокрема алкогольних напоїв та тютюнових виробів. Їхня мета — зберегти, або підвищити попит на свої товари, незважаючи на влучне сприйняття споживачами загрозливих попереджень заходів протидіючого маркетингу. При чому, стратегії конверсійного маркетингу, зокрема — рекламні стратегії, повинні діяти виключно в правовому колі, не порушуючи законодавства в сфері протидіючого маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на наявність наукових робіт щодо маркетингу та реклами товарів ірраціонального попиту (роботи Берпі С. [11], Варташової О. [17], Врублевської О. [19], Гаскі Дж. [6], Гебрін-Байди Л., Каташинської М. [20; 21], Кеннеді А.-М. [7], Коваленка А. [19], Майовець Е., Мартін К., Нілл А. [12], Рибаків Р. [13], Ровнягіна О. [17], Сакал О. [19], Сміт Дж. [7], Штогрин Г. [19] та інших), в українській та міжнародній науковій теорії та практиці не достатньо досліджень щодо ефективної комуніка-

тивної та, зокрема, рекламної діяльності на ринках конкретних товарів ірраціонального попиту — алкогольних напоїв і тютюнових виробів — з урахуванням особливостей такого попиту та поведінки споживачів цих товарів в Україні, а також діяльності всіх учасників ринків цих товарів. Розробка рекламних стратегій підприємств-виробників товарів ірраціонального попиту вимагає своєрідних методологічних напрямів та інструментарію в залежності від особливостей специфічного ринку.

Мета наукового дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних і прикладних засад стратегій конверсійного маркетингу, зокрема рекламних стратегій підприємств-виробників товарів ірраціонального попиту (зокрема, алкогольних напоїв та тютюнових виробів) в системі ефективного маркетингового менеджменту цих організацій в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами наукового дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних фахівців в сфері маркетингового та стратегічного менеджменту організацій, які функціонують на специфічному ринку товарів ірраціонального попиту. В якості методів дослідження використано, абстрактно-логічний, діалектичний, монографічний методи, системний аналіз, а також наукові методи маркетингових досліджень (аналіз документів, контент-аналіз, опитування, спостереження, експертні оцінки).

Виклад основного матеріалу. Мета застосування будь-якої маркетингової діяльності в процесі розробки та реалізації соціально-етичної концепції маркетингу полягає в досягненні запланованого прибутку виробників товарів через задоволення потреб споживачів і досягнення благополуччя суспільства в цілому. Для товарів ірраціонального попиту, шкідливих для здоров'я, ця концепція набуває особливої актуальності. На ринку цих товарів діють постулати протидіючого маркетингу, мета якого — знизити споживання шкідливих товарів серед населення ринку та країни, таким чином підтримати рівень його здоров'я та благополуччя. Заходи протидіючого маркетингу розробляються та застосовуються на рівні Держави, зокрема в Україні. Заходи конверсійного маркетингу — на рівні виробників та продавців товарів ірраціонального попиту, зокрема алкогольних напоїв та тютюнових виробів, зауважена мета яких — недопущення зниження рівня продажів та прибутків з використанням законодавчо допустимих маркетингових та рекламних стратегій.

Конверсійний маркетинг виробників товарів ірраціонального попиту, зокрема алкогольних напоїв і тютюнових виробів, переслідує цілі прибутковості і задоволення потреб споживачів. Тому заходи такого маркетингу потребують науково обґрунтованої розробки, здійснення та контролю ефективності [9; 19].

До початку процесів розробки та впровадження потужних заходів протидіючого маркетингу в Україні стосовно товарів ірраціонального

попиту — алкогольних напоїв і тютюнових виробів — рекламні витрати на просування цих товарів були дуже великими. Так, середній річний рекламний бюджет української тютюнової компанії складав майже 35 млн.дол. ВООЗ вважає, що «пристрасть до алкоголю та тютюну — це захворювання, яке передається шляхом масової комунікації, що розповсюджується через рекламу, маркетинг і спонсорство».

Будь-яке стимулювання збуту товарів ірраціонального попиту за оцінками експертів є ефективним. Так, дослідження, яке проведене у Великобританії, продемонструвало, що кожний захід традиційного та конверсійного маркетингу алкогольних напоїв і тютюнових виробів, який був відчутним представниками молоді, провокував зростання вірогідності початку вживання алкоголю та паління на 7–10%.

Бажання палити у курців будь-якого віку зростає в результаті показу їм образів куріння, наприклад, образ людини, що палить, пачка сигарет, інші предмети, які асоціюються з палінням. Виставкові стенди пачок цигарок в торговельних центрах стимулюють імпульсні покупки курців і тих, хто намагається кинути палити. Лише один контакт з рекламним повідомленням підвищує бажання закурити на 22%, цей ефект тримається тиждень, знижуючись з кожним днем. Згідно з американським дослідженням, п'ять додаткових хвилин телевізійної реклами вдень підвищують щорічне вживання чистого алкоголю на 5 грамів. За результатами вивчення впливу реклами тютюнових виробів на підлітків, здійсненого Інститутом терапії та досліджень у галузі охорони здоров'я (Institute for Therapy and Health Research) німецького міста Кіль, реклама сигарет на 38% підвищує ризик того, що підліток закурить. Тому виробники цих товарів використовують заходи конверсійного маркетингу, які не суперечать на конкретний момент законодавству України та будь-яким заходам протидіючого маркетингу [21].

Серед заходів та засобів конверсійного маркетингу виробники алкогольних напоїв і тютюнових виробів найчастіше використовують приховану та непрямую рекламу. На думку багатьох експертів, прихована реклама є одним із ключових засобів комерційної пропаганди, яка представляє собою форму комунікації, спрямовану на поширення фактів, аргументів, чуток та інших повідомлень для впливу на суспільну думку на користь певної справи чи громадської позиції. У прихованій рекламі використовують різновиди маніпулювання залежно від предмета впливу на споживача: маніпулювання потребами (використання нестатків, бажань, інтересів); «духовне» маніпулювання (формування конкретних ідеалів і цінностей); інтелектуальне маніпулювання (нав'язування думок, суджень); маніпулювання почуттями (використання емоцій); символічне маніпулювання (формування стійкої реакції споживача на певні символи).

Згідно зі ст. 9 Закону України «Про рекламу» прихована реклама заборонена в Україні. Проте, законодавство України щодо прихованої реклами не є досконалим: не визначено чітких ознак прихованої реклами і покарання за її застосування, визначення «прихованої реклами» є дуже подібним до визначення поняття «недобросовісна реклама». Дуже складно законодавчо контролювати і обмежувати функціонування прихованої реклами. Тому чинне законодавство не охоплює всіх розробок в сфері реклами, які використовуються в процесі розповсюдження прихованої реклами, зокрема в алкогольній та тютюновій галузі [21].

Серед такої реклами алкогольні та тютюнові виробники використовують декілька її різновидів. Product Placement, як модифікація прихованої реклами не фігурує в українському законодавстві. Product Placement — розміщення або демонстрація торгової марки в кінофільмі, іншому продукті розважальної індустрії з метою рекламування продукту. Це делікатна техніка проникнення у підсвідомість захопленого розважальною передачею глядача, який без спротиву і вагань готовий прийняти більшість нав'язаних йому передачею ідей та звичок. При цьому використовується психологічно-асоціативна особливість мозку людини: дія на екрані викликає у глядача конкретні асоціації, зокрема речі (товари), якими користуються кіногерої, він зіставляє із способом їхнього життя, у глядача виникає бажання наслідувати цих героїв та спосіб їхнього життя. Тобто, якщо герої-зразки палять, або постійно вживають алкогольні напої, то і глядач прагне це робити. До того ж людина під час перегляду кіно, або розважальної передачі, налаштовується на розвагу, тому розслабляється і не може опиратися прихованій рекламі. Така реклама впливає на поведінку глядача навіть більше, ніж пряма, адже використовує вплив на підсвідомість представника цільової групи [1; 2; 7].

Виробники алкогольних напоїв і тютюнових виробів використовують як приховану рекламу прямий та непрямий Product Placement. Прямий Product Placement репрезентує собою демонстрацію товару, марки, логотипу в кадрі, з приверненням уваги глядачів. Непрямий Product Placement — розташування рекламованого об'єкта в кутку екрану, мета якого — лише показ, нагадування про існування торгової марки, товару, логотипу. Так, з'явившись у більш ніж 120 фільмах і серіалах, ТМ «Nemiroff» зміцнила позиції на українському та іноземному ринках. Обидва види Product Placement використовували виробники товарних марок «Союз Віктан», «Цельсій», «Хлібний дар», «Медофф», «Олімп», «Жан-Жак», «Клінков», «Мерная», «Хортиця» та інші.

Згідно з експертними оцінками, середня вартість комплексного Product Placement в розважальному проекті складає 30–50 тис.дол.; поява товару великим планом в ході розвитку дії фільму чи передачі

обходиться — 23 тис.дол.; виголошення товарної марки товару, його якісних характеристик або споживчих властивостей — 4 тис.дол.; створення спеціальної сцени з присутністю товару — 18 тис.дол. [20].

Life Placement як метод прихованої реклами, який теж не фігурує в українському законодавстві, використовує наступні засоби: метод «людина-реклама», вулична вистава, графіті, непізнаний міський об'єкт, флешмоб. Їх доцільно вважати засобами прихованої реклами в тому випадку, якщо вони не мають конкретного маркетингового повідомлення, а вражають потенційного споживача та викликають у нього бажання з'ясувати, про що йдеться в інформаційному повідомленні Life Placement.

В процесі розповсюдження прихованої реклами використовують звичайні рекламні засоби, але з врахуванням особливостей даної реклами. Як прихована реклама в пресі виробниками алкогольних напоїв використовувались об'яви, статті та огляди. Статті й огляди стосувалися виробничих технологій підприємств, дизайну упакування продукції, захисту продукції та упакування від підробок, спонсорства й непрямо рекламували товарну марку та сам алкогольний напій. Виробниками тютюнових виробів використовуються матеріали, присвячені привабливості куріння, інвестиціям відомих світових компаній в цю галузь, маркетинговій політиці тощо. Подібна реклама тютюнових виробів не містить обов'язкового напису про шкоду куріння, бо не позначається як реклама. Доволі часто використовується непряма реклама алкогольних брендів в статтях, які не мали безпосереднього відношення до алкогольної теми, але натякали на можливості та іноді на необхідності споживання алкогольних виробів. Так, в одній з газет, яка має також Інтернет-варіант, представлені статті «Ох, вже це весілля», «Зустрічаємо Новий рік правильно», «Свято вогню й води», «Як уникнути грипу та застуд без вакцин і медикаментів?», в яких використовувались інформаційні приводи для споживання різновидів алкогольних напоїв ТМ «Nemiroff» на весіллі, на Новий рік, на святкуванні Івана Купали, як профілактики простудних захворювань. Ці заходи нав'язують суспільству «п'яні» цінності та поняття на кшталт: «випити за здоров'я», «після роботи на пиво», «алкогольні традиції», «помірне споживання», «культура споживання» тощо. Наведені поняття широко розповсюджуються прихованою рекламою у побутовому мовленні пересічних громадян і виступають невід'ємним атрибутом життя молодих людей репродуктивного віку.

Телевізійна прихована реклама представлена зазвичай телевізійними роликами, телерепортажами та Product Placement фільмів та розважальних програм. Телевізійні ролики та телерепортажі демонструються як редакційний матеріал — поданий у певний спосіб коментар. Наприклад, на телеканалі «Новий» після новин йшов коментар щодо горілки «Хортиця». Актуальний інформаційний привід —

підвищення рівня захисту від підробок. В якості телерепортажів виробники алкогольних виробів використовують також нібито соціальну рекламу: та ж ТМ «Хортиця» пропагує острів Хортиця. Така прихована реклама не рекламує прямо горілку, але асоціює цей острів з алкогольним брендом. За обсягами Product Placement на телебаченні України горілка займала друге місце за популярністю після молочної продукції, річна вартість такої реклами — 2–2,5 млн.дол. (20% всіх витрат Product Placement).

Непрямий Product Placement є достатньо ефективним у просуванні алкогольних брендів, виробники яких доволі довго працюють на ринку і в період дозволеної телевізійної реклами продемонстрували споживачу перевагу своїх алкогольних напоїв. Тепер лише демонстрація власних логотипів несе певні комерційні результати. За використання непрямого Product Placement ТМ «Nemiroff» мала проблеми із законом, але рекламисти цього підприємства довели, що рекламують не горілку, а консервований перець (логотип торгової марки), який підприємство також виготовляє, а його реклама не заборонена й входить до спонсорського пакету, зокрема видатних спортивних змагань.

Прямий Product Placement використовувався в таких розважальних передачах як «Велика різниця» — ТМ «Nemiroff», ТМ «Хортиця»; «Світське життя» — ТМ «Oreanda», ТМ «Шустов». Такий вид прихованої реклами при просуванні тютюнопаління використовується в телевізійних серіалах, що претендують на певний радикалізм, в яких представлена нібито правда життя. Результати досліджень, проведених вченими Стенфордського університету, демонструють, що діти, які дивляться фільми з героями-курцями, мають більше шансів наслідувати цю звичку в майбутньому. З 6,5 тисяч дітей віком 10–14 років, які брали участь в дослідженні, після перегляду 50 кінофільмів, де герої курять, 33% сказали, що спробують сигарети протягом найближчих років. В цій ситуації діє закономірність: чим менший рейтинг фільму, тим менша кількість опитаних відзначала своє бажання спробувати курити. Тобто авторитетність кінострічки має велике значення і для наслідування поганих звичок [4; 21].

З використанням більшості засобів реклами просувається прихована реклама, що заміщає рекламований товар іншим з використанням однієї або подібної товарної марки, упакування, рекламних кольорів, звуків, слоганів та логотипів. Рекламу таких зонтичних брендів використовували українські виробники алкогольних напоїв: ТМ «Nemiroff» — маринований перець; ТМ «Мягков» — однойменний журнал; ТМ «Шустов» — ресторан; оселедець «Закуска під Біленьку». Та виробники тютюнових виробів: кава «Парламент», горішки в упакуванні, подібній упаковці сигарет, одяг. Використання того самого товарного бренду формує в споживача інтерес до торговельної марки в цілому, яка представляє,

в першу чергу, алкогольного та тютюнового виробника. Реклама неалкогольного та нетютюнового товару акцентує увагу споживача на торговельній марці. В якості непрямой реклами також використовуються конкурси рекламних компаній і журналів, зокрема конкурс на кращий рекламний трюк, що дозволяє обійти заборону на рекламу алкогольних напоїв і тютюнових виробів.

Серед інших заходів прихованої реклами виробники алкогольної та тютюнової продукції вживають: вантажівки зі щитами з рекламою алкогольних напоїв і тютюнових виробів, що їздять містом, нібито на цільову виставку алкогольних напоїв або тютюнових виробів; згадку про товарну марку з використанням її назви в непрямому сенсі, наприклад, туристична кампанія рекламувала Лапландію, як місце туристичної подорожі, але вигляд реклами, назва «Лапландія» та слоган рекламної кампанії «Лапландія: відпочинок без похмілля» нагадували споживачам про існування алкогольного бренду та спонукали до споживання саме цього товару; рекламна інформація у рухомому рядку на телебаченні (її регламентація в українському законодавстві відсутня).

Проведене нами маркетингове дослідження показало ставлення реальних і потенційних споживачів алкогольних напоїв і тютюнових виробів до прихованої реклами цих товарів, тобто непрямым чином — ефективність такого способу рекламування. Респонденти оцінили рівень асоціювання товарів, представлених в рекламі, з рекламою алкогольних напоїв і тютюнових виробів: 80% всіх респондентів підтвердили факт сприйняття прихованої реклами як безпосередньо реклами алкогольного або тютюнового виробу. 75% з них відзначили, що найбільший ефект має реклама, яка використовує зображення упаковки неалкогольного та нетютюнового товару, схожою з упаковкою горілки або пачки сигарет. У віковій групі 21–45 років 85% респондентів побачили в такій рекламі, у першу чергу торговельну марку виробника алкогольних напоїв і тютюнових виробів, а тільки потім звернули увагу на спосіб здійснення даної реклами. 75% респондентів з вікової групи 46–60 років насамперед концентруються на тексті реклами, а вже потім на назві бренду. У цій же віковій групі у 25% опитаних викликає роздратування рекламний слоган, який прагне залучити увагу і до алкогольного напою (тютюнового виробу), і до неалкогольного (нетютюнового) товару; це роздратування погіршує ставлення до торгової марки взагалі. У половини опитаних сполучення використання алкогольного або тютюнового бренду та зображення іншого товару в одній тій самій рекламі викликає подив. Але чверть опитаних з вікової групи 21–45 років оцінюють подібне сполучення як прояв креативності рекламодавців, і це позитивно позначається на їхньому ставленні до бренду взагалі. У майже половини респондентів після впливу прихованої реклами з'являється бажання спробувати опосередковано рекла-

мований продукт: людьми керує бажання оцінити, чи гідна продукція витрачених на її рекламу зусиль. У той же час, 25% опитаних з вікової групи 46–60 років вважають, що необхідно повністю заборонити приховану рекламу алкогольних напоїв і тютюнових виробів з використанням всіх рекламних засобів, через те, що подібна реклама стимулює зростання споживання цих товарів і сприяє погіршенню здоров'я нації. Але жоден із представників вікової групи 21–46 років не закликає до заборони прихованої реклами: вони вважають, що будь-який підприємець має право рекламувати свою продукцію.

Результат проведеного нами маркетингового дослідження продемонстрував, що прихована реклама алкогольних напоїв і тютюнових виробів досягає своєї прямої мети. Реклама інших товарів (неалкогольних та нетютюнових) акцентує увагу споживача на торговельній марці — алкогольній або тютюновій. Крім того, використання того самого товарного бренду для різних товарів формує у споживача цікавість до торгової марки взагалі, а сама торгова марка у свідомості людей, насамперед асоціюється з алкогольними напоями або тютюновими виробами. Але спосіб виконання прихованої реклами в деяких випадках викликає негативне ставлення як до тексту, так і до самої реклами як такої — невдала реклама може спричинити негативне сприйняття до бреду в цілому.

Елементи прихованої реклами ефективні в будь-яких засобах реклами, пропаганди та стимулювання збуту, в тому числі заборонених для просування алкогольних напоїв і тютюнових виробів. Так, в Україні законодавчо заборонені реклама та стимулювання збуту алкогольних напоїв і тютюнових виробів з використанням ЗМІ. Але статті, де об'єктом опису виступають ситуації, пов'язані з виробництвом та споживанням цих товарів ірраціонального попиту, прямо не підпадають під заборони, тому можуть розглядатися як заходи конверсійного маркетингу виробників і продавців — лобіювання пресою їхніх інтересів [5; 10; 12].

Лобіювання — це вплив на владу з метою сприяння ухваленню нею потрібних лобістам законів, а також — на цільову групу споживачів товарів ірраціонального попиту з метою непрямого стимулювання попиту на ці товари. Лобіювання можна віднести скоріше до заходів PR, ніж до рекламних. Доведеність шкідливості зловживання алкогольними напоями та куріння ускладнює процес лобіювання інтересів індустрії шкідливих для здоров'я товарів, їй складно знайти науково обґрунтовані аргументи, які б довели недоцільність посилення антиалкогольного та антитютюнового законодавства. Особливо, коли розглядаються заходи, визнані ВООЗ найбільш дієвими методами боротьби з алкоголізмом і тютюнокурінням, і ефективність яких доведена десятками країн [7; 13; 14].

Більшість журналістів в процесі лобіювання критикує антиалкогольне та антитютюнове законодавство та результати його застосування, незважаючи

на те, що ця критика практично завжди не підкріплена фактами, серйозною аналітикою та думками незалежних експертів, вона робить свій вплив на процес споживання товарів ірраціонального попиту.

Тематичні групи публікацій:

1. Утиски прав споживачів, порушення Конституції. Демонстрація згоди зі стереотипами, що споживання алкогольних напоїв і куріння — це «спосіб життя, звичка, а тому одними лиш заборонами її не викоринити; за нинішніх умов життя, таке споживання допомагає позбавитися стресу». Позиціонування вживання алкогольних напоїв і тютюнових виробів як чогось невинного, способу розслабитися й відпочити, доповнення до приємного проведення часу, яке влада та громадські організації в людей намагаються відібрати.

2. Зміна акцентів або гра на контрастах — проблема алкоголізму та тютюнопаління демонструється на тлі гостріших і глобальніших проблем, йдеться про те, що влада насамперед має покращити умови та якість життя населення, а це вже призведе до зменшення кількості алкоголіків та курців. Це автоматично робить алкоголізм та паління в очах цільової групи чимось дріб'язковим. Спрацьовує установка: потрібно вирішувати «більші» проблеми і не відволікатися на «менші». Заборона вживання алкогольних напоїв і тютюнових виробів подається як намагання політиків легко пропіаритися, не вирішуючи реальних проблем, а займаючись популізмом. Таке переключення з вузькоспеціалізованих заходів на абстрактне очікування покращення життя нації, взагалі, сприяє продовженню процесу споживання.

3. Збитки, яких зазнає ресторанна справа в разі виконання закону про заборону куріння в публічних місцях. Необґрунтована інформація про закриття ресторанів через зниження числа відвідувачів-курців, звільнення десятків тисяч робітників цих ресторанів в Україні та європейських країнах. Обумовлення почуття вини у курців — тобто саме вони через державні заборони сприяють безробіттю. Надання порад рестораторам, як обійти заходи протидіючого маркетингу, зокрема антитютюнові закони. Прогноз про зростання корупції в процесі контролю за виконанням вимог законодавства.

4. Збитки, яких зазнає рекламний бізнес через зниження кількості і вартості рекламних замовлень алкогольного та тютюнового бізнесу, прибутки та рекламні бюджети яких більші, ніж в інших галузях.

5. Американське спонсорство антитютюнових кампаній в Україні. Демонстрація хибних «аргументів» про те, що антитютюнові кампанії в Україні — це можливість громадських організацій нажитися на закордонних грантах типу фонду М. Р. Блумберга.

6. Поширення хибної інформації про наслідки застосування протидіючого маркетингу для його саботування: зростання акцизів на товари ірраціонального попиту як сприяння зниження рівня життя

найбідніших верств населення, які ці товари нібито все одно споживатимуть.

7. Не завжди вірне акцентування на зростанні контрабанди алкогольних напоїв і тютюнових виробів, яке непрямым чином показує, що вітчизняні покупці споживають неякісний закордонний товар і не сприяють оподаткуванню вітчизняного товару. Тобто, все одно кількість спожитих літрів і цигарок, незважаючи на заходи протидіючого маркетингу, стабільна, тому не треба «годувати» іноземних виробників алкогольної та тютюнової продукції.

8. Акцентування уваги на можливості виробництва та споживання неякісних алкогольних напоїв, вироблених в обхід законодавства, які сприятимуть ще більшій алкоголізації населення України.

9. Хибний прогноз про відсутність результатів протидіючого маркетингу, в першу чергу — законодавства щодо регулювання виробництва та споживання алкогольних напоїв і тютюнових виробів.

10. Демонстрація нібито ворожого ставлення суспільства та ігнорування ресторанним бізнесом заходів протидіючого маркетингу. Насправді, наприклад, відповідно до опитування Київського міжнародного інституту соціології, 53% щоденних курців визнають право клієнтів і працівників ресторанів дихати чистим повітрям; цю думку підтримують 83% всіх опитаних. Громадський моніторинг, проведений активістами в ресторанах Києва, Львова, Рівного, показав, що у 99% випадках закони виконуються.

11. Подання на ухвалення законів щодо регулювання виробництва та споживання товарів ірраціонального попиту як черговий популістський хід політиків, потреби в якому саме у населення не має. А також як мотив для негативного ставлення до влади країни, яке непотрібне цій владі за наявності опозиції.

12. Критика діяльності громадських організацій, які мають потужний вплив за розробку заходів протидіючого маркетингу з боку законодавства та контролю цих заходів серед суб'єктів їхньої дії.

13. Перекручене та не обґрунтоване надання результатів протидіючого маркетингу в іноземних державах. Наприклад, Німеччину змальовують як країну, в якій було введено повну заборону куріння в громадських місцях та скасовано з часом. Але за результатами моніторингів Європейської асоціації ліги раку, Німеччина визнана державою, де антитютюнові ініціативи впроваджуються найбільш повільно і проблемно порівняно з 29 іншими країнами. Це пов'язують з тісними зв'язками між тютюновим бізнесом і німецькими політиками та існуванням тютюнового лобі в країні [11; 15; 18; 21].

Мета цих заходів конверсійного маркетингу — викликати неприйняття антиалкогольних та антитютюнових ініціатив і негативне до них ставлення. Завдання таких матеріалів — сформувати в цільовій групі думку про те, що проблеми алкоголізму та куріння в Україні є надуманими і неактуальними для

населення. Зловживання алкоголем і куріння показується чимось «невинним» на тлі інших проблем.

В деяких випадках ефективним конверсійним заходом виступає full ban — оплачувана відсутність будь-яких матеріалів (позитивних, негативних, нейтральних) з теми алкогольних напоїв і тютюнових виробів — він непрямо демонструє, так би мовити, відсутність проблеми виробництва та споживання цих товарів.

Серед форм взаємодії виробників і продавців алкогольних напоїв і тютюнових виробів та ЗМІ в процесі застосування заходів конверсійного маркетингу можна виділити такі: забезпечення лояльності ЗМІ спонсорством різноманітних заходів, які проводяться цими ЗМІ для підняття власного рейтингу — майстер-класи, конкурси, премії; проведення алкогольними та тютюновими компаніями на базі ЗМІ прес-конференцій і круглих столів; публікування в ЗМІ корпоративних тематичних документів, оприлюднення яких вигідно компаніям в конкретній ситуації на ринку; просування через ЗМІ проалкогольної та протютюнової ідеології.

Результати проведених нами досліджень ефективних стратегій прихованої реклами товарів ірраціонального попиту в конверсійному маркетингу суб'єктів ринків алкогольних напоїв і тютюнових виробів в Україні виступають як обґрунтуванням ефективності маркетингової та виробничо-комерційної діяльності цих підприємств, так і приводом процесу розробки заходів протидіючого маркетингу на рівні Держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати досліджень демонструють тенденцію до посилення заходів протидіючого маркетингу з боку держави. Згідно з результатами досліджень експертів за 30 років (1990–2020 рр.) щодо споживання алкогольних напоїв і тютюнових виробів, подорожчання тютюнової продукції й політика заборони тютюнопаління в громадських місцях, кафе та ресторанах у США привели до того, що американці стали менше пити: після введення заборони на паління в громадських місцях і підвищення ціни тютюнової продукції на 20%, споживання пива зменшилося на 4%, інших видів алкоголю на 11%. Тому, підприємствам-виробникам товарів ірраціонального

попиту, шкідливих для здоров'я, доцільно розробляти нові відповідні заходи конверсійного маркетингу для стримання впливу протидіючого маркетингу держави на поведінку наявних та потенційних споживачів, з метою зберігання прибутковості своєї виробничо-комерційної діяльності.

Розробники ж заходів протидіючого маркетингу також повинні прогнозувати можливі рекламні та маркетингові стратегії конверсійного маркетингу для розробки протидії зниження попиту та споживання товарів ірраціонального попиту. На особливості ірраціональної поведінки й попиту споживачів впливають маркетингові заходи виробників товарів, шкідливих для здоров'я, які деякі автори називають маніпулятивним маркетингом, прихильники якого вважають, що під необхідним тиском попит на товари можна привести до вимог його пропозиції, а не навпаки. Серед засобів такого різновиду маркетингу виробники та маркетологи можуть користуватися засобами експлуатації імпульсивної поведінки споживачів; рекламою, що перебільшує ознаки та властивості товару, і вимоги та очікування щодо цих ознак та властивостей; рекламою, що експлуатує негативні відчуття споживачів; демонстрацією покупцям помилкової або неповної інформації щодо цін; порівняної та недобросовісної реклами; незаконного використання сторонньої зареєстрованої товарної марки тощо. Проблема етики виникає кожен раз при виникненні можливості зневажання нормами моралі для одержання доходу та прибутку: порушення наявного законодавства; норм моралі суспільства; відповідальності; зобов'язань; руйнівного характеру дій; збитку фізичним або юридичним особам; порушення прав власності, недоторканності особистого життя та невід'ємних прав людини; зниження добробуту споживачів або пов'язаних з ними осіб; брак пошуку альтернативних стратегій.

Подальші дослідження доцільно присвятити оновленню запропонованого переліку та шляхів розробки рекламних стратегій виробників товарів ірраціонального попиту (шкідливих для здоров'я) — алкогольних напоїв та тютюнових виробів — з урахуванням змін та динаміки заходів протидіючого маркетингу та поведінки споживачів відносно названих товарів.

Література

1. Ahluwalia, S. A critique of corporate social responsibility in light of classical economics. *AMS Review*. 2022. № 12. P. 25–29. DOI: 10/1007/s13162-022-00224-4
2. Alsayah, A. Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and image. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. № 20(1). P. 501–513. DOI: 10.21511/ppm.20(1).2022.40
3. Antosova, I., Psurny, M., & Stavkova, J. Changes in Consumer Purchasing Decisions: Traditional and Emerging Factors in the Dynamic Marketing Landscape Over 15 Years. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 14(3). P. 85–96. DOI: 10.21272/mmi/2023/3-08
4. Carvalho, J. M. S., Nogueira, S., & Martins, N. Inclusivity and corporate social responsibility in marketing. *Innovative Marketing*. 2023. № 19(1). P. 1–12. DOI: 10.21511/im.19(1).2023.01

5. Ferrell, L., & Ferrell, O. C. Broadening the Definition of Socially Responsible Marketing. *Journal of Macromarketing*, 2022. May 2022. DOI: 10.1177/02761467221094570
6. Gaski, J. Toward social responsibility, not the social responsibility semblance: Marketing does not need a conscience. *AMS Review*. 2022. № 12. P. 7–24. DOI: 10/1007/s13162-022-00227-1
7. Kennedy, A-M., & Smith, J. Socially Responsible (Macro-Social) Marketing. *Journal of Macromarketing*. 2022. March 2022. DOI: 10.1177/02761467221087356
8. Kotler F. Basics of marketing. Kyiv: Dialectics. 2023. 325 s.
9. Kotler F. Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know. Kyiv: Philippi. 2020. 127 s.
10. Kovalchuk, S., Tsurska, B., Nianko, V., Katkova, T., & Baran, R. Prospects of the Marketing Communication Development of Trade Enterprises in Current Conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. № 44(2). P. 201–208. DOI: 10.15544/mts.2022.21.
11. Martin, K., & Burpee, S. Marketing as a problem solver: In defense of social responsibility. *AMS Review*. 2022. № 12. P. 44–51. DOI: 10.1007/s13162-022-00225-3
12. Nill, A. Socially Responsible Marketing: A Moving Target in Need of a Normative-Ethical Doctrine. *Journal of Macromarketing*. May 2022. DOI: 10.1177/02761467221099815
13. Rybakov, R. Man is irrational. How psychology helps to save. *VoxUkraine*. 2020. March 04. Retrieved from <https://vox-ukraine.org/lyudinaneratsionalna-yak-psihologiya-dopomagaye-zekonomiti/> (дата звернення: 17.12.2025).
14. Sang Vo Minh, Uyen Phan Nguyen Thao, Khanh Truong Tan, & Phung Pham Van. The influence of corporate social responsibility on repurchase intention: The mediating effect of satisfaction. *Innovative Marketing*. 2023. № 19(4). P. 207–219. DOI: 10.21511/im.19(4).2023.17
15. Skriabin, O., Sanakoiev, D., Sanakoieva, N., Berezenko, V., & Liubchenko, Y. Neurotechnologies in the advertising industry: Legal and ethical aspects. *Innovative Marketing*. 2021. № 17(2). P. 189–201. DOI: 10.21511/im.17(2).2021.17
16. Trusova, N., Vasylyeva, O., Kolokolchukova, I., Konovalenko, A., & Herasymenko, I. Marketing support of corporate social responsibility of agri-food enterprises. *Scientific Horizons*. 2022. № 25(7). P. 101–114. DOI: 10.48077/sci-hor.25(7).2022.101-114
17. Vartanova, O., & Rovnyagin, O. Revitalization of the concept of economic behavior and irrationality of its subjects in decision-making. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*. 2022. № 13. P. 9–15. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257> (дата звернення: 18.12.2025).
18. Vasquez-Reyes, B.J., Bravo-Martinez, F.J., CoralMorante, J.A., & Cordova-Buiza, F. Inbound marketing strategy on social media and the generation of experiences in fast food consumers. *Innovative Marketing*. 2023. № 19(2). P. 143–154. DOI: 10.21511/im.19(2).2023.12
19. Vrublevska, O., Mayovets, E., Sakal, O., Kovalenko, A., Shtogrin, H., & Gebrin-Baydy, L. The Concept Of Socially Ethical Marketing: Origin and Modern Fundamentals. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). P. 373–386. DOI: 10.55643/fcaptp.5.46.2022.3873
20. Звягінцева О., Каташинська М. Протидіючий маркетинг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 1. С. 64–78.
21. Звягінцева О., Каташинська М. Конверсійний маркетинг підприємств, що виробляють товари ірраціонального попиту : монографія. Одеса : Хавроненко. 2016. 210 с.

References

1. Ahluwalia, S. (2022). A critique of corporate social responsibility in light of classical economics. *AMS Review*, 12, Pp. 25–29. DOI: 10/1007/s13162-022-00224-4
2. Alsayah, A. (2022). Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and image. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), Pp. 501–513. DOI: 10.21511/ppm.20(1).2022.40
3. Antosova, I., Psurny, M., & Stavkova, J. (2023). Changes in Consumer Purchasing Decisions: Traditional and Emerging Factors in the Dynamic Marketing Landscape Over 15 Years. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3). Pp. 85–96. DOI: 10.21272/mmi/2023/3-08
4. Carvalho, J.M.S., Nogueira, S., & Martins, N. (2023). Inclusivity and corporate social responsibility in marketing. *Innovative Marketing*, 19(1), Pp. 1–12. DOI: 10.21511/im.19(1).2023.01
5. Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2022). Broadening the Definition of Socially Responsible Marketing. *Journal of Macromarketing*. May 2022. DOI: 10.1177/02761467221094570
6. Gaski, J. (2022). Toward social responsibility, not the social responsibility semblance: Marketing does not need a conscience. *AMS Review*, 12, Pp. 7–24. DOI: 10/1007/s13162-022-00227-1
7. Kennedy, A-M., & Smith, J. (2022). Socially Responsible (Macro-Social) Marketing. *Journal of Macromarketing*. March 2022. DOI: 10.1177/02761467221087356
8. Kotler, F. (2023). *Basics of marketing*. Kyiv: Dialectics. 325 s.
9. Kotler, F. (2020). *Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know*. Kyiv: Philippi. 127 s.

10. Kovalchuk, S., Tsurska, B., Nianko, V., Katkova, T., & Baran, R. (2022). Prospects of the Marketing Communication Development of Trade Enterprises in Current Conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(2), Pp. 201–208. DOI: 10.15544/mts.2022.21
11. Martin, K., & Burpee, S. (2022). Marketing as a problem solver: In defense of social responsibility. *AMS Review*, 12, Pp. 44–51. DOI: 10.1007/s13162-022-00225-3
12. Nill, A. (2022). Socially Responsible Marketing: A Moving Target in Need of a Normative-Ethical Doctrine. *Journal of Macromarketing*. May 2022. DOI: 10.1177/02761467221099815
13. Rybakov, R. (2020). Man is irrational. How psychology helps to save. *VoxUkraine*. March 04. Retrieved from <https://voxukraine.org/lyudinaneratsionalna-yak-psihologiya-dopomagaye-zekonomiti/>
14. Sang Vo Minh, Uyen Phan Nguyen Thao, Khanh Truong Tan, & Phung Pham Van (2023). The influence of corporate social responsibility on repurchase intention: The mediating effect of satisfaction. *Innovative Marketing*, 19(4), Pp. 207–219. doi: 10.21511/im.19(4).2023.17
15. Skriabin, O., Sanakoiev, D., Sanakoieva, N., Berezenko, V., & Liubchenko, Y. (2021). Neurotechnologies in the advertising industry: Legal and ethical aspects. *Innovative Marketing*, 17(2), Pp. 189–201. DOI: 10.21511/im.17(2).2021.17
16. Trusova, N., Vasylyeva, O., Kolokolchukova, I., Konovalenko, A., & Herasymenko, I. (2022). Marketing support of corporate social responsibility of agri-food enterprises. *Scientific Horizons*, 25(7), Pp. 101–114. DOI: 10.48077/sci-hor.25(7).2022.101-114
17. Vartanova, O., & Rovnyagin, O. (2022). Revitalization of the concept of economic behavior and irrationality of its subjects in decision-making. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*. 13, Pp. 9–15. Retrieved from <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257>
18. Vasquez-Reyes, B.J., Bravo-Martinez, F.J., CoralMorante, J.A., & Cordova-Buiza, F. (2023). Inbound marketing strategy on social media and the generation of experiences in fast food consumers. *Innovative Marketing*, 19(2), Pp. 143–154. DOI: 10.21511/im.19(2).2023.12
19. Vrublevska, O., Mayovets, E., Sakal, O., Kovalenko, A., Shtogrin, H., & Gebrin-Baydy, L. (2022). The Concept Of Socially Ethical Marketing: Origin and Modern Fundamentals. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), Pp. 373–386. DOI: 10.55643/fcaptp.5.46.2022.3873
20. Zvyagintseva, O., Katashynska, M. (2015). Protydiyuchyy marketyng [Counterproductive marketing]. *Bulletin of the Kyiv National Trade and Economic University*. 1, Pp. 64–78 [in Ukrainian].
21. Zvyagintseva, O., Katashynska, M. (2016). Konversiynyy marketynh pidpryyemstv, shcho vyroblyayut' tovary irratsional'noho popytu [Conversion marketing of enterprises producing goods of irrational demand]: monograph. *Odesa: Havronenko*. 210 s. [in Ukrainian].

УДК 338

Ковшик Валентин Ігорович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Kovshik Valentin

*PhD (Candidate of Economic Sciences),
Associate Professor of the Management Department
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0000-0002-1121-0674*

Яценко Ольга Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Yatsenko Olha

*PhD (Candidate of Pedagogic Sciences),
Associate Professor of the Management Department
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0000-0001-7580-7827*

Яценко Таїсія Максимівна

*студентка кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Yatsenko Taisiia

*Student of the Management Department
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11682*

УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

MANAGEMENT OF THE MARKETING MIX OF IT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. У статті розглянуто особливості управління комплексом маркетингу компаній, що працюють у сфері ІТ під впливом цифрової трансформації. Запропоновано власне розуміння сутності управління комплексом маркетингу ІТ-компаній і ефективність маркетингових інструментів. Розроблено підхід до оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу ІТ-компаній, що складається з дев'яти послідовних етапів із зазначенням необхідних показників результативності. Здійснено порівняння моделей комплексу маркетингу і оцінена ймовірність їхнього застосування в ІТ-сфері. Структуровані показники КРІ для ІТ-компаній за чотирма групами: фінансові, маркетингові, продуктові, клієнтські. Обґрунтовано доцільність використання комплексних показників для спрощення моніторингу результативності маркетингової діяльності.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до управління комплексу маркетингу, адаптованого до умов цифрового середовища і обґрунтування системи КРІ для оцінки ефективності управління маркетинговим комплексом ІТ-компаній.

Матеріали і методи. У дослідженні використано теоретичні та практичні здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі управління маркетингом. Застосовані методи порівняння, теоретичного аналізу та синтезу для виявлення проблемних питань, що залишаються не вивченими і надання теоретичних і практичних рекомендацій, що можуть бути використані для оптимізації управління комплексом маркетингу і обґрунтування системи KPI для оцінки ефективності управління.

Результати. У дослідженні проаналізовано моделі комплексу маркетингу і з'ясовано найбільш релевантні моделі для IT-компаній. Запропоновано підхід до оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу IT-компаній. Систематизовано ключові показники ефективності для IT-компаній. Обґрунтовано доцільність використання комплексних показників для спрощеного моніторингу маркетингової результативності.

Перспективи. Подальші дослідження доречно зосередити на вдосконаленні комплексних показників для спрощення моніторингу маркетингової діяльності, що дозволить зменшити інформаційне навантаження на управлінський персонал і дозволить здійснювати всебічне оцінювання ефективності комплексу маркетингу.

Ключові слова: менеджмент, маркетинг, комплекс маркетингу, IT-компанії, ефективність маркетингу, показники ефективності.

Summary. Introduction. The article discusses the challenges of managing the marketing mix at companies operating in the IT sector under the influence of digital transformation. It offers an understanding of the essence of managing the marketing mix of IT companies and the effectiveness of marketing tools. An approach to assessing the performance of the marketing mix management of IT companies has been developed, consisting of nine consecutive stages with the definition of the necessary performance indicators. A comparison of marketing mix models is conducted, and the possibility of their application in the IT sphere is evaluated. KPI indicators for IT companies are structured into four groups: financial, marketing, product, and customer. The feasibility of using composite indicators to simplify the monitoring of marketing performance is justified.

Purpose. The goal of the study is to analyse modern approaches to marketing mix management adapted to the digital environment and to justify a KPI system for evaluating the performance of marketing mix management in IT companies.

Materials and methods. The study uses theoretical and practical achievements of Ukrainian and foreign scientists in the field of marketing management. Methods of comparison, theoretical analysis, and synthesis were used to identify problematic issues that remain unexplored and to provide theoretical and practical recommendations that can be used to optimise marketing management and justify a KPI system for evaluating management effectiveness.

Results. The study analysed marketing mix models and identified the most relevant models for IT companies. An approach to evaluating the effectiveness of IT companies' marketing mix management was proposed. Key performance indicators for IT companies were systematised. The feasibility of using composite indicators for simplified monitoring of marketing performance is justified.

Discussion. Further research should focus on improving the composite indicators to simplify the monitoring of marketing activities, which will reduce the information load on management personnel and allow for a comprehensive assessment of the effectiveness of the marketing mix.

Key words: management, marketing, marketing complex, IT companies, marketing effectiveness, performance indicators.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування компаній IT-сфери характеризуються швидкими технологічними змінами, високою конкуренцією і зростаючими очкуваннями клієнтів щодо якості цифрових продуктів і послуг. Управління комплексом маркетингу з одного боку, передбачає зосередження на практичних рішеннях щодо ціноутворення, дизайну продукту, каналів збуту, комунікаціях зі споживачами, а з іншого — має відповідати викликам цифрового впливу на бізнес-процеси, поширенню хмарних технологій, розвитку штучного інтелекту тощо. Постає необхідність адаптації традиційних моделей комплексу маркетингу до специфіки цифрового середовища, а також пошук і розробка обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності IT-компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в інтеграцію нових досягнень цифрової економіки в управління маркетингом робить З. Бежовський [1]. Вітчизняні дослідниці О. Виноградова, Н. Дрокіна [2] в запропонованій моделі комплексу інтегрованого інтернет-маркетингу додають

елементи, які зосереджені на довірі споживачів та захисту даних. І. М. Грищенко, Д. М. Шкода [3] роблять акцент на складових, що дозволяють залучити аудиторію та задовольнити їхні очікування в Інтернеті. І. Я. Кулиняк, С. В. Базарко [4] виокремлюють часткові показники для оцінювання ефективності комплексу маркетингу. Ю. Т. Меленчук [5] для об'єктивної оцінки ефективності маркетингової діяльності наголошує на оцінці реалізації управлінських функцій, що стосуються застосування маркетингових інструментів. С. Кучук [6] аналізує концепцію цифрового маркетингу, складові якої дозволяють взаємодіяти з аудиторією і підтримувати довгострокові зобов'язання.

Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання пошуку оптимальної моделі управління комплексом маркетингу IT-компаній із застосуванням цифрових технологій, а також розробка адаптованої системи показників для оцінювання ефективності управління маркетинговим комплексом IT-компаній.

Метою статті є аналіз сучасних концепцій управління комплексом маркетингу, адаптованого

до умов цифрового середовища і обґрунтування системи КРІ для оцінки ефективності управління маркетинговим комплексом ІТ-компаній.

Виклад основного матеріалу. Спираючись на дослідження вчених [7] ми розуміємо управління комплексом маркетингу ІТ-компаній, як цілеспрямований вплив на систему маркетингу ІТ-компаній із застосуванням ефективних маркетингових інструментів з метою збільшення конкурентних переваг, підтримки прибутковості і зміцнення довгострокових відносин з клієнтами. В умовах цифрових трансформацій ефективність таких інструментів розширюється із впровадженням нових цифрових технологій, що поступово витісняють традиційні методи [8].

Так, значних трансформацій зазнала класична модель 4P (Product (товар), Price (ціна), Place (місце), Promotion (просування) [9], що протягом десятиліть залишалася базовим інструментом маркетингового планування. Завдяки цифровізації розширилися можливості для складової Product (товар): з'явилися нові форми продуктів і послуг, нові технології дозволяють збирати й аналізувати великі обсяги даних. Змінилися підходи до формування Price (ціни): відстежування цінних тенденцій, оптимізація ціноутворення сприяють зниженню витрат і забезпеченню цінової конкуренції. Place (місце) розширюється за рахунок використання цифрових платформ для прямих продажів і комунікацій з клієнтами. Promotion (просування) вдосконалюється із застосуванням інтерактивних і персоналізованих підходів, що спрямовані на задоволення інтересів і потреб споживачів [10].

З. Бежовський пропонує нову модель, яка адаптує класичний підхід до цифрових бізнес-реалій [1]. Складовими Моделі 3P є Product (продукт), Platform (платформа), Place (місце). Позиція Product — автор наголошує, що це фундамент моделі, але тепер логічно окрім фізичних продуктів включити до неї й цифрові продукти, контент та онлайн-послуги. Platform — приходить на заміну традиційному Place і вже не є просто каналом для розповсюдження продукту, а є невід'ємним компонентом створення цінностей і залучення клієнтів. Promotion також зберігається, але вже у сучасному вигляді й інтегрує традиційні та цифрові методи на ринку.

Щодо моделі 4C, то Г. Лахібі [11] вважає, що у зв'язку із прискоренням темпу життя споживачі стають більш активними, проінформованими і можливість моделі адаптуватися саме під потреби клієнтів є визначальною. Price розглядається як цінність, а не як інвестиція для отримання вигоди, а Product стає більш доступним і завдяки постійному спілкуванню із споживачами саме тим, що їм потрібен; Promotion завдяки цифровим технологіям стає більш зручним і сучасним.

О. Виноградова, Н. Дрокіна [2] в моделі інтегрованого інтернет-маркетингу 2R2C2S2 складовий компонент Product розширюють наступними елементами: онлайн-продукт; контент; дизайн; зручність використання; асортимент; конфігурації; інструменти планування. Promotion автори пропонують зосередити окрім традиційних задач, на формуванні довіри на основі ефективної взаємодії виробника і споживача. В компоненті Place важливості набуває правильно обрана точка комунікації з цільовою аудиторією, яка має бути безпечною і зручною.

В свою чергу, еволюція маркетингових інструментів вимагає і галузевої адаптації [12]. Діяльність компаній ІТ-сфери передбачає розробку різноманітного цифрового продукту, програмного забезпечення та надання консультацій і технічної підтримки. Це вирізняє маркетингову діяльність ІТ-компаній на фоні інших за рахунок таких особливостей: специфічність ІТ-продукту; швидкість технологічних змін ІТ-сектору; зростаюча конкуренція ІТ-ринку; мінливість ринку ІТ-трендів; залежність від впровадження ІТ-інновацій; глобалізація ринку ІТ-послуг; зростаюча цифровізація комунікацій [13].

Порівняння моделей комплексу маркетингу і їхнє застосування в ІТ-сфері представлено в таблиці 1.

Щоб оцінити ефективність управління комплексом маркетингу пропонуємо алгоритмічний підхід, який може складатися з дев'яти послідовних етапів:

1. Формулювання маркетингових цілей відповідно до загальної корпоративної стратегії. Цілі повинні відповідати SMART-технології постановки цілей (конкретні; вимірювані; досяжні; релевантні; визначені в часі) і бути повністю інтегрованими в корпоративну стратегію.

Таблиця 1

Порівняння моделей комплексу маркетингу

Маркетингова модель	Складові елементи	Ймовірність застосування в ІТ-сфері
4P	Product, Price, Place, Promotion	Обмежена, не враховує специфіку цифровізації
4C	Customer Value, Cost, Convenience, Communication	Висока, враховує потреби клієнта
3P	Product, Platform, Promotion	Висока, орієнтація на створення цінностей для клієнта
2R2C2S2	Personalisation & Privacy, Personnel & People, Customer Service, Community, Synergy & Scope.	Дуже висока, за рахунок зручності у використанні і націленості на потреби клієнта і адаптованості до інтернет-середовища

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 11; 12; 13]

2. Визначення KPI та критеріїв оцінювання. Для цього варто обрати показники, серед яких фінансові (ROI, ROMI, обсяг продажів) та нефінансові (задоволеність клієнтів, лояльність до бренду, відданість клієнта).

3. Аналіз маркетингової діяльності, що повинен враховувати:

- аналіз внутрішнього середовища (персонал, маркетингова політика, ціноутворення, організаційна структура);
- аналіз зовнішнього середовища (макроекономічні чинники, конкуренти, споживачі, технологічні тенденції);
- інформаційну базу (інтеграція даних з CRM, ERP, BI систем, а також веб- і продуктова аналітика).

4. Підбір і тестування систем оцінки результативності.

5. Застосування методів обробки даних із використанням інструментів бізнес-аналітики та моделей машинного навчання для прогнозування поведінки клієнтів.

6. Інтерпретація результатів і порівняння фактичних результатів із прогнозованими або найкращими практиками.

7. Коригування маркетингових стратегій і розробка управлінських рішень за результатами аналізу.

8. Впровадження механізмів організаційного навчання та зворотного зв'язку.

9. Оцінка життєвого циклу маркетингового плану з регулярним переглядом актуальності маркетингової діяльності і постійне коригування і оновлення плану відповідно до змін на ринку.

Зазначений підхід до оцінки представлений на Рисунку 1 і побудований на основі аналізу наукових джерел [5] [4].

Таким чином, алгоритм оцінки ефективності управління комплексом маркетингу ІТ-компаній розглядається як циклічний і динамічний процес, що передбачає постійну адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У свою чергу оцінка ефективності управління комплексом маркетингу повинна ґрунтуватися на відповідних показниках ефективності, в тому числі фінансових показниках.

У сфері ІТ-послуг та розробки програмного забезпечення основні цілі компаній та їх маркетингові зусилля окрім зосередженості на створенні стабільного прибутку акцентують увагу на залученні нових клієнтів і зменшенні відтоку постійних клієнтів.

Спираючись на дослідження [14, 15, 16] структуровано показники KPI для компаній, що працюють в сфері ІТ за чотирма групами: фінансові, маркетингові, продуктові, клієнтські що відображені в таблиці 2.

Водночас варто зазначити, що така велика кількість показників і їхній аналіз може створити певні незручності: процес стає громіздким, часто неефективним і перешкоджає прийняттю рішень.

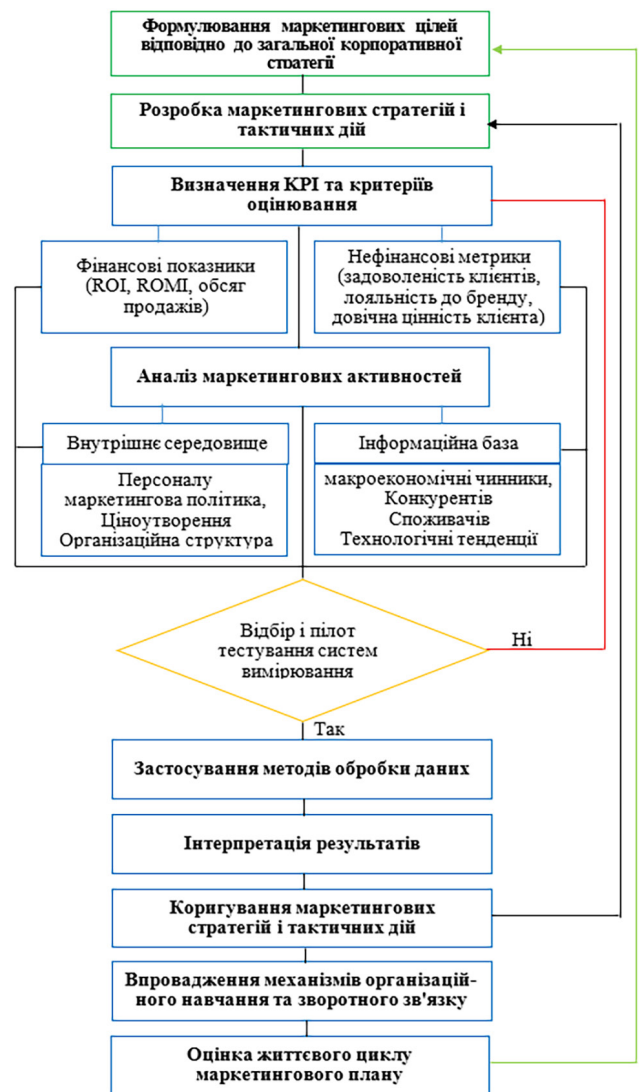


Рис. 1. Алгоритм оцінки ефективності управління комплексом маркетингу ІТ-компаній

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5]

Сучасні дослідження [17] також все частіше пропонують використання комплексних показників, які полегшують аналітику, необхідну для стратегічного менеджменту в сфері маркетингу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, аналіз моделей комплексу маркетингу дозволяє рекомендувати ІТ-компаніям оптимальні моделі, що поєднують в собі важливість створення цінностей для клієнтів, зручність у використанні і адаптованість до цифрового середовища. Запропонований підхід до оцінювання ефективності комплексу маркетингу, що складається з дев'яти етапів, дає змогу враховувати ці особливості, зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Подальші наукові пошуки вбачаємо у вдосконаленні комплексних показників для спрощення моніторингу маркетингової діяльності. Це сприятиме покращенню процесів управління клієнтським досвідом та зміцненню конкурентних позицій компаній на ринку.

Таблиця 2

Система KPI для оцінки ефективності управління комплексом маркетингу IT-компаній

Група показників	KPI	Формула/Метод вимірювання	Цільові значення (SaaS B2B)
Фінансові	ROMI	$(\text{Incremental Revenue} - \text{Marketing Costs}) / \text{Marketing Costs} \times 100\%$	>130%
	CAC	$\text{Total S\&M Expenses} / \text{New Customers}$	Industry-specific
	Churn Rate	$\text{Customers Lost} / \text{Starting Customers} \times 100\%$	<2% (monthly)
	CLV	$\text{ARPU} / \text{Churn Rate}$	Industry-specific
	MRR/ARR	$\Sigma(\text{Subscription Price} \times \text{Customers})$	Stable growth
Маркетингові	Conversion Rate	$\text{Conversions} / \text{Visitors} \times 100\%$	2–5%
	Share of Voice	$\text{Brand Mentions} / \text{Category Mentions} \times 100\%$	>market share
Продуктові	Feature Adoption	$\text{Active Users of Feature} / \text{Total Users} \times 100\%$	>40%
	DAU/MAU	$\text{DAU} / \text{MAU} \times 100\%$	>40%
	Bug Resolution Time	Avg. time from report to resolution	<24h critical
Клієнтські	NPS	$\% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$	>40
	CRR	$(\text{End Customers} - \text{New}) / \text{Start} \times 100\%$	>85%
	CSI	Weighted average satisfaction score	>4/5

Джерело: узагальнено авторами на основі [14; 15; 16]

Література

1. Bezhovski Z. The New 3P Model in Digital Marketing: Redefining the Marketing Mix for the Digital Age. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*. 2025. № 5 (01). С. 78–100. DOI: <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v5i01.1161>
2. Vynogradova O., Drokina N. The structure of an integrated internet marketing complex, based on the marketing-mix concept. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2020. № 19 (3), С. 117–126. DOI: <https://doi.org/10.22630/ASPE.2020.19.3.34>
3. Gryshchenko I.M. Insights into digital marketing management framework in modern organization. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 4 (9). С. 79–86. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/21056> (дата звернення: 03.11.2025).
4. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 94–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_16 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Меленчук Ю.Т. Теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 6(21). С. 18–21. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>
6. Kucuk S.U. Digital Marketing and Digital Marketing Mix. *Visualizing Marketing. Palgrave Studies in Marketing, Organizations and Society*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-18215-0_8
7. Boryshkevych I., Hoi N., Zhuk O., Sala D. Development of marketing strategy on the example of IT company. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2023. № 10(4). С. 31–45. DOI: 10.15330/jpnu.10.4.31-45
8. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>
9. Kotler P., Keller K.L., et al. Marketing management. 16th ed. 2022. 812 p.
10. Кириленко С.В. Трансформація маркетингового комплексу в умовах цифрової економіки та інноваційних змін. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 2024. 7 (286). С. 51–58
11. Ghayth A.J. Application of the 4Cs marketing mix in the digital environment. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020. № 24 (10). P. 2113–2122.
12. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4. С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
13. Бедзір О. Особливості маркетингової діяльності IT підприємств. *III Міжнародна студентська наукова конференція «Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку»* (10 листопада 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 38–40. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/477> (дата звернення: 05.11.2025).
14. Horobets O. Performance marketing: tools and KPI. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2025. № 54(2). P. 69–82. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(54\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05)

15. Fatin T., Rahman N. Measuring Digital Marketing Performance: A Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Applied Management Theory and Research*. 2020. Vol. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.4018/IJAMTR.2020010101>
16. Farris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Pearson. 2015.
17. Bucko, J., Pavlov, B., Pitka, T. Evaluating the effectiveness of customer behavior analysis in online sales through financial composite metrics. *Journal of Marketing Analytics*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00430-6>

References

1. Bezhovski, Z. (2025). The New 3P Model in Digital Marketing: Redefining the Marketing Mix for the Digital Age. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*. № 5 (01). Pp. 78–100. <https://doi.org/10.63922/aj-mesc.v5i01.1161>
2. Vynogradova O., Drokina N. (2020). The structure of an integrated internet marketing complex, based on the marketing-mix concept. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. № 19 (3). Pp. 117–126. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2020.19.3.34>
3. Gryshchenko I. M. (2022). Insights into digital marketing management framework in modern organizations. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 4 (9). Pp. 79–86. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/21056>
4. Kulyniak I., Bazarko S. (2017). Otsiniuvannia ta pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpriemstv [Evaluation and improvement of marketing activities, effectiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*. № 2. Pp. 94–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_16 [in Ukrainian].
5. Melenchuk Yu. (2015). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do otsinky efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpriemstv [Theoretical and methodological approaches to evaluation of effectiveness of marketing activity of enterprises]. *Technology audit and production reserves*. № 6 (21). Pp. 18–21. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384> [in Ukrainian].
6. Kucuk S. U. (2023). Digital Marketing and Digital Marketing Mix. *Visualizing Marketing. Palgrave Studies in Marketing, Organizations and Society*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18215-0_8.
7. Boryshkevych I., Hoi N., Zhuk O., Sala D. (2023). Development of marketing strategy on the example of IT company. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. № 10 (4). Pp. 31–45. DOI: 10.15330/jpnu.10.4.31-45
8. Krymska A. O., Balyk U. O., Klimova I. O. (2023) Tsyfrova transformatsiia u sferi marketynhu: novi pidkhody ta mozhlyvosti [Digital transformation in the field of marketing: new approaches and opportunities]. *Akademichni vizii*. 26. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255> [in Ukrainian].
9. Kotler P., Keller K. L., et al. (2022). Marketing management. 16th ed. 812.
10. Kyrylenko S. (2024). Transformatsiia marketynhovoho kompleksu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky ta innovatsiynykh zmin [Transformation of the marketing mix in the context of the digital economy and innovative changes]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 7 (286). Pp. 51–58 [in Ukrainian].
11. Ghayth A. J. (2020). Application of the 4Cs marketing mix in the digital environment. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. № 24(10). Pp. 2113–2122.
12. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Scientia fructuosa*. № 4. Pp. 52–71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04) [in Ukrainian].
13. Bedzir O. (2023). Osoblyvosti marketynhovoї diialnosti IT pidpriemstv [Peculiarities of marketing activity of IT enterprises]. *III Mizhnarodna studentska naukova konferentsiia "Mizhdystyplinarni naukovy doslidzhennia ta perspektyvy yikh rozvytku"*. 10.11.2023. Dnipro. Pp. 38–40. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/477> [in Ukrainian].
14. Horobets O. (2025). Performance marketing: tools and KPI. *Commodity science. Technologies. Engineering*. № 54 (2). Pp. 69–82. [https://doi.org/10.31617/2.2025\(54\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05)
15. Fatin T., Rahman N. (2020). Measuring Digital Marketing Performance: A Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Applied Management Theory and Research*, Vol. 2(1). <https://doi.org/10.4018/IJAMTR.2020010101>
16. Farris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. (2015). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Pearson.
17. Bucko, J., Pavlov, B., Pitka, T. (2025). Evaluating the effectiveness of customer behavior analysis in online sales through financial composite metrics. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00430-6>

Кужель Вячеслав Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри комерційної діяльності і логістики

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Kuzhel Viacheslav

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Commercial Activity and Logistics

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-1456-5526

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11679

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ

STRATEGIC LOGISTICS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF BUSINESS ENVIRONMENT UNCERTAINTY: CONCEPTUAL APPROACHES AND ADAPTATION TOOLS

Анотація. Вступ. Сучасні логістичні системи функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлюється глобальними економічними кризами, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією та воєнними загрозами. У цих умовах традиційні підходи до управління логістикою виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у формуванні науково обґрунтованих стратегій забезпечення стійкості логістичних систем.

Мета. Метою статті є систематизація, аналіз та узагальнення сучасних теоретичних підходів до використання стратегічних інструментів забезпечення стійкості логістичних систем підприємств, а також визначення ефективних напрямів створення адаптивних логістичних структур в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління логістикою, ризик-менеджменту, стійкості ланцюгів постачання та реінжинірингу бізнес-процесів. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез; метод абстрагування і моделювання.

Результати. У результаті дослідження обґрунтовано трансформацію ролі логістики з операційної функції у стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств. Визначено ключові загрози функціонуванню логістичних систем у нестабільному середовищі, розкрито зміст інтегрованого ризик-менеджменту, адаптивних мережевих структур, реінжинірингу бізнес-процесів та цифрової трансформації. Доведено, що ефективність логістичних систем визначається рівнем інтеграції цих компонентів у єдину узгоджену стратегію розвитку. Визначено, що ресурсний підхід є ефективною методологічною основою для удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності, оскільки дозволяє інтегрувати різні види ресурсів у єдину систему забезпечення стійкості та розвитку логістичних процесів. Запропоновано модель реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики, яка підкреслює взаємозв'язок між впровадженням організаційних змін і розвитком ресурсного потенціалу підприємства, що створює циклічний ефект підвищення ефективності логістичної діяльності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних моделей стратегічного управління логістикою для українських підприємств з урахуванням післявоєнного відновлення економіки, а також з адаптацією інструментів цифрової трансформації та стійкого ризик-менеджменту до вітчизняних умов господарювання.

Ключові слова: логістика, ресурси підприємства, стратегічне управління, невизначеність, ризик-менеджмент, стійкість логістичних систем, цифрова трансформація, адаптація.

Summary. Introduction. Modern logistics systems operate under conditions of high turbulence in the external environment, driven by global economic crises, intensifying competition, digital transformation, and military threats. Under these circumstances, traditional approaches to logistics management prove to be insufficiently effective, which highlights the need for the development of scientifically grounded strategies to ensure the resilience of logistics systems.

Purpose. The purpose of the article is to systematize, analyze, and generalize modern theoretical approaches to the use of strategic tools for ensuring the resilience of enterprise logistics systems, as well as to identify effective directions for creating adaptive logistics structures under conditions of business environment uncertainty.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research consists of scientific works of domestic and foreign scholars on the problems of logistics management, risk management, supply chain resilience, and business process reengineering. In the course of the research, both general scientific and special methods of cognition were applied, in particular analysis and synthesis, as well as the methods of abstraction and modeling.

Results. The study substantiates the transformation of the role of logistics from an operational function into a strategic instrument for ensuring economic security and competitiveness of enterprises. The key threats to the functioning of logistics systems in an unstable environment are identified, and the essence of integrated risk management, adaptive network structures, business process reengineering, and digital transformation is revealed. It is proved that the effectiveness of logistics systems is determined by the level of integration of these components into a single coherent development strategy. It is determined that the resource-based approach is an effective methodological foundation for improving a company's logistics activities under conditions of uncertainty, as it enables the integration of various types of resources into a unified system that ensures the resilience and development of logistics processes. A model for implementing strategic directions of logistics improvement has been proposed, emphasizing the interrelationship between organizational changes and the development of the enterprise's resource potential, which creates a cyclical effect that enhances the efficiency of logistics activities.

Discussion. The prospects for further research are associated with the development of applied models of strategic logistics management for Ukrainian enterprises, taking into account the post-war recovery of the economy, as well as with the adaptation of digital transformation tools and sustainable risk management to domestic business condition.

Key words: logistics, enterprise resources, strategic management, uncertainty, risk management, logistics systems resilience, digital transformation, adaptation.

Постановка проблеми. Сучасні логістичні системи функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлюється глобальними економічними кризами, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією та воєнними загрозами. У цих умовах традиційні підходи до управління логістикою виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у формуванні науково обґрунтованих стратегій забезпечення стійкості логістичних систем.

Проблема ідентифікації ризиків, оцінювання їх впливу та вибору адекватних інструментів реагування безпосередньо пов'язана з вирішенням важливих наукових і практичних завдань, зокрема з розробкою адаптивних моделей стратегічного управління ланцюгами постачання, підвищенням рівня надійності, гнучкості та відновлюваності логістичних систем в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В рамках даної тематики варто відзначити науковців, які досліджували релевантні питання стратегічного управління логістичною діяльністю та підприємствами загалом — зокрема, Галіцина В., Галіцина О. [1] (управління інформаційними ризиками), Кустріч Л. [2] (управління інноваційно-безпековим потенціалом), Lee, J., Moon, I. [3] (управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності попиту та пропозиції), Habibi, F., Chakraborty, R. K., Abbasi, A., Ho, W. [4] (управління стійкістю ланцюгів постачання), Кульганік О., Давидюк Л. [5] (реінжиніринг логістичних бізнес-процесів), Ніценко В., Самойлик Ю., Гринько О. [6] (розвиток логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища), Середя Н. [7]

(стратегічне управління ресурсами підприємства в контексті логістичної діяльності). Суттєвим доповненням до теорії управління логістичною діяльністю є роботи авторів, які аналізували вплив воєнного стану на функціонування вітчизняних підприємств — Васильців Н., Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д., Дроздова В., Шаповалова О., Лагно Д., Корягін А., Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. [8–12].

Метою статті є систематизація, аналіз та узагальнення сучасних теоретичних підходів до використання стратегічних інструментів забезпечення стійкості логістичних систем підприємств, а також визначення ефективних напрямів створення адаптивних логістичних структур в умовах невизначеності бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети у статті здійснюється аналіз основних груп логістичних ризиків, досліджуються мережеві ефекти дестабілізації ланцюгів постачання, а також узагальнюються сучасні підходи до формування ризик-орієнтованих логістичних стратегій.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління логістикою, ризик-менеджменту, стійкості ланцюгів постачання та реінжинірингу бізнес-процесів. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до класифікації ризиків та інструментів забезпечення стійкості логістичних систем; системний підхід — для дослідження логістики як складної багаторівневої мережевої структури; а також метод абстрагування і моделювання — для формування узагальнених висновків

щодо впливу воєнних чинників на функціонування логістичних мереж.

Виклад основного матеріалу. Ідентифікація та класифікація загроз становлять первинний і концептуально важливий етап формування ефективних стратегій управління ризиками та забезпечення стійкості логістичних систем. Аналіз наукових джерел свідчить про існування різноманітних методологічних підходів до класифікації логістичних ризиків, що дозволяє систематизувати джерела невизначеності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Узагальнення результатів дослідження Шишкіна В. О. та ін. дає змогу виокремити наступні базові групи ризиків, характерних для логістичної діяльності підприємств [9]:

- 1) комерційні ризики — пов'язані з потенційними фінансовими втратами, що виникають унаслідок порушення контрагентами умов договорів (затримки поставок, недопоставка або поставка продукції неналежної якості);
- 2) господарсько-правові ризики — обумовлені невідповідністю діяльності чинному законодавству, зокрема порушенням митних норм чи неналежним оформленням супровідної документації;
- 3) технічні ризики — зумовлені несправністю технічних засобів і інфраструктури, включно з транспортними засобами, складським обладнанням та інформаційними системами;
- 4) форс-мажорні ризики — пов'язані з впливом непередбачуваних зовнішніх чинників (стихійні лиха, політичні кризи, воєнні дії), що унеможливають реалізацію логістичних процесів.

Зазначена структура зазнає актуалізації в контексті цифрової трансформації логістики. Так, Галіцин В. та ін. [1], а також Кустріч Л. О. [2], пропонують виокремлювати інформаційні ризики як окрему категорію, що охоплює загрози кібербезпеці, втрати чи спотворення даних, а також збої функціонування корпоративних інформаційних платформ.

У глобальному контексті Lee, J. та Moon, I. наголошують, що ключовими чинниками невизначеності, які враховуються в моделях оцінювання стійкості ланцюгів постачання, є невизначеність попиту та пропозиції [3]. Ці фактори визначають динаміку функціонування глобальних логістичних систем і суттєво впливають на здатність підприємств адаптуватися до коливань ринку.

Особливої уваги заслуговують ризики, зумовлені воєнними діями, оскільки вони формують найбільш некеровану та руйнівну підгрупу форс-мажорних чинників, що здатні спричинити повну або майже повну дестабілізацію логістичних ланцюгів. Воєнні конфлікти створюють багатовимірний комплекс загроз, які одночасно проявляються у технічному, економічному, інституційному та кадровому аспектах.

Деструктивний вплив невизначеності, спричиненої воєнними подіями, переконливо ілюструє

досвід України в умовах повномасштабного вторгнення. Аналіз наявних наслідків засвідчує істотний масштаб системних викликів, що постають перед сучасними логістичними мережами. Одним із найбільш критичних проявів впливу зовнішніх загроз є руйнування елементів ключової логістичної інфраструктури, до яких належать транспортні вузли, складські комплекси, морські та залізничні термінали. Дестабілізуючим чинником також виступає блокування або суттєве обмеження функціонування основних транспортних коридорів, що призводить до зниження їх пропускної спроможності та створює значні бар'єри для здійснення міжнародних логістичних операцій.

Суттєве зростання операційних витрат є ще одним важливим наслідком деструктивних процесів. Воно зумовлене підвищенням вартості страхування, необхідністю використання альтернативних та продовжених маршрутів, а також запровадженням додаткових заходів безпеки. Паралельно погіршення загальної макроекономічної кон'юнктури негативно позначається на стабільності попиту, доступності фінансових ресурсів і здатності підприємств здійснювати ефективне стратегічне та оперативне планування логістичних процесів. У сукупності ці чинники істотно підвищують рівень уразливості логістичних систем та знижують їх адаптивний потенціал у турбулентних умовах функціонування.

Окремим критичним аспектом є кадрові втрати, зумовлені мобілізацією значної частини працездатного населення та міграцією кваліфікованих фахівців за кордон. Це призводить до формування гострого дефіциту персоналу в логістичному секторі, що суттєво ускладнює забезпечення безперервності операцій, уповільнює відновлення інфраструктури та знижує гнучкість підприємств у реагуванні на зовнішні виклики [8; 10].

Важливим аспектом аналізу логістичних ризиків є урахування системного ринкового контексту, у межах якого функціонують сучасні ланцюги постачання. Логістичні мережі характеризуються високим рівнем взаємозалежності між їх окремими елементами, що зумовлено багаторівневою структурою, тісною координацією процесів і значною інтегрованою участю учасників. Унаслідок цього порушення, що виникає в одному вузловому елементі, здатне швидко поширюватися на інші ланки системи, посилюючи загальну вразливість ланцюга постачання.

Результати дослідження Nabibi, F. та ін. [4] демонструють, що така мережна взаємозалежність створює передумови для каскадного ефекту збоїв, коли первинна дестабілізаційна подія ініціює послідовний ланцюг вторинних та третинних порушень. Автори підкреслюють, що силу та швидкість поширення цього ефекту визначають топологічні характеристики логістичної мережі, рівень централізації, щільність зв'язків між її учасниками, а також ефективність механізмів інформаційного обміну.

Відповіддю на системні виклики, зумовлені високим рівнем невизначеності, стає розробка та впровадження комплексних логістичних стратегій, які суттєво виходять за межі традиційних підходів до управління матеріальними та інформаційними потоками. У сучасних умовах стратегічні рішення спрямовані не лише на зниження втрат у кризових ситуаціях, але й на формування довгострокових стійких конкурентних переваг. Як зазначає Корюгін А. В. [11], ключовим завданням логістичної стратегії стає здатність підприємства зберігати ефективність функціонування та адаптивність в умовах перманентної нестабільності бізнес-середовища.

У цьому контексті ризик-менеджмент виступає одним із фундаментальних складників стратегічного управління логістикою. Згідно з підходом, запропонованим Вакуленко В. та співавторами [12], управління ризиками має розглядатися як цілісний і структурований процес, який включає послідовну ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації та масштабу можливих наслідків, а також формування комплексу превентивних і компенсаторних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу.

Подальший розвиток цих положень простежується в концепції ризик-орієнтованого підходу, яку обґрунтовують Ніценко В. С. та ін. [6]. Сутність цього підходу полягає в інтеграції механізмів управління ризиками в усі ключові бізнес-процеси підприємства, що забезпечує можливість не лише оперативного реагування на загрози, але й формування системи превентивного управління. Таким чином, ризик-орієнтоване управління перетворюється на базову методологічну основу стратегічного планування логістичних операцій, сприяючи підвищенню їх стійкості, передбачуваності та ефективності в умовах турбулентного середовища.

З метою протидії руйнуванню логістичної інфраструктури та порушенням у функціонуванні транспортних коридорів наукова література пропонує застосування структурних рішень, орієнтованих на забезпечення гнучкості та надлишковості у ланцюгах постачання. Вважається, що топологічна організація ланцюга постачання сама по собі виступає одним із ключових інструментів підвищення його стійкості до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів. У дослідженнях Lee, J. та Moon, I. визначено два базові механізми, що мають критичне значення для формування адаптивних логістичних систем. Перший із них — гнучкість, яка передбачає здатність компанії оперативно збільшувати виробничі або транспортні потужності існуючих постачальників з метою компенсації збоїв, що виникають в інших елементах ланцюга. Другий механізм — надлишковість, що передбачає створення мережі резервних постачальників, здатних бути швидко активованими в умовах кризових ситуацій, забезпечуючи тим самим безперервність матеріальних потоків [3].

Практична реалізація зазначених механізмів здебільшого здійснюється через диверсифікацію постачальницьких баз і транспортних маршрутів, що дозволяє мінімізувати залежність від окремих вузлів логістичної мережі та знизити ризик її загальної дестабілізації [7; 9]. Емпіричні дослідження Nabibi, F. та співавторів підтверджують важливість топологічного аспекту організації ланцюгів постачання. Зокрема, моделювання показує, що розширення географічного охоплення постачальницької бази — наприклад, перехід від одного до двох регіонів постачання — здатне скоротити час відновлення після виникнення збою орієнтовно на 50%, що свідчить про високу ефективність структурних стратегій у контексті забезпечення стійкості логістичних систем [4].

У сучасних умовах економічної нестабільності реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем виступає ще одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного управління, який забезпечує суттєве підвищення результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємств. За визначенням Кульганік О. та Давидюк Л. [5], реінжиніринг логістичних бізнес-процесів полягає у фундаментальному переосмисленні та глибокій перебудові наявних процесів з метою досягнення суттєвих покращень ключових показників ефективності, зокрема витрат, якості логістичного сервісу та швидкості виконання операцій. Впровадження реінжинірингу логістичних бізнес-процесів ґрунтується на послідовному проходженні ряду взаємопов'язаних управлінських етапів, що формують єдину логіку трансформаційних змін. Початковою стадією виступає всебічна діагностика чинних процесів, у межах якої здійснюється системний аналіз операційної діяльності підприємства з метою виявлення «вузьких місць», дублюючих або зайвих функцій, а також структурних та інформаційних дисбалансів. На основі отриманих результатів формується нова модель бізнес-процесів, яка передбачає розробку принципово нових організаційних рішень, орієнтованих на підвищення результативності та клієнтоорієнтованості. Важливою складовою цього етапу є інтеграція цифрових технологій, зокрема ERP-систем, інструментів штучного інтелекту та технологій Інтернету речей, що забезпечують високий рівень автоматизації, прозорості та керованості логістичних потоків. Водночас ефективність реінжинірингу значною мірою залежить від якості управління змінами, яке включає підготовку персоналу до роботи в нових умовах, подолання психологічного опору трансформаціям та формування сучасної корпоративної культури, зорієнтованої на інновації та безперервний розвиток. Завершальним етапом є оцінка досягнутих результатів, що здійснюється на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу кількісно підтвердити рівень досягнення стратегічних цілей і визначити напрями подальшого вдосконалення логістичної діяльності.

Реалізація сучасних логістичних стратегій, орієнтованих на підвищення стійкості функціонування підприємств у турбулентному економічному середовищі, неможлива без сформованого та науково обґрунтованого інструментарію. Такий інструментарій охоплює сукупність передових цифрових технологій, які забезпечують високий рівень прозорості, інтегрованості та автоматизації логістичних процесів, а також структуровані управлінські методології, що створюють інформаційно-аналітичну основу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Саме синергія технологічних і методологічних компонентів дозволяє підприємствам не лише оперативного реагувати на зовнішні виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Інформаційні технології у цьому контексті виступають базовим інструментом формування того, що Кустріч Л. О. визначає як «інноваційно-безпечовий потенціал» логістичних підприємств [2]. Їх застосування забезпечує перехід від фрагментарного управління окремими операціями до системного управління наскрізними логістичними процесами. Використання цифрових рішень дає змогу не лише оптимізувати поточну операційну діяльність шляхом зниження витрат, мінімізації втрат часу та підвищення точності планування, а й формувати гнучкі, адаптивні логістичні системи, здатні ефективно функціонувати в умовах кризових збурень, перебоїв постачання та коливань попиту.

Узагальнення та синтез результатів наукових досліджень [2; 6; 7] свідчать, що ключову роль у забезпеченні стійкості та результативності логістичних систем відіграють інтегровані корпоративні інформаційні платформи, технології збору та аналітики великих масивів даних, інструменти інтелектуальної автоматизації та розподілені реєстри. Зокрема, корпоративні ERP-рішення забезпечують інтеграцію всіх функціональних підсистем логістики — управління запасами, закупівлями, транспортними потоками, складською інфраструктурою та фінансами — в межах єдиного інформаційного простору, що істотно підвищує рівень прозорості процесів, узгодженість управлінських рішень і загальну керованість системи. Технології Інтернету речей у поєднанні з інструментами Big Data-аналітики створюють можливості для безперервного моніторингу стану вантажів, транспортних засобів і складського обладнання в режимі реального часу, а також для побудови високоточних прогнозів попиту, оптимізації рівнів запасів і зменшення ризиків дефіциту чи надлишку ресурсів. Розвиток штучного інтелекту й автоматизації сприяє впровадженню інтелектуальних систем оптимізації маршрутів доставки, підтримки динамічного ціноутворення, управління автоматизованими складами та роботизації повторюваних операцій, що підвищує продуктивність праці та знижує залежність від людського фак-

тору. Водночас застосування блокчейн-технологій забезпечує високий рівень захищеності, прозорості та незмінності даних про транзакції у ланцюгах постачання, мінімізує ризики шахрайства, інформаційних викривлень і помилок, а також зміцнює довіру між учасниками логістичних мереж.

Спираючись на вищевикладені результати досліджень, а також на ресурсний підхід до управління підприємством, пропонуємо наступну модель реалізації стратегічних напрямів удосконалення

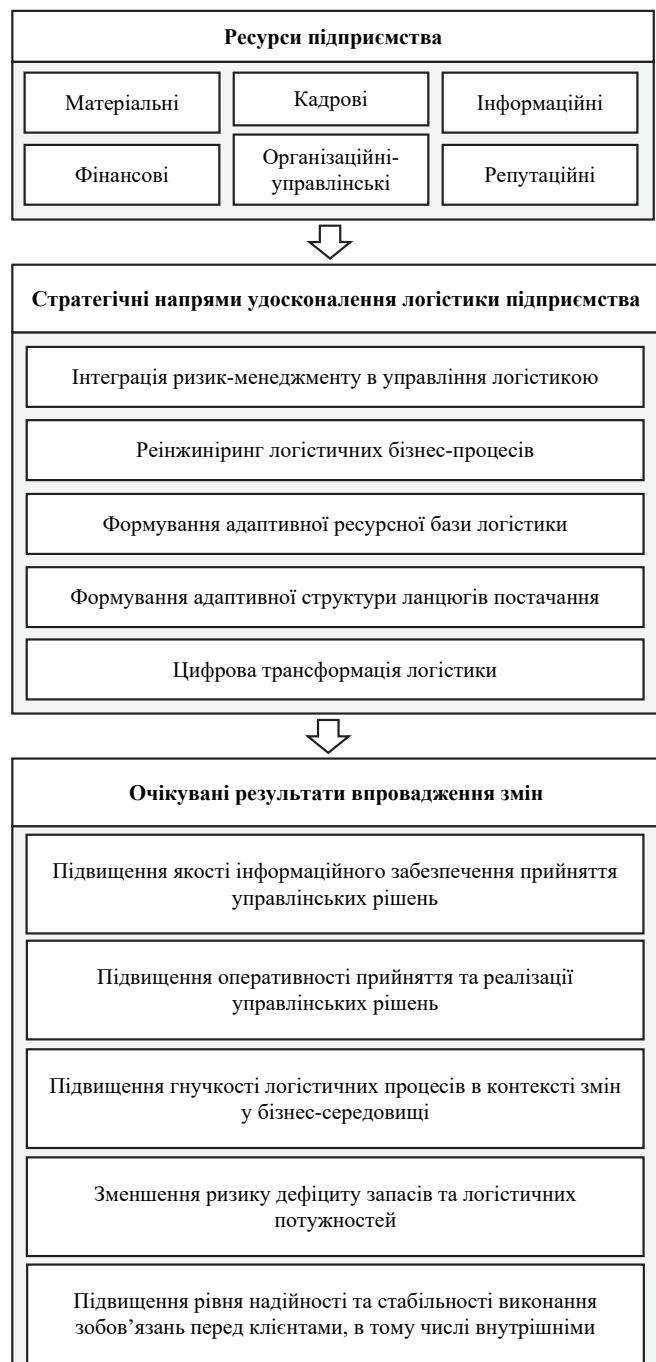


Рис. 1. Модель реалізації актуальних стратегічних напрямів удосконалення логістики з урахуванням типології ресурсів підприємства

Джерело: розробка автора

логістики підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища (рис. 1). В контексті наведеної моделі необхідно прийняти до уваги те, що досягнення очікуваних результатів впровадження змін має призвести до розвитку ресурсного потенціалу підприємства, що, в свою чергу, відкриває нові перспективи удосконалення логістичної діяльності останнього.

Деталізацію використання типів ресурсів для реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики підприємства наведено в табл. 1.

Ресурсний підхід в процесі управління логістичною діяльністю передбачає комплексне використання матеріальних, фінансових, людських, організаційно-управлінських, інформаційних та репутаційних ресурсів як ключових детермінант стійкості логістичних процесів та ланцюгів поставок. Матеріальні ресурси формують базу фізичної надійності логістичних операцій і забезпечують безперервність переміщення товарних потоків навіть за умов перебоїв постачання або дестабілізації зовнішнього середовища. Фінансові ресурси дозволяють як оперативно компенсувати коливання витрат, залучати додаткові логістичні та виробничі потужності, знижувати ризики завдяки страхуванню логістичних операцій, так і створювати основу для розвитку логістичної діяльності у довгостроковому періоді.

Кадрові, організаційно-управлінські та інформаційні ресурси — забезпечують адаптивність та стій-

кість логістичних систем через механізми оперативного прийняття та реалізації рішень, моніторингу та прогнозування стану бізнес-середовища, управління ланцюгами поставок, управління ризиками, інформаційної безпеки підприємства. Репутаційні ресурси підприємства — надійність, своєчасність доставки, прозорість операцій — виступають критичним фактором підтримання довіри клієнтів і партнерів, що забезпечує стабільність ділових відносин. Таким чином, комплексне управління ресурсами в логістичній діяльності формує інтегровану систему економічної безпеки, яка забезпечує високу стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність логістичних процесів підприємства в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У процесі узагальнення результатів наукових досліджень встановлено, що сучасна логістика формується під впливом комплексу взаємопов'язаних стратегічних напрямів, які в сукупності визначають нову архітектуру управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Центровим елементом цієї архітектури виступає інтегрований ризик-менеджмент, що передбачає не лише реагування на вже реалізовані загрози, а насамперед проактивну ідентифікацію потенційних ризиків, оцінювання імовірності їх виникнення та масштабів можливих наслідків на всіх стадіях логістичного ланцюга.

Таблиця 1

Використання типів ресурсів підприємства для підвищення стійкості та адаптивності логістичної діяльності в умовах невизначеності

Тип ресурсу	Способи використання
Матеріальний	– формування та розосередження резервних запасів сировини та готової продукції; – модернізація обладнання для зниження аварійності, впровадження гнучких виробничих систем; – розміщення або дублювання критичних виробничих і логістичних потужностей у безпечніших регіонах.
Фінансовий	– створення фінансових резервів; – диверсифікація джерел фінансування у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах; – управління ліквідністю та оптимізація грошових потоків.
Кадровий	– підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій; – дублювання ключових посад та формування кадрового резерву, в тому числі за рахунок використання програм залучення ветеранів війни; – навчання персоналу антикризовим та безпековим процедурам.
Організаційно-управлінський	– регламентація та стандартизація логістичних бізнес-процесів; – вдосконалення систем внутрішнього контролю над логістичними бізнес-процесами; – використання сценарного планування; – диверсифікація постачальників і логістичних каналів, цільових ринків та сегментів.
Інформаційний	– створення систем збирання та аналізу інформації про бізнес-середовище з акцентом на даних про ризики; – підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних; – розширення використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій; – використання ERP, CRM, BI-систем для оперативного управління.
Репутаційний	– підтримка довіри клієнтів, партнерів і інвесторів; – прозора та проактивна комунікація у кризових ситуаціях; – створення та розвиток сильного бренду, який зменшує ризики втрати ринку

Джерело: розробка автора

Паралельно з цим відбувається формування гнучких і надлишкових мережевих структур шляхом диверсифікації постачальницьких баз, транспортних маршрутів і використання резервних потужностей, що забезпечує можливість оперативного перерозподілу потоків ресурсів у разі виникнення збоїв.

Особливого значення набуває реінжиніринг логістичних бізнес-процесів, спрямований на кардинальне переосмислення та перебудову операційної діяльності з метою досягнення суттєвих якісних і кількісних зрушень у рівні ефективності функціонування. Технологічною основою зазначених змін виступає глибока цифрова трансформація логістики із широким використанням інструментів штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики великих даних та блокчейн-технологій, які забезпечують зростання прозорості процесів, підвищення рівня автоматизації та посилення керованості складних логістичних систем.

Ресурсний підхід є ефективною методологічною основою для удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності, оскільки дозволяє інтегрувати різні види ресурсів у єдину систему забезпечення стійкості та розвитку логіс-

тичних процесів. Запропонована модель реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики підкреслює взаємозв'язок між впровадженням організаційних змін і розвитком ресурсного потенціалу підприємства, що створює циклічний ефект підвищення ефективності логістичної діяльності.

Комплексне управління всіма видами ресурсів дозволяє сформувати інтегровану систему економічної безпеки логістики, яка забезпечує стійкість, гнучкість і здатність підприємства підтримувати високий рівень ефективності та конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері доцільно пов'язувати з розробкою прикладних, адаптованих до вітчизняних умов моделей і методологій упровадження сучасних логістичних стратегій у практику українських компаній, особливо в контексті післявоєнного відновлення економіки. Формування дієвого інструментарію стратегічного управління логістикою сприятиме не лише відновленню втрачених позицій вітчизняного бізнесу, а й створенню логістичних систем нового покоління, здатних забезпечувати ефективне функціонування в умовах майбутніх системних загроз і глобальних викликів.

Література

1. Галіцин В., Галіцина О., Галіцин В. Управління інформаційними ризиками як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>
2. Кустріч Л. О. Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>
3. Lee, J., & Moon, I. (2025). An integrated model of supply chain resilience considering supply and demand uncertainties. *International Transactions in Operational Research*, 32, 1834–1860. DOI: 10.1111/itor.13459
4. Habibi, F., Chakraborty, R. K., Abbasi, A., & Ho, W. (2025). Investigating disruption propagation and resilience of supply chain networks: interplay of tiers and connections. *International Journal of Production Research*, 63(17), 6229–6251. DOI: 10.1080/00207543.2025.2470348
5. Кульганік О., Давидюк Л. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33))
6. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-3>
7. Середа Н. М. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
8. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
9. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Зевенко Д. В. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>
10. Дроздова В. А., Шаповалова О. В., Лагно Д. В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
11. Корюгін А. В. (2024). Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії військового стану. *Фінансовий простір*. № 1–2 (53). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.667475](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.667475)
12. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

References

1. Halitsyn V., Halitsyna O., Halitsyn V. (2024). Upravlinnia informatsiynomy ryzykamy yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva [Management of information risks as a factor of improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>
2. Kustrich L. O. (2025). Formuvannia innovatsiino-bezpekovoho potentsialu lohistychnykh pidpriemstv [Formation of innovative and security potential of logistics enterprises]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>
3. Lee, J., & Moon, I. (2025). An integrated model of supply chain resilience considering supply and demand uncertainties. *International Transactions in Operational Research*. 32, 1834–1860. DOI: 10.1111/itor.13459
4. Habibi, F., Chakraborty, R. K., Abbasi, A., & Ho, W. (2025). Investigating disruption propagation and resilience of supply chain networks: interplay of tiers and connections. *International Journal of Production Research*. 63(17), 6229–6251. DOI: 10.1080/00207543.2025.2470348
5. Kulhanik O., Davydiuk L. (2024). Reinzhyrnirynh lohistychnykh biznes-protsesiv v suchasnykh orhanizatsiakh [Reengineering logistics business processes in modern organizations]. *Development Service Industry Management*. № 3. C. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33))
6. Nitsenko V. S., Samoiluk Yu. V., Hryenko O. V. (2024). Teoretychni pidkhody do rozvytku lohistychnykh system v umovakh nestabilnosti ekonomichnoho seredovyshcha [Theoretical approaches to the development of logistics systems in conditions of economic environment instability]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*. Vol. 9. № 3. C. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-3>
7. Sereda N. M. (2025). Stratehichne upravlinnia resursamy pidpriemstva: optymizatsiia lohistyky v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Strategic management of enterprise resources: optimization of logistics in the face of economic uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
8. Vasylytsiv N. M. (2023) Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Logistics transformation and adaptation to the challenges in the martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
9. Shyshkin V. O., Onyshchenko O. A., Zevenko D. V. (2025). Efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomiky lohistychnykh system vitchyznanykh pidpriemstv [Efficiency of managerial decision-making under martial law to ensure the resilience of the economy and logistics systems of domestic enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 4 (55). C. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>
10. Drozdova V. A., Shapovalova O. V., Lahno D. V. (2024). Vykyly lohistychnoi diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: kadrovi, administratyvni ta operatsiini aspekty [Challenges of logistics activities of manufacturing enterprises under martial law: personnel, administrative, and operational aspects]. *Ekonomichnyi prostir*. № 196. C. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
11. Koriuhin A. V. (2024). Stratehichne upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pid chas dii viiskovoho stanu [Strategic Management of Logistics Activities During Martial Law]. *Finansovyi prostir*. № 1–2 (53). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.667475](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.667475)
12. Vakulenko V., Liu Yu., Liu S. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [Risk management of logistics systems in the conditions of martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 3(54). C. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

УДК 342.9:351.82

Кушко Ігор Сергійович

*доктор філософії з галузі знань публічне управління,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Kushko Igor

*Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3803-1809*

Кононенко Валерій Васильович

*доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Kononenko Valerii

*Doctor of Historical Sciences,
Professor, Head of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0001-5177-2885*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11750

ЗАХИСТ ПРАВ І ЗАКОННИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАВОВІДНОСИН У БІЗНЕСІ ТА ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

PROTECTION OF RIGHTS AND LEGITIMATE INTERESTS OF SUBJECTS OF ADMINISTRATIVE LEGAL RELATIONS IN BUSINESS AND THE PUBLIC SECTOR

Анотація. Вступ. На нинішньому етапі державотворення в Україні відбувається докорінна трансформація моделі взаємодії між владою та громадянами, що зумовлено євроінтеграційними процесами та викликами воєнного часу. Пострадянська концепція «державного управління», заснована на домінуванні держави, поступається місцем сервісно-орієнтованому «публічному адмініструванню». Актуальність дослідження посилюється колізією, що виникла у 2023–2024 роках, з одного боку, впровадження Закону України «Про адміністративну процедуру» наближає національне законодавство до європейських стандартів, а з іншого – необхідність наповнення бюджету під час війни призводить до посилення адміністративного тиску на бізнес та публічних службовців.

Мета. Головна ціль роботи полягає у комплексному аналізі правових механізмів захисту прав та законних інтересів учасників управлінських правовідносин у приватному та публічному секторах, а також у виявленні системних проблем правозастосування в умовах воєнного стану.

Матеріали і методи. Дослідження базується на діалектичному методі пізнання, що дозволив простежити еволюцію управлінських відносин від етатизму¹ до антропоцентризму². Використання формально-догматичного методу дало змогу розкрити зміст адміністративного законодавства. Порівняльно-правовий метод застосовано для співставлення українських норм із вимогами програми SIGMA та практикою ЄСПЛ. Емпіричну основу становлять аналітичні звіти Ради бізнес-омбудсмена за 2024 рік та узагальнення судової практики Верховного Суду щодо спорів у сфері оподаткування та проходження публічної служби.

¹ Етатистське публічне управління — це підхід, що розглядає державу як найвищу цінність і головний інструмент суспільного розвитку, коли держава активно втручається в усі сфери життя, домінуючи над суспільством і приватними інтересами, що вимагає переходу від класичного «права державного управління» до ширшого розуміння публічного управління, яке включає суспільство.

² Антропоцентричне публічне управління — це підхід, де громадянин є центром, а основною метою управління стає задоволення її потреб, інтересів та забезпечення добробуту, а не лише виконання процедур.

Результати. Доведено, що прийняття Закону «Про адміністративну процедуру» стало революційним кроком, який закріпив фундаментальне право особи бути почутою перед прийняттям негативного рішення. Однак аналіз практики свідчить про спротив бюрократичної системи, податкові органи продовжують блокувати діяльність бізнесу через формальні критерії ризиковості без належного обґрунтування. Висвітлено роль Верховного Суду, який послідовно застосовує доктрину пріоритету суті над формою, захищаючи реальні господарські операції від фіскального свавілля. У сфері публічної служби констатовано формування судової практики, що захищає «законний інтерес» службовців у кар'єрній стабільності, забороняючи звільнення під виглядом реорганізації.

Перспективи. Обґрунтовано, що подальший прогрес у сфері захисту прав суб'єктів управлінських відносин неможливий без поєднання спеціального податкового та митного законодавства із загальною адміністративною процедурою. Наголошено на необхідності зміни правосвідомості державних службовців, для яких пріоритетом має стати не формальне виконання показників, а реальне забезпечення прав людини відповідно до європейських цінностей.

Ключові слова: управлінські правовідносини, адміністративна процедура, публічне адміністрування, захист прав бізнесу, публічна служба, європейські стандарти (SIGMA).

Summary. Introduction. At the current stage of state-building in Ukraine, a fundamental transformation of the interaction model between the authorities and citizens is taking place, driven by European integration processes and the challenges of wartime. The post-Soviet concept of “state administration,” based on state dominance, is giving way to service-oriented “public administration.” The relevance of the study is amplified by a conflict that emerged in 2023–2024: on the one hand, the implementation of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure” brings national legislation closer to European standards, while on the other, the necessity of filling the budget during the war leads to increased administrative pressure on business and public servants.

Aim. The main objective of the work is a comprehensive analysis of legal mechanisms for protecting the rights and legitimate interests of participants in administrative legal relations in the private and public sectors, as well as identifying systemic problems of law enforcement under martial law.

Materials and Methods. The study is based on the dialectical method of cognition, which allowed tracing the evolution of administrative relations from statism¹ to anthropocentrism². The use of the formal-dogmatic method made it possible to reveal the content of administrative legislation. The comparative legal method was applied to juxtapose Ukrainian norms with the requirements of the SIGMA program and the case law of the ECHR. The empirical basis consists of analytical reports from the Business Ombudsman Council for 2024 and generalizations of the Supreme Court's judicial practice regarding disputes in the sphere of taxation and public service.

Results. It is proven that the adoption of the Law “On Administrative Procedure” became a revolutionary step that enshrined the fundamental right of a person to be heard before a negative decision is made. However, an analysis of practice indicates resistance from the bureaucratic system; tax authorities continue to block business activities through formal risk criteria without proper justification. The role of the Supreme Court is highlighted, which consistently applies the doctrine of “substance over form”, protecting real economic operations from fiscal arbitrariness. In the sphere of public service, the formation of judicial practice protecting the “legitimate interest” of civil servants in career stability and prohibiting dismissal under the guise of reorganization is noted.

Perspectives. It is substantiated that further progress in the protection of rights of subjects of administrative relations is impossible without aligning special tax and customs legislation with the general administrative procedure. Emphasis is placed on the necessity of changing the legal consciousness of civil servants, for whom the priority should not be the formal fulfillment of indicators, but the real assurance of human rights in accordance with European values.

Key words: administrative legal relations, administrative procedure, public administration, protection of business rights, public service, European standards (SIGMA).

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української державності, що проходить випробування на міцність у період повномасштабної війни та євроінтеграції, характеризується фундаментальним тектонічним змінам у розумінні сутності взаємодії між владою та приватною особою. Традиційна для пострадянського простору розуміння «державного управління», де домінував імперативний метод впливу суб'єкта владних повноважень на підвладний об'єкт, поступово, але невідворотно

заміщується доктриною «публічного адміністрування» та концепцією «сервісної держави». У цьому новому вимірі, який досліджується сучасною теорією держави і права, захист прав і законних інтересів суб'єктів управлінських правовідносин трансформується з периферійного питання на центральний елемент легітимації державної влади.

Актуальність теми зумовлена глибокою суперечністю, що склалася у правовій системі України у 2023–2024 роках, а саме, набрання чинності

¹ Statist public administration is an approach that views the state as the highest value and the main instrument of social development, where the state actively intervenes in all spheres of life, dominating over society and private interests; this requires a transition from classical “state administration law” to a broader understanding of public administration that includes society.

² Anthropocentric public administration is an approach where the citizen is the center, and the main goal of administration becomes the satisfaction of their needs, interests, and the assurance of well-being, rather than merely the execution of procedures.

Закону України «Про адміністративну процедуру» від 15 грудня 2023 року для запровадження європейських стандартів «належного врядування» [14]. Цей акт покликаний змінити саму філософію спілкування чиновника і громадянина, перетворюючи останнього з прохача на рівноправного партнера. З іншого боку, реалії воєнного стану диктують необхідність посилення фіскального та адміністративного контролю, що на практиці часто призводить до звуження прав бізнесу та обмеження гарантій публічних службовців [15].

Проблема захисту прав у бізнесі та публічному секторі виходить далеко за межі галузевого адміністративного права. Вона стає предметом гострого теоретико-правового дискурсу щодо меж втручання держави у приватну сферу, співвідношення доцільності та законності, а також ефективності судового контролю за дискреційними повноваженнями органів влади. Аналіз судової практики Верховного Суду та значна кількість скарг, що надходять до Ради бізнесомбудсмена, вказують на системну проблему, законодавчі гарантії часто не реалізуються на практиці через спротив бюрократичного апарату [4]. Європейські партнери через механізми оцінювання SIGMA наголошують, що без побудови ефективної, прозорої та підзвітної системи публічної адміністрації вступ України до Європейського Союзу є неможливим [1].

Наукова та практична проблема полягає у пошуку дієвого механізму реалізації теоретичних конструктів «правова держава» та «верховенство права» у повсякденній управлінській практиці, де стикаються інтереси фіскальної стабільності держави, інвестиційної привабливості бізнесу та кар'єрної захищеності державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика управлінських правовідносин та адміністративної процедури має глибоке коріння у вітчизняній юридичній науці, проте її вектор суттєво змінився за останні десятиліття.

Фундаментальні засади теорії управлінських відносин були закладені у працях класиків українського адміністративного права — В.Б. Авер'янова, для сучасного наукового дискурсу визначальним є зміщення акценту на людину, громадянина (антропоцентризм) та пріоритетна увага до процедурних механізмів захисту її прав. Серед провідних науковців, які формують новітню доктрину адміністративної процедури, слід виділити В.П. Тимощука [18], І.В. Бойка [3], А.О. Осадчого [10].

Разом з тим, незважаючи на активність науковців, залишається потреба у комплексному узагальненні практики застосування нових законодавчих механізмів в умовах воєнного стану, а також аналізі ефективності захисту прав бізнесу в умовах фіскалізації економіки, що і становить предмет даного дослідження.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження сформував діалектичний підхід до ана-

лізу трансформації управлінських правовідносин від радянської етатистської моделі до європейської антропоцентричної концепції. Застосування порівняльно-правового методу дозволило зіставити національне законодавство зі стандартами програми SIGMA та практикою ЄСПЛ. За допомогою формально-догматичного методу проаналізовано Закон України «Про адміністративну процедуру» та їх вплив на гарантії прав особи. Емпіричну базу роботи склали статистичні звіти Ради бізнесомбудсмена за II квартал 2024 року та актуальна судово практика Верховного Суду щодо оскарження рішень податкових органів і поновлення на службі. Системно-структурний аналіз сприяв виявленню колізій між фіскальними інтересами держави та правами приватних суб'єктів в умовах воєнного стану.

Мета статті, є здійснення теоретико-правового та прикладного аналізу системи захисту прав і законних інтересів суб'єктів управлінських правовідносин у сферах бізнесу та публічного управління в сучасній Україні.

Виклад основного матеріалу. У теорії держави і права управлінські правовідносини традиційно визначалися як врегульовані нормами адміністративного права суспільні відносини, що складаються у сфері діяльності виконавчої влади. Класична радянська та пострадянська доктрина виокремлювала їх ключову ознаку — нерівність сторін. Вважалося, що суб'єкт управління наділений владними повноваженнями видавати обов'язкові приписи, а об'єкт управління зобов'язаний їх виконувати під загрозою державного примусу.

Сучасний європейський вектор розвитку України зумовив кардинальну зміну цієї парадигми. На зміну концепції «владного впливу» приходить концепція «публічного сервісу». У цій новій системі координат управлінські правовідносини розглядаються не як односторонній рух команд зверху вниз, а як складна система взаємодії, метою якої є забезпечення реалізації прав, свобод та законних інтересів приватної особи. Детальніше з теоретичною дихотомією розуміння управлінських відносин можна ознайомитися в таблиці 1.

Сучасна теорія права вводить у науковий обіг категорію «публічно-сервісні правовідносини», де держава виступає надавачем послуг, а громадянин — їх споживачем. Зазначені процеси трансформують сутність юридичних фактів, які є підставою для виникнення правовідносин. Спостерігається зміщення акценту на волевиявлення приватної особи, тоді як пасивна поведінка держави, виражена через мовчазну згоду, набуває статусу юридично значущої дії.

Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «суб'єктивне право» та «законний інтерес» в управлінській сфері.

Суб'єктивне право — це міра можливої поведінки особи, яка гарантована конкретним юридичним обов'язком владного суб'єкта.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика етатистської та антропоцентричної моделей
управлінських відносин**

Критерій порівняння	Етатистська (традиційна) модель	Антропоцентрична (сучасна) модель
Ключове завдання	Забезпечення функціонування державного апарату, виконання планів	Надання адміністративних послуг, захист прав особи
Модель взаємодії сторін	Субординація, панування-підкорення	Реординація, співробітництво, взаємна відповідальність
Механізм реалізації	Внутрішньовідомчі інструкції, закритість	Законодавчо визначена адміністративна процедура, прозорість
Ступінь свободи прийняття рішень	Широка дискреція, принцип «дозволено все, що не заборонено» для влади	Зв'язаність законом, принцип «дозволено лише те, що прямо передбачено законом»

Джерело: авторська розробка

Законний інтерес — це прагнення особи до користування певним соціальним благом, яке не заборонене законом, але прямо не опосередковане конкретним обов'язком держави.

Проте, як зазначають експерти у 2024 році, межа між цими поняттями стирається. Наприклад, у судовіскому врядуванні наявність у судді компетентності та добросовісності розглядається як його «законний інтерес», який підлягає судовому захисту. Це означає, що держава не може довільно ігнорувати цей інтерес, посилаючись на відсутність прямої норми закону. Інтерес у професійній репутації та кар'єрному зростанні стає об'єктом адміністративного судочинства, перетворюючись на «охоронюваний законом інтерес» [16].

15 грудня 2023 року стало історичною датою для українського адміністративного права — набув чинності Закон України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП) [6]. Цей акт, розробка якого тривала понад 20 років за участі експертів ЄС та програми SIGMA, запровадив в Україні єдині правила взаємодії держави та громадян, наблизивши національне законодавство до стандартів Європейського Союзу.

Його норми застосовуються в усіх випадках, коли спеціальне законодавство не регулює певні аспекти процедури, або ж коли спеціальні закони прямо відсилають до закону України «Про адміністративну процедуру» [7, с. 487]. Сфера дії закону охоплює діяльність усіх органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів, наділених владними повноваженнями, при прийнятті рішень, що впливають на права та обов'язки осіб [14].

Закон поширюється на такі сфери:

- реєстрація актів цивільного стану та бізнесу;
- оподаткування та митний контроль;
- ліцензування та дозвільна система;
- земельні відносини та будівництво;
- соціальне забезпечення (пенсії, виплати) [14].

Водночас, законодавець передбачив певні винятки. Дія ЗАП не поширюється на відносини, що виникають під час здійснення оперативно-розшукової діяльності, кримінального провадження, здійснення

судочинства, виконавчого провадження, а також у сферах національної безпеки і оборони, громадянства та державної таємниці [15, с. 178–179]. Ці винятки є зрозумілими в умовах воєнного стану, проте науковці І. Бойко, В. Тимошук наголошують, навіть у виняткових сферах діяльність органів влади не може бути свавільною і повинна базуватися на конституційних принципах верховенства права [3, с. 20–23; 18, с. 369–370].

Прийняття цього закону стало знаковою подією в правовому полі держави, адже він офіційно кодифікував низку фундаментальних принципів, які раніше існували виключно на доктринальному рівні [6]. Трансформація цих ідей у чіткі законодавчі імперативи докорінно змінює філософію взаємодії влади та суспільства, де пріоритетом стає захист прав приватної особи. Серед найважливіших гарантій особливе місце посідає принцип права бути почутим. Ця норма зобов'язує суб'єкта владних повноважень вислухати аргументи особи ще до моменту прийняття будь-якого несприятливого адміністративного акту. Такий підхід остаточно ламає застарілу радянську практику прийняття рішень, коли громадяни дізнаються — постфактум. Тепер орган влади мусить не лише завчасно повідомити про наміри, а й надати реальну можливість для надання пояснень, що мінімізує ризик свавілля.

Не менш важливим є закріплення принципу обґрунтованості рішень, який встановлює нові стандарти якості адміністративних актів. Законодавець вимагає від чиновників відмовитися від формальних резолюцій, тепер кожен акт повинен містити детальне мотивування, що включає опис фактичних обставин, перелік доказів та конкретні правові підстави. Варто наголосити, що відсутність належного обґрунтування визнається судом як самостійна і достатня підстава для скасування такого рішення, незалежно від інших обставин справи.

Додатковим бар'єром проти адміністративного тиску виступає принцип презумпції правомірності дій особи. Він кардинально змінює розподіл тягара доказування, будь-які сумніви щодо дотримання

законодавства мають тлумачитися виключно на користь приватної особи. Саме держава в особі своїх органів зобов'язана доводити факт порушення, тоді як громадянин звільняється від необхідності виправдовуватися чи доводити свою невинуватість. Нарешті, закон приділяє значну увагу створенню ефективних засобів правового захисту, детально регламентуючи процедуру адміністративного оскарження. Метою цих нововведень є перетворення скарги до органу вищого рівня з бюрократичної формальності на дієвий інструмент досудового вирішення спорів, що дозволить громадянам захищати свої права швидше та дешевше, не звертаючись одразу до суду [9].

Експерти програми SIGMA та вітчизняні науковці відзначають, що імплементація цих принципів є критично важливою для виконання Україною умов вступу до ЄС. Науково-практичні коментарі до ЗАП підкреслюють, що метою закону є забезпечення балансу між публічним та приватним інтересом [9].

Попри прогресивні законодавчі зміни, реальний стан захисту прав бізнесу в Україні залишається складним. Воєнний стан, дефіцит бюджету та необхідність боротьби з тіньовою економікою призводять до посилення фіскального тиску, що часто межує з порушенням прав добросовісних платників податків.

Найбільшою проблемою для бізнесу у 2023–2024 роках залишається функціонування системи моніторингу відповідності податкових розрахунків коригування критеріям оцінки ступеня ризиків. За даними Ради бізнес-омбудсмена, податкові питання стабільно займають перше місце серед скарг бізнесу (60% у 2024 році) [8] (див. Таблиця 2).

Сучасна практика адміністративного судочинства висвітлює глибинний конфлікт між фіскальними інтересами держави та правами підприємців, де Верховний Суд виступає ключовим арбітром. Аналіз судових рішень 2024 року дозволяє виокремити три системні проблеми, що створюють найбільший тиск на бізнес-середовище.

Першою і найбільш руйнівною проблемою є практика безпідставного віднесення підприємств до категорії ризикових платників податків. Фіскальні органи часто застосовують формальний підхід, посилаючись на узагальнений пункт критеріїв ризиковості — «наявність податкової інформації». Таке рішення здатне миттєво паралізувати роботу

компанії, блокуючи реєстрацію податкових накладних та заморожуючи активи. Верховний Суд у своїх постановках сформував жорстку правову позицію, акт індивідуальної дії не може ґрунтуватися на припущеннях. Рішення про ризиковість має бути мотивованим, містити посилання на конкретні обставини та докази, що свідчать про загрозу інтересам бюджету. Суди визнають протиправним посилання на абстрактну інформацію без розкриття її змісту, захищаючи бізнес від правової невизначеності [11].

Другий аспект стосується оцінки реальності господарських операцій. Податкова служба часто сповідує надмірний формалізм, відмовляючи у визнанні податкового кредиту через дрібні недоліки в первинній документації. На протипагу цьому, судова практика послідовно відстоює доктрину превалювання суті над формою. Верховний Суд наголошує, визначальним є факт руху активів та реальна зміна майнового стану платника. Якщо господарська операція фактично відбулася, то технічні помилки в оформленні документів не можуть нівелювати її правові наслідки та слугувати підставою для фінансових санкцій [11].

Третньою проблемою є висування контролюючими органами завідомо невиконуваних вимог. Нерідко під час моніторингу податківці вимагають надати документи, які не передбачені чинним законодавством або не відповідають специфіці конкретної операції. Верховний Суд кваліфікує таку поведінку як прояв дискреційного свавілля. Судова позиція полягає в тому, що вимога надати документи має бути розумною, обґрунтованою та реалістичною, а не використовуватися для створення перешкод у діяльності добросовісного платника податків [11].

Незважаючи на спрощення у 2025 році ознак для безумовної реєстрації накладних для підприємств на прифронтових територіях, проблема залишається системною. Система автоматизованого блокування фактично діє за принципом презумпції винуватості, змушуючи бізнес щоразу доводити своє право на діяльність.

В умовах перевантаженості адміністративних судів, Рада бізнес-омбудсмена виступає ефективним інститутом досудового захисту. Інституція не лише розглядає індивідуальні скарги, але й проводить системні розслідування, надаючи рекомендації уряду. У II кварталі 2024 року завдяки втручанням Ради

Таблиця 2

Статистика скарг до Ради бізнес-омбудсмена (II квартал 2024 року):

Показники	Значення
Загальна кількість скарг	299
Частка податкових питань	60%
Скарги від українського бізнесу	88%
Скарги від малого та середнього бізнесу	62%
Фінансовий ефект	Повернуто 156 млн. грн

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

бізнесу вдалося повернути значні суми заблокованих коштів, що свідчить про ефективність «м'якої сили» (soft power) у захисті прав [4].

Управлінські правовідносини у публічному секторі мають дуалістичну природу. З одного боку, це відносини влади-підпорядкування, де службовець зобов'язаний виконувати накази. З іншого боку, це трудові та соціальні відносини, де службовець є носієм прав, які держава зобов'язана захищати.

Закон України «Про державну службу» гарантує стабільність проходження служби, проте практика реорганізацій державних органів часто використовується як інструмент для звільнення працівників.

Верховний Суд сформував сталу практику захисту прав держслужбовців у справах про поновлення на посаді. Ключові правові позиції включають:

- заборона прихованого звільнення (Реорганізація установи не є автоматичною підставою для звільнення працівників. Суб'єкт призначення зобов'язаний запропонувати всі наявні вакантні посади, що відповідають кваліфікації службовця.);
- право на відкликання заяви (Держслужбовець, який подав заяву про звільнення за власним бажанням, має право відкликати її до моменту видання наказу);
- невідкладність поновлення (Рішення суду про поновлення на посаді підлягає негайному виконанню. Прийняття на цю посаду іншої особи не є поважною причиною для невиконання рішення [13].

Специфічним суб'єктом управлінських відносин є судді. Процедура кваліфікаційного оцінювання та дисциплінарної відповідальності є класичними адміністративними процедурами.

У фаховій дискусії 2024 року акцентується увага на тому, що суддя має «законний інтерес» у підтвердженні своєї компетентності та доброчесності. Спори щодо оскарження рішень про звільнення суддів або непроходження оцінювання мають публічно-правовий характер і підлягають розгляду в адміністративних судах. Спроби перевести їх у площину цивільного права є помилковими, оскільки йдеться про владні відносини між державою та особою, яка наділена особливим статусом [16].

Презумпція доброчесності судді (ст. 127 Конституції) діє доти, доки не доведено зворотне у встановленому законом порядку. Порушення цієї процедури є порушенням не лише прав конкретного судді, а й зазіханням на незалежність судової влади в цілому [16].

Інтеграція України до європейського правового простору робить міжнародні стандарти невід'ємною частиною національної системи захисту прав.

Реформа державного управління є одним із кластерів переговорного процесу про вступ до ЄС. Програма SIGMA постійно оцінює прогрес України.

У звітах за 2023–2024 роки SIGMA відзначає позитивні зрушення, зокрема прийняття ЗАП та затвердження Стратегії реформування державного управління до 2025 року. Водночас, експерти вказу-

ють на необхідність завершення конкурсів на посади категорії «А» (які були призупинені через війну) та підвищення спроможності державних інституцій. Належне врядування розглядається як передумова для ефективного використання коштів Ukraine Facility (50 млрд. євро) [2].

Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) у своїх рішеннях проти України формулює принципи, які є обов'язковими для застосування національними судами. Стаття 6 Конвенції (Право на справедливий суд), ЄСПЛ застосовує «кримінальний аспект» статті 6 до деяких адміністративних проваджень (наприклад, справи про митні правопорушення або звільнення суддів), якщо санкції є суворими. Це вимагає від держави дотримання найвищих стандартів доказування та презумпції невинуватості навіть в адміністративному процесі [5]. Стаття 1 Першого протоколу (Захист власності), у справі «Пічкур проти України» Суд визнав, що право на пенсію є майновим правом. Держава не може дискримінувати пенсіонерів за ознакою місця проживання. Це рішення є вкрай актуальним для мільйонів українських біженців, держава зобов'язана продовжувати соціальні виплати незалежно від місця перебування особи [12].

Висновки. У сучасному стані адміністративно-правових відносин в Україні можна констатувати, що національна правова система перебуває в стані глибокої структурної трансформації. Насамперед, в Україні відбулися незворотні зрушення, радянська парадигма «державного управління», що базувалася на владному примусі, остаточно поступилася місцем європейській моделі «публічного адміністрування». Цей перехід змінив статус приватної особи, яка з пасивного об'єкта владного впливу перетворилася на рівноправного суб'єкта, якому держава зобов'язана надавати якісні адміністративні послуги. Ця антропоцентрична ідеологія закріпилася не лише в теорії, а й стала базисом для нового законодавства.

Ключовим досягненням цієї реформи стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру». Цей акт виконав роль фундаментального кодексу, створивши універсальний механізм захисту прав громадян, який включає гарантії бути почутим, право на доступ до матеріалів справи та обов'язок органів влади мотивувати свої рішення. Такі норми повністю відповідають стандартам ЄС та рекомендаціям програми SIGMA, наближаючи українську адміністративну практику до кращих світових зразків.

Утім, на тлі законодавчого прогресу спостерігається гостра криза правозастосування у сфері оподаткування. Саме тут фіскальні інтереси держави продовжують домінувати над принципами верховенства права. Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків фактично запровадила режим «презумпції винуватості» платника податків, де масове блокування накладних та безпідставне присвоєння ризикового статусу змушувало бізнес постійно шукати захист у судах та Раді бізнесомбудсмена. Водночас судова практика демонструє

високу ефективність у захисті прав публічних службовців. Суди послідовно оберігають суддів та державних службовців від політично вмотивованих звільнень, визнаючи їхній «законний інтерес» у стабільності кар'єри об'єктом судового захисту, що є критично важливим для інституційної стійкості держави.

Рушійною силою цих змін залишається міжнародний вплив. Вимоги європейських інституцій

та практика ЄСПЛ виступають головним драйвером реформ, вимагаючи від України реального, а не декларативного забезпечення прав людини. Подальший успіх залежатиме від приведенні у відповідність спеціального законодавства із принципами загальної адміністративної процедури, а також від ментальної переорієнтації чиновників на пріоритет прав людини.

Література

1. General information about the reform: What is PAR? *EU4PAR*. URL: <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/> (дата звернення: 11.12.2025).
2. General information about the reform: What is PAR? *EU4PAR*. URL: <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/> (дата звернення: 18.12.2025).
3. Бойко І. Предмет регулювання та сфера дії Закону України «Про адміністративну процедуру». *Адміністративне право і процес*. № 4 (39). 2022. С. 17–33. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/4-39-2022>.
4. Квартальний звіт Ради бізнес-омбудсмена (квітень — червень 2024). *Рада бізнес-омбудсмена*. URL: <https://boi.org.ua/reports-post/kvartalnyi-zvit-rady-biznes-ombudsmena-kviten-cherven-2024/> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Ключова тема. Стаття 6 (кримінальний аспект). Презумпція невинуватості. *European Court of Human Rights*. Останнє оновлення: 31.08.2024. URL: <https://ks.echr.coe.int/documents/d/echr-ks/presumption-of-innocence-ukr> (дата звернення: 18.12.2025).
6. Кононенко В. В., Кушко І. С. Право як регулятор управлінських рішень: порівняльний аналіз публічного та корпоративного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 11. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11561.
7. Кушко І. С., Кононенко В. В. Трудові правовідносини в системі публічного та корпоративного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). С. 483–493.
8. На що скажиться бізнес у 2024 році: дані Ради бізнес-омбудсмена. *Дебет-Кредит*. 05.06.2024. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/91080-na-shho-skarzitsia-biznes-u-2024-roci-dani-radi-biznes-ombudsmena> (дата звернення: 18.12.2025).
9. Науково-практичний коментар до проекту Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. кол.: О. Ф. Андрийко, В. М. Бевзенко та ін.; за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ : ФОП Мишалов Д. В., 2019. 460 с.
10. Осадчий А. Адміністративні процедури: оновлення концептуальних підходів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 40/2024. С. 528–534. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1197/1042> (дата звернення: 18.12.2025).
11. Оскарження блокування податкових накладних: судова практика — 2024. *LIGA ZAKON*. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/analytics/231551-oskarzhennya-blokuvannya-podatkovikh-nakladnikh-sudova-praktika---2024> (дата звернення: 18.12.2025).
12. Постанова Першого апеляційного адміністративного суду від 09.11.2023 р. у справі № 360/777/23. *ZakonOnline*. URL: <https://zakononline.ua/court-decisions/show/114802414> (дата звернення: 22.12.2025).
13. Про звільнення державних службовців адвокати Ганна Лисенко, Вікторія Поліщук та Наталія Кайда. *Advokat Post*. 23.08.2024. URL: <https://advokatpost.com/pro-zvillennia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-advokaty-hanna-lysenko-viktoriia-polishchuk-ta-nataliia-kajda/> (дата звернення: 18.12.2025).
14. Рік із Законом «Про адміністративну процедуру»: головні підсумки від експертів. *Платформа адміністративної реформи*. URL: <https://par.in.ua/information/publications/400-rik-iz-zakonom-pro-administrativnu-protseduru-holovni-pidsumky-vid-ekspertiv> (дата звернення: 04.12.2025).
15. Соловійова О. М. Особливості застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» у сфері національної безпеки та оборони. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 87, ч. 3. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.25>.
16. Ставнічук М. Суддям не варто забувати про свій законний інтерес — презумпцію компетентності та доброчесності. *Закон і Бізнес*. 10.04.2024. URL: https://zib.com.ua/ua/160840-suddyam_ne_varto_zabuvati_pro_sviy_zakonniy_interes_-_prezum.html (дата звернення: 04.12.2025).
17. Старущенко Я. В. Механізми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Київ, 2024. 238 с.
18. Тимошук В. До визначення предмета Закону України «Про адміністративну процедуру» Правова держава. 2023. Випуск 34. 366–379. URL: https://pravova-derzhava.org/en/assets/images/issues/34/pravova-derjava-34-2023_.pdf#page=366 (дата звернення: 18.12.2025).

References

1. EU4PAR. *General information about the reform: What is PAR?* Retrieved December 11, 2025, from <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/>
2. EU4PAR. *General information about the reform: What is PAR?* Retrieved from <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/>
3. Boiko, I. (2022). Predmet rehuliuвання та сфера дії Закону України “Про адміністративну процедуру” [Subject of regulation and scope of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure”]. *Адміністративне право і протеси*, 4(39), 17–33. Retrieved from <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/4-39-2022> [in Ukrainian].
4. Business Ombudsman Council. (2024). *Kvartalnyi zvit Rady biznes-ombudsmena (kviten — červen 2024)* [Quarterly report of the Business Ombudsman Council (April — June 2024)]. Retrieved from <https://boi.org.ua/reports-post/kvartalnyi-zvit-rady-biznes-ombudsmena-kviten-cherven-2024/> [in Ukrainian].
5. European Court of Human Rights. (2024, August 31). *Ključova tema. Statia 6 (kryminalnyi aspekt). Prezumpciia nevinovatosti* [Key Theme. Article 6 (criminal limb). Presumption of innocence]. ECHR Knowledge Sharing. Retrieved from <https://ks.echr.coe.int/documents/d/echr-ks/presumption-of-innocence-ukr> [in Ukrainian].
6. Kononenko, V. V., & Kushko, I. S. (2025). Pravo yak rehuliator upravlynskykh rishen: porivnialnyi analiz publicnogo ta korporatyvnogo menedzhmentu [Law as a regulator of managerial decisions: comparative analysis of public and corporate management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriya: “Ekonomichni nauky”, 11*. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11561> [in Ukrainian].
7. Kushko, I. S., & Kononenko, V. V. (2025). Trudovi pravovydnosyny v systemi publicnogo ta korporatyvnogo upravlinnia [Labor legal relations in the system of public and corporate management]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 12(52), 483–493 [in Ukrainian].
8. *Na shcho skarzhytsia biznes u 2024 rotsi: dani Rady biznes-ombudsmena* [What business complains about in 2024: Business Ombudsman Council data]. (2024, June 5). Debet-Kredit. Retrieved from <https://news.dtk.ua/law/inspections/91080-na-shho-skarzitsia-biznes-u-2024-roci-dani-radi-biznes-ombudsmena> [in Ukrainian].
9. Tymoshchuk, V. P. (Ed.). (2019). *Naukovo-praktychnyi komentar do proiektu Zakonu Ukrainy “Pro administratyvnu protseduru”* [Scientific and practical commentary on the draft Law of Ukraine “On Administrative Procedure”]. FOP Myshalov D. V. [in Ukrainian].
10. Osadchyi, A. (2024). Administratyvni protsedury: onovlennia kontseptualnykh pidkhodiv [Administrative procedures: updating conceptual approaches]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna*, 40, 528–534. Retrieved from <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/1197/1042> [in Ukrainian].
11. *Oskarzhennia blokuвання podatkovykh nakladnykh: sudova praktyka — 2024* [Appealing the blocking of tax invoices: judicial practice — 2024]. (2024). LIGA ZAKON. Retrieved from <https://jurliga.ligazakon.net/analytics/231551-oskarzhennya-blokuвання-podatkovykh-nakladnykh-sudova-praktika-2024> [in Ukrainian].
12. First Administrative Court of Appeal. (2023, November 9). *Postanova Pershoho apeliatsiinoho administratyvnogo sudu vid 09.11.2023 r. u spravi No. 360/777/23* [Resolution of the First Administrative Court of Appeal of November 9, 2023 in case No. 360/777/23]. ZakonOnline. Retrieved from <https://zakononline.ua/court-decisions/show/114802414> [in Ukrainian].
13. *Pro zvilnennia derzhavnykh sluzhbovtiv advokaty Hanna Lysenko, Viktoriia Polishchuk ta Nataliia Kaida* [About the dismissal of civil servants lawyers Hanna Lysenko, Viktoriia Polishchuk and Nataliia Kaida]. (2024, August 23). Advokat Post. Retrieved from <https://advokatpost.com/pro-zvilnennia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-advokaty-hanna-lysenko-viktoriia-polishchuk-ta-nataliia-kajda/> [in Ukrainian].
14. *Rik iz Zakonom “Pro administratyvnu protseduru”: holovni pidsumky vid ekspertiv* [A year with the Law “On Administrative Procedure”: main results from experts]. (n.d.). Platforma administratyvnoi reformy. Retrieved from <https://par.in.ua/information/publications/400-rik-iz-zakonom-pro-administratyvnu-protseduru-holovni-pidsumky-vid-ekspertiv> [in Ukrainian].
15. Soloviova, O. M. (2025). Osoblyvosti zastosuvannia Zakonu Ukrainy “Pro administratyvnu protseduru” u sferi natsionalnoi bezpeky ta oborony [Features of the application of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure” in the field of national security and defense]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnogo Universytetu. Seriya: Pravo*, 87(3). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.25> [in Ukrainian].
16. Stavnichuk, M. (2024, April 10). *Sudiam ne varto zabuvaty pro sviy zakonnyi interes — prezumpciuu kompetentnosti ta dobrochesnosti* [Judges should not forget their legitimate interest — the presumption of competence and integrity]. Zakon i Biznes. Retrieved from https://zib.com.ua/ua/160840-suddyam_ne_varto_zabuvati_pro_sviy_zakonnyy_interes_-_prezum.html [in Ukrainian].
17. Starushchenko, Ya. V. (2024). *Mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia u sferi rozvytku profesiinoi kultury derzhavnykh sluzhbovtiv* [Mechanisms of public administration in the sphere of development of professional culture of civil servants] (Candidate of Sciences dissertation). Interregional Academy of Personnel Management [in Ukrainian].
18. Tymoshchuk, V. (2023). Do vyznachennia predmeta Zakonu Ukrainy “Pro administratyvnu protseduru” [Towards the definition of the subject of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure”]. *Pravova derzhava*, 34, 366–379. Retrieved from https://pravova-derzhava.org/en/assets/images/issues/34/pravova-derjava-34-2023_.pdf#page=366 [in Ukrainian].

Макаренко Віта Юріївна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та фінансів
Національна академія Національної гвардії України*

Makarenko Vita

*PhD in Economics,
Senior Lecturer, Department of Management and Finance
National Academy of the National Guard of Ukraine*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11781

МІСЦЕ БІЗНЕС–МОДЕЛІ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE PLACE OF A BUSINESS MODEL IN THE SYSTEM OF BUSINESS PLANNING OF AN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Стаття присвячена визначенню специфіки формування бізнес-моделі в процесі діяльності підприємства. Розглянуто особливості побудови бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства. Визначено особливості складання бізнес-планів та їх взаємозв'язок із бізнес-моделлю підприємства. Досліджено особливості формування бізнес-процесів в організаційному плануванні підприємства.

Метою статті є визначення місця бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження є системний підхід щодо пізнання різних економічних явищ і процесів у безперервному їх взаємозв'язку. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи дослідження: контент-аналіз, загальнонаукові методи (індукція, дедукція, систематизація, наукова абстракція та порівняльний аналіз, аналіз та синтез).

Результати. Визначено, що бізнес-план конкретизує бізнес-цілі та стратегії підприємства ґрунтуючись на бізнес-моделі. З точки зору ефективної системи планування діяльності підприємства, бізнес-планування є початковим процесом запуску діяльності підприємства. Запропоновано ресурсну складову бізнес-моделі представляти у вигляді інформації про капітали, розкриваючи, за можливості, інформацію щодо їх вартості та обсягу, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Рекомендовано внутрішню складову бізнес-моделі представляти ланцюгом створення вартості, розкриваючи структурою бізнес-процесів.

Доведено можливість отримання необхідної інформації для створення стійких економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, прогнозування їх діяльності маючись формовану бізнес-моделі підприємства, розуміючи організаційній структурі компанії, операційне середовище, виклики та можливості, які вона створює, стратегічні цілі, моделі управління і системи винагород співробітникам, стратегії подальшого розвитку тощо.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на аналіз впливу цифрових технологій на процес формування конкурентних переваг в процесі побудови бізнес-моделі підприємства з метою планування його діяльності.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-планування, підприємство.

Summary. Introduction. The article is devoted to determining the specifics of the formation of a business model in the process of an enterprise's activities. The features of building a business model in the system of business planning of an enterprise's activities are considered. The features of drawing up business plans and their relationship with the business model of an enterprise are determined. The features of the formation of business processes in the organizational planning of an enterprise are investigated.

The purpose of the article is to determine the place of a business model in the system of business planning of an enterprise's activities.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is a systematic approach to the knowledge of various economic phenomena and processes in their continuous interrelation. To achieve the set goal, the following research methods were used

in the work: content analysis, general scientific methods (induction, deduction, systematization, scientific abstraction and comparative analysis, analysis and synthesis).

Results. It was determined that a business plan specifies the business goals and strategies of an enterprise based on a business model. From the point of view of an effective system of planning the activities of an enterprise, business planning is the initial process of launching an enterprise's activities. It was determined that the resource component of the business model should be represented by information about six types of capital, disclosing, if possible, information about their value and volume at the disposal of the enterprise. The internal component of the business model should be represented by a value chain, a structure of business processes.

The necessary information for creating sustainable economic entities and the economy as a whole, forecasting the activities of enterprises, can be obtained by understanding the business model, the organizational structure of the company, the operating environment, the challenges and opportunities it creates, strategic goals, management models and employee reward systems, strategies for further development, etc.

Prospects. Further research should be directed to analyzing the impact of digital technologies on the process of forming competitive advantages in the process of building an enterprise's business model in order to plan the enterprise's activities.

Key words: business model, business planning, enterprise.

Постановка проблеми. Динамічність змін навколишнього середовища (надзвичайна кліматична ситуація, соціальна нерівність), розвиток технологій, глобалізаційні процеси, — все це потребує відповідної адаптації бізнес-моделі організації.

Стейкхолдери вимагають аби організація, стикаючись з такими швидкоплинними змінами на шляху розвитку свого бізнесу, реагувала на подібні зміни і була здатна перетворити їх в свої можливості. Необхідність трансформації традиційної моделі бізнесу до бізнес-моделі, орієнтованої на сталий розвиток, свідчить про актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових тверджень свідчить про те, що бізнес-модель є важливим інструментом управління, який спрощено описує організацію та функціонування всіх процесів, спрямованих на створення цінності підприємством на необхідності застосування бізнес-моделей для традиційних галузей економіки наголошують [1]. Як зазначає Рябікіна К. Г., проблематика бізнес-моделювання розглядається науковцями в основному в аспекті створення цінності для споживачів, хоча при цьому теза про необхідність створення цінності для всіх стейкхолдерів не заперечується, однак змістовні дослідження такого аспекту відсутні [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що бізнес-модель займає центральне місце в діяльності сучасного підприємства як цілісний механізм формування цінності, що є визначальним для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Сучасні дослідження підтверджують важливість бізнес-моделі як елементу стратегічного аналізу, що дозволяє пояснити специфіку функціонування бізнесу в умовах постійних змін та трансформацій. Проте, невіршеними на сьогодні залишаються наступні питання. Так, автори [3] відзначають відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «бізнес-модель». В науковій літературі бізнес-модель ототожнюють зі стратегією, бізнес-планом.

Незважаючи на достатню кількість досліджень важливості інновацій бізнес-моделей механізми, за допомогою яких підприємства можуть ефективно змінювати свої бізнес-моделі залишаються недостатньо вивченими [4]. Також подальшого дослідження потребує питання визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють вплив на зміни бізнес-моделей.

Питанню специфіки застосування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації присвячена робота [5]. Автори визначають, що прискорення цифровізації змінює принципи та способи формування бізнес-моделей, що ускладнює окремі процеси захисту інформації та безпеки бізнесу. Тож ці питання є потребують поглибленого дослідження.

В роботі [6] розглянуто питання співвідношення бізнес-моделі та стратегії підприємства та визначено, що існує дискусія щодо того, чи є бізнес-модель частиною стратегії, чи окремою, самостійною концепцією. Саме відсутність єдиної типології бізнес-моделей ускладнює вибір конкретної моделі та викликає наукову плутанину з визначенням сутності бізнес-моделі. Автори в роботі [7] підкреслюють необхідність формування чіткого системного бачення та розробки універсальної класифікації бізнес-моделей на основі комплексних критеріїв.

Існування потреби у поглибленому аналізі взаємозв'язків і логічної послідовності між ключовими елементами бізнес-моделі, а також механізмів їх взаємодії визначено в роботі [8].

Питанню визначення ролі бізнес-моделі у формуванні вартості підприємства присвячена праця [9] Автор визначає, хоча бізнес-модель вважається ключовим фактором максимізації вартості підприємства, конкретні механізми цього впливу та методики оцінки залишаються предметом дискусій. В роботі [10] автор проводить оцінку ефективності інноваційних бізнес-моделей та наголошує на тому, що інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю сприяють активному розвитку прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

В реаліях ведення господарської діяльності підприємствами України актуалізується потреба в дослідженні бізнес-моделей, які забезпечують стійкість та адаптацію підприємств до умов воєнного стану. У зв'язку з цим, в роботі [11] визначаючи підходи до формування стратегії цифровізації компанії науковці не виключають використання навіть надзвичайно спрощених варіантів, таких як модель Остервальдера-Піньє.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення місця бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Важливим елементом представлення бізнес-моделі є переконання того, що тривалість «життя» компанії та її діяльність базуються безпосередньо на взаємодії внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринків та суспільства в цілому.

Для ефективного представлення, опису та пояснення бізнес-моделі компанії, доречно представляти бізнес-моделі як інструмент забезпечення видимості унікального способу координування бізнесу ресурсами, якими володіє організація, для досягнення її корпоративних цілей [12].

З огляду на це, важливим елементом для компанії є адекватне представлення бізнес-моделі. Розділяючи цю позицію, всі ділові стосунки стають зрозумілими, і всі зацікавлені сторони усвідомлюють свою «роль» у цій системі та свій внесок в цю систему. Вважається, що представлення бізнес-моделі — це найбільш важливий спосіб направити корпоративну філософію та структуру компанії на зміцнення відносин із зацікавленими сторонами та ресурсами, що беруть участь у господарській діяльності компанії.

На практиці це дозволяє компанії зрівняти цілі макробізнесу з зовнішніми партнерами та ресурсами, а також координувати їх один з одним [1]. При цьому класична бізнес-модель в літературі представляється у вигляді Канви бізнес-моделі (Business Model Canvas), розробленої О. Остервальдером та І. Піньє [1]. В такому вигляді вона надає візуальне представлення бізнес-ідеї, орієнтованої на створення вартості (цінності) організації.

Бізнес-модель є рушійною силою зміни запасів капіталу, які використовуються та які залежать від організації. Іншими словами, спосіб, який закладений в роботу бізнес-моделі, є одним з основних двигунів створення вартості (цінності) компанії.

Внутрішньо, цінність бізнес-моделі полягає в тому, що вона забезпечує менеджерів впевненою позицією, яка використовується для направлення своїх управлінських зусиль на створення вартості (цінності). У цьому відношенні одна з переваг ефективного представлення бізнес-моделі полягає в можливості більш ефективно орієнтувати внутрішні ресурси на досягнення цілей компанії, розкриваючи те, як вони пов'язані з зовнішніми ресурсами, і забезпечуючи робочу основу з точки зору організації та цілей [13–15].

Таким чином, бізнес-модель дає менеджерам організації розуміння як вона створює вартість (цінність) нині, як це може вплинути на процес створення вартості (цінності) у майбутньому, а також стійкість бізнес-моделі до проблем конкурентів та довготермінових факторів навколишнього середовища (наприклад, появи нових технологій та швидких змін запитів ринку).

Спираючись на роботу Joysse, & Paquin, 2016, науковці [16] стверджують, що «Тришарове полотно (канва) бізнес-моделі є інструментом для інтеграції економічних, екологічних і соціальних аспектів у цілісне бачення бізнес-моделі організації, орієнтованої на сталість. Вона базується на оригінальній економічній структурі бізнес-моделі, додаючи ще дві структури (екологічну — життєвий цикл і соціальну — зацікавлені сторони), які зосереджуються на відображенні екологічних і соціальних аспектів бізнесу» [13].

Одним із перших аспектів, який потребує визначення є організаційна одиниця, інформація, про яку буде покладена в основу побудови бізнес-моделі. Зазвичай, така одиниця вибирається в межах сфери корпоративної соціальної відповідальності / стійкості (якщо така існує) [2].

Важливо, що визначення кінцевої мети дозволяє менеджерам розвиватися спільне та чітко визначене бачення проекту, тим самим підвищуючи рівень своїх зобов'язань.

Інший важливий аспект, який необхідно розглянути, — це довгострокова стратегія: зручно мати щонайменше одного додаткового члена, який представляє стратегічну сферу для участі у загальних зборах, з метою сприяння інтеграції стратегії в представництво бізнес-моделі. Бізнес-планування складає основу прогнозування майбутньої діяльності організації [17]. Вчасно проведена оптимізація бізнес-процесів дозволить: знизити тимчасові витрати; знизити операційні витрати; підвищити керованість компанії; підвищити якість обслуговування клієнтів; досягти цільових показників. Це в свою чергу тягне за собою: зниження собівартості продукції та послуг; підвищення привабливості для клієнтів; прискорення прийняття рішень (швидка реакція на зміни); підвищується конкурентоспроможність і стійкість компанії [17]. Однією з базових категорій бізнес-процесу є процес використання ресурсів підприємства. Тут під ресурсом зазвичай розуміють реальний об'єкт, існування якого передбачається, і вартість або цінність якого зростає в процесі здійснення операцій над ним. Зниження цінності ресурсу обумовлено, наприклад, зносом обладнання, втомою або старінням персоналу, а інформаційний ресурс може не втратити своєї цінності в процесі використання [17]. Зважаючи на те, що з наявного ресурсу створюється кінцевий товар (послуга), відображення інформації про зусилля, прикладені в процесі перетворення ресурсу, доцільно відображати в бізнес-моделі як вагомий фактор формування споживацької цінності.

Капіталоорієнтований підхід розглядає капітал як стратегічний ресурс підприємства. Тобто такий, що є цінними, незамінними, важко копіюваними, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві забезпечують формування стійких конкурентних переваг для досягнення ключових показників ефективності. Основну відмінність управління капіталом як стратегічним ресурсом від традиційного його розуміння можна визначити як таку, що полягає у пріоритеті не мінімізації витрат на капітал, а формуванні цінності, тобто акцент зусиль менеджменту має бути спрямованим не на пригнічення будь-якою ціною суперника у ринковій конкуренції, а на створення власних, таких, що важко копіюються іншими компаніями, компетенцій як основи лідування у бізнесі. Дослідження цінності як економічного результату управління капіталом підприємства зумовлює необхідність зміщення акценту менеджменту з процесу присвоєння ресурсу до його створення у вигляді інтелектуального та соціального капіталу. Це вносить суттєві відмінності у взаємовідносини з носіями даних форм капіталу, що набуває статусу стратегічного чинника формування цінності підприємства з урахуванням інтересів усіх його зацікавлених осіб. У такому контексті певних трансформацій набуває механізм створення цінності, дослідження якого у полі проблематики даної статті пропонуємо здійснювати на основі бізнес-моделі [1].

Бізнес-модель належить до числа порівняно нових концепцій сучасної теорії підприємництва та стратегічного менеджменту. Водночас у науковій практиці відсутній єдиний підхід щодо складових елементів бізнес-моделі. Відтак, набір структурних елементів бізнес-моделі може різнитися залежно від галузевої специфіки підприємства.

У світовій практиці існує підхід, за яким бізнес-модель включає такі ключові складові як ресурси, комерційна діяльність, продукти, та результати. При цьому серед всієї сукупності ресурсів підприємства варто виділити ті, які мають суттєвий вплив на формування ринкової вартості підприємства. Сюди відносяться фактори які підвищують конкурентоспроможність продукції шляхом зменшення витрат

та такі, що складно відтворюються, що пояснюється їх унікальністю (вигідне розміщення об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталоємністю та високими витратами часу на створення (репутація компанії, лояльність споживачів). Також це можуть бути фактори диверсифікації діяльності організації (досвід роботи на ринку; канали збуту; торгові марки, бренди тощо) та фактори, що мають вплив на збільшення ринкової вартості (менеджмент компанії; формалізовані знання; бази даних; фінансові можливості; лояльність державних органів тощо).

Пропонуємо застосовувати матрицю суттєвих показників, яка структурує показники діяльності за рівнями значущості від найменш значущих до найбільш значущих (табл. 1).

При формуванні бізнес-моделі підприємства акцентувати потрібно на фактори, що мають вплив на збільшення ринкової вартості підприємства, адже вони є основою реалізації стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, мають потенціал генерування прибутку у майбутньому. При цьому, оскільки пошук комбінацій ресурсів, які будуть примножувати вартість підприємства безперервний, суб'єкт господарювання повинен перманентно трансформувати свою бізнес-модель.

Умовою ефективного використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати ресурсні ефекти. Ресурсний ефект — це результат оптимального використання потенціалу ресурсів компанії та їх комбінацій, що забезпечує генерування додаткових грошових потоків або формування нових стратегічних можливостей.

Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим завданням менеджменту компанії. Якщо керівництво невірно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал — це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових доходів і формування конкурентних переваг.

Таблиця 1

Матриця ранжування показників діяльності за рівнями значущості

Суттєвість показника/ пріоритет показника	Високий пріоритет	Достатній пріоритет	Низький пріоритет
Висока суттєвість	висока суттєвість/ високий пріоритет показника	висока суттєвість/ достатній пріоритет показника	висока суттєвість/ низький пріоритет показника
Достатньо суттєвий	достатньо суттєвий/ високий пріоритет показника	достатньо суттєвий/ достатній пріоритет показника	достатньо суттєвий/ низький пріоритет показника
Низька суттєвість	низька суттєвість/ високий пріоритет показника	низька суттєвість/ достатній пріоритет показника	низька суттєвість/ низький пріоритет показника

Джерело: власна розробка автора

Характеристики, які можуть підвищити ефективність і чіткість опису бізнес-моделі можуть включати:

- зрозуміле визначення основних елементів бізнес-моделі;
- просту схему, що представляє основні елементи бізнес-моделі, підтриману чітким поясненням значущості цих елементів для організації;
- логічний словесний опис, з урахуванням конкретних обставин підприємства;
- виявлення найважливіших зацікавлених сторін та інших залежностей, а також важливих факторів, що впливають на зовнішнє середовище;
- прив'язку інформації про бізнес-моделі до інших елементів змісту: стратегії, ризиків, можливостей і результатів діяльності (включаючи ключові показники ефективності і фінансові умови, такі як обмеження витрат і доходи).

Як відомо, основною характеристикою капіталу як об'єкту забезпечення ефективності управління є здатність формувати додану вартість. Сучасні вимоги до ведення бізнесу потребують узгодження стратегії діяльності підприємства з цілями сталого розвитку. Відтак, щоб забезпечити ефективність управління підприємством може бути реалізованим на основі оцінювання основного капіталу підприємства, тобто його ресурсів, а саме: людського капіталу, природного капіталу, фінансового капіталу, соціально-репутаційного капіталу.

Ресурсну складову бізнес-моделі доцільно представляти інформацією про види капіталів, розкриваючи, за можливості, інформацію не тільки щодо їх вартості та обсягу, а й щодо їх участі у дотриманні цілей сталого розвитку.

В розділі «Людський капітал» доцільно розкривати інформацію про умови оплати праці, можливості професійного розвитку та кар'єрного росту, можливі

інструменти додаткової винагороди, культуру роботи й залучення нових спеціалістів тощо.

В розділі «Природний капітал» наводиться інформація про будинки, споруди підприємства, які використовують електроенергію, газ, воду (природні ресурси), кількість поїздок і відряджень на громадському транспорті замість власного, наявні електромобілі підприємства тощо.

В розділі «Фінансовий капітал» наводиться інформація про обсяги коштів, виділених для створення достатніх резервів для забезпечення безперервної діяльності, зокрема, для покриття захищених статей видатків (заробітна плата, податки та платежі до бюджету та ін.).

В розділі «Соціальний та репутаційний капітал» наводиться інформація про взаємодію із зацікавленими сторонами (клієнти, партнери, постачальники, уряд, громада та ін.), слідуючи етичним та стійким методам ведення бізнесу.

Таким чином, ефективна система цільового управління вимагає необхідності оперативного управління ключовими його бізнес-процесами. А це реалізується через побудову формалізованого опису бізнес-моделі з визначенням системи показників, за якими можна контролювати хід їх реалізації.

Як стверджує Федоренко І. А. [18], «застосування системи фінансового планування на промисловому підприємстві обумовлено впровадженням найбільш ефективних інструментів розвитку та реалізації запланованих стратегічних цілей, що дає можливість обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управлінських рішень для забезпечення фінансової безпеки підприємства з урахуванням впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища» [18].

За даними ESG Звіту 2024 від BDO in Ukraine, що з січня 2023 року нова Директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), вимагає, щоб компанії не лише повідомляли, а й інтегрували сталість у свою бізнес-модель та управління ризиками. Підходи до сталого розвитку більше не є окремим CSR-напрямом. Вони є частиною стратегічного планування, відображеними в бізнес-моделі, пов'язаними із цілями, ризиками і ключовими показниками ефективності [19].

Бізнес-модель відіграє ключову роль у плануванні діяльності підприємства. Бізнес-модель є тією, концептуальною основою, яка визначає, як компанія формує вартість бізнесу та створює цінність для споживача, та лежить в основі планування діяльності підприємства. Бізнес-модель дає інформацію про те як наявний у підприємства капітал (ресурси) в процесі здійснення поточної діяльності здатен створювати цінність для споживача та формувати вартість бізнесу (генерувати прибуток), на підставі чого формуються оперативні планові показники діяльності підприємства, зокрема, у розрізі екологічного напрямку сталого розвитку, соціального напрямку сталого розвитку, економічного напрямку сталого розвитку.



Рис. 1. Структура бізнес-моделі підприємства за видами капіталу

Джерело: власна розробка автора

Висновки та перспективи подальших досліджень. При створенні підприємства важливо прописати як вбачається використовувати наявні в нього ресурси для того щоб досягти мети своєї діяльності (отримання прибутку / досягнення соціально-економічного ефекту). Всебічне уявлення про те які економічні перспективи наявні у підприємства та який його потенціал надасть бізнес-модель.

В свою чергу, ґрунтуючись на бізнес-моделі, бізнес-план конкретизує бізнес-цілі та стратегії підприємства. Тож з точки зору ефективної системи планування діяльності підприємства бізнес-план

є початковим проектом діяльності підприємства. За своєю сутністю бізнес-план описує потенціал бізнес-моделі підприємства, яка визначає сценарій спіху компанії.

Необхідну інформацію для створення стійких економічних суб'єктів та економіки в цілому, прогнозування діяльності підприємств, можна отримати, розуміючи бізнес-модель, організаційну структуру компанії, операційне середовище, виклики та можливості, які вона створює, стратегічні цілі, моделі управління і системи винагород співробітникам, стратегії подальшого розвитку тощо.

Література

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 288 p.
2. Рябиніна К. Г. Бізнес-модель як механізм забезпечення ефективності управління капіталом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 2. С. 688–692.
3. Massa L., Tucci C. L., Afuah A. Business model innovation: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.296>
4. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
5. Шостак Л. В., Білю І. О., Ульяницький А. О. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702/3631> (дата звернення: 31.12.2025).
6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
7. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Götzel V. Business model research: origins, analysis and future directions. *Journal of Business Models*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
8. Zott Ch., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004
9. Чухрай А. І. Онтологія поняття бізнес-модель підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Логістика*. 2012. № 749. С. 94–103. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/25824> (дата звернення: 31.12.2025).
10. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 128–142. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.15
11. Болдуева О. В., Дашенко Г., В'ялець О. та ін. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60). С. 415–426. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.60.2025.4596>
12. Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines. *IFRS Foundation: вебсайт*. URL: <https://integratedreporting.org/resource/nibr-business-model-representation-in-integrated-reporting-best-practices-and-guidelines/> (дата звернення: 31.12.2025).
13. Макаренко В. Ю. Бізнес-модель як елемент інтегрованої звітності підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2017. № 1 (29). С. 305–313.
14. Макаренко В. Ю. Бізнес-модель як елемент інтегрованої звітності в контексті забезпечення ефективності управління капіталом підприємства. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 28 квіт. 2018 р. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. С. 63–65.
15. Макаренко В. Ю. Місце бізнес-моделі в інтегрованій звітності: світова практика. *Економіка підприємства: теорія та практика* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ-Краків-Прага, 12 жовт. 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 107–110.
16. Соловій І. П., Кійко О. А., Лавний В. В. та ін. Формування бізнес-моделі, орієнтованої на планування сталості підприємств лісового сектора. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2024. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.15421/412424>
17. Черкашина М. В., Науменко М. О. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 46–52.

18. Федоренко І.А., Зась Д.С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2018. № 2. С. 247–252.
19. ESG Звіт BDO в Україні за 2024 рік. *BDO в Україні: вебсайт.* URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/esg-zvit-bdo-ukraine-2024> (дата звернення: 31.12.2025).

References

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 288 p.
2. Riabynina, K. H. (2017). Biznes-model yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia kapitalom pidpriemstva [Business model as a mechanism for ensuring the efficiency of enterprise capital management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 2. P. 688–692 [in Ukrainian].
3. Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). Business model innovation: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*.
4. Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning.
5. Slozko T. M., Latysheva O. V. (2022). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu. [Enterprise business models in the digital era: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo* [in Ukrainian].
6. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*.
7. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business model research: origins, analysis and future directions. *Journal of Business Models*.
8. Zott, K., & Amit, R. (2010). Proektuvannia biznes-modeli: do krashchoho rozuminnia novoi kontseptsii. *Long Range Planning*.
9. Chukhrai, A. I. (2012). Ontolohiia poniattia biznes-model pidpriemstva [Ontology of the concept of enterprise business model]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [in Ukrainian].
10. Babenko, V. O., ta in. (2025). Analiz efektyvnosti innovatsiinykh biznes-modelei v systemi upravlinnia konkurento-spromozhnistiu pidpriemstva. [Analysis of the efficiency of innovative business models in the enterprise competitiveness management system]. *Visnyk KhNPU im. H. S. Skovorody* [in Ukrainian].
11. Melnyk, O. H. (2025). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta viiny [Features of strategic development of enterprises in the context of digital transformation of the economy of Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* [in Ukrainian].
12. Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines. URL: <https://integratedreporting.org/resource/nibr-business-model-representation-in-integrated-reporting-best-practices-and-guidelines/Planning>
13. Makarenko, V. Iu. (2017). Biznes-model yak element intehrovanoi zvitnosti pidpriemstv [Business model as an element of integrated reporting of enterprises.]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*. № 1 (29) P. 305–313 [in Ukrainian].
14. Makarenko, V. Iu. (2018). Biznes-model yak element intehrovanoi zvitnosti v konteksti zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia kapitalom pidpriemstva [Business model as an element of integrated reporting in the context of ensuring the efficiency of capital management of the enterprise.]. *Strategii ta innovatsii: aktualni upravlinski praktyky: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Kryvyi Rih, 28 kvitnia 2018. Kryvyi Rih: Donetskyi natsionalnyi universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho* [in Ukrainian].
15. Makarenko, V. Iu. (2018). Mistse biznes-modeli v intehrovanii zvitnosti: svitova praktyka [The place of the business model in integrated reporting: world practice.]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka: materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Kyiv-Krakov-Praha, 12 zhovtnia 2018. P. 107–110* [in Ukrainian].
16. Solovii, I. P., Kiiko, O. A., Lavnyi, V. V., Bukhaneych, I. I., Peliukh, O. R., Ilkiv, M. M., Chelepis, T. O., Savka, D. B., Lutsenko, A. O. Formuvannia biznes-modeli, oriietovanoi na planuvannia stalosti pidpriemstv lisovoho sektora [Formation of a business model focused on planning the sustainability of enterprises in the forest sector]. DOI: <https://doi.org/10.15421/412424> [in Ukrainian].
17. Cherkashyna, M. V., Naumenko, M. O. (2017). Planuvannia biznes-protsesiv dlia orhanizatsii diialnosti pidpriemstva. [Planning of business processes for organizing the activities of the enterprise] *Ekonomika pidpriemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 57. P. 46–52 [in Ukrainian].
18. Fedorenko, I. A., Zas, D. S. (2018). Biudzhetuвання yak instrument systemy finansovoho planuvannia promyslovyykh pidpriemstv [Budgeting as a tool of the financial planning system of industrial enterprises]. *Biznes Inform.* № 2. P. 247–252 [in Ukrainian].
19. ESG Zvit BDO v Ukraini za 2024 rik [ESG Report BDO in Ukraine for 2024. BDO in Ukraine]. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/esg-zvit-bdo-ukraine-2024> [in Ukrainian].

УДК 658.8:004.8

Могілевський Руслан Олегович

аспірант кафедри Міжнародної економіки та менеджменту

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Mohilevskiy Ruslan

Postgraduate Student of the Department of International Economics and Management

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0009-0000-4396-7543

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11757

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

MANAGEMENT OF THE MARKETING POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL MARKETING AND APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація бізнесу та активне впровадження технологій штучного інтелекту істотно змінюють підходи до управління маркетинговим потенціалом підприємств. Інструменти цифрового маркетингу, Big Data та AI формують нові можливості аналізу ринку, взаємодії зі споживачами й прийняття управлінських рішень, що зумовлює потребу в науковому переосмисленні традиційних управлінських моделей. Водночас у практиці підприємств застосування AI часто має фрагментарний характер, що обмежує повноцінну реалізацію маркетингового потенціалу.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрового маркетингу із застосуванням технологій штучного інтелекту та розроблення концептуальних підходів до його інтеграції в систему маркетингового управління.

Матеріали і методи. Дослідження базується на узагальненні положень вітчизняних і зарубіжних наукових праць у сфері цифрового маркетингу та застосування технологій штучного інтелекту. У роботі використано методи аналізу й синтезу, системний і структурно-функціональний підходи, а також метод моделювання для обґрунтування концептуальної моделі управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Результати. У статті систематизовано еволюцію наукових підходів до трактування сутності та структури маркетингового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано доцільність використання data-driven підходу в управлінні маркетинговим потенціалом та визначено роль цифрового маркетингу й технологій штучного інтелекту у процесах його формування, реалізації та аналітичного забезпечення. Запропоновано авторську концептуальну модель управління маркетинговим потенціалом підприємства, побудовану за багаторівневою логікою та орієнтовану на інтеграцію цифрових і AI-рішень у єдиний управлінський контур.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі на підприємствах різних галузей, розробленням методик кількісної оцінки маркетингового потенціалу в цифровому середовищі та аналізом впливу рівня зрілості AI-інструментів на конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, цифровий маркетинг, штучний інтелект, цифрова трансформація, маркетингова аналітика, Big Data, data-driven управління, управління підприємством, конкурентоспроможність

Summary. Introduction. Digital business transformation and active implementation of artificial intelligence technologies are significantly changing approaches to managing the marketing potential of enterprises. Digital marketing tools, Big Data and AI create new opportunities for market analysis, interaction with consumers and making management decisions, which necessitates the need for a scientific rethinking of traditional management models. At the same time, in the practice of enterprises, the use of AI is often fragmentary, which limits the full realization of marketing potential.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing the marketing potential of an enterprise in digital marketing with the use of artificial intelligence technologies and to develop conceptual approaches to its integration into the marketing management system.

Materials and methods. The study is based on a generalization of the provisions of domestic and foreign scientific works in the field of digital marketing and the use of artificial intelligence technologies. The paper uses methods of analysis and synthesis, systemic and structural-functional approaches, as well as the modeling method to substantiate the conceptual model of enterprise marketing potential management.

Results. The article systematizes the evolution of scientific approaches to interpreting the essence and structure of an enterprise's marketing potential in the context of digital transformation. The feasibility of using a data-driven approach in marketing potential management is substantiated and the role of digital marketing and artificial intelligence technologies in the processes of its formation, implementation and analytical support is determined. The author's conceptual model of enterprise marketing potential management is proposed, built according to multi-level logic and focused on the integration of digital and AI solutions into a single management circuit.

Prospects for further research are associated with empirical testing of the proposed model at enterprises in various industries, the development of methods for quantitative assessment of marketing potential in the digital environment and the analysis of the impact of the maturity level of AI tools on the competitiveness of enterprises.

Key words: marketing potential, digital marketing, artificial intelligence, digital transformation, marketing analytics, Big Data, data-driven management, enterprise management, competitiveness

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрового маркетингу та технологій штучного інтелекту докорінно змінює логіку формування й реалізації маркетингового потенціалу підприємств. У сучасних умовах конкурентоспроможність визначається не лише обсягом маркетингових ресурсів чи досвідом персоналу, а здатністю підприємства збирати, інтегрувати та аналітично обробляти великі масиви даних про ринок і споживачів, трансформуючи їх у персоналізовані та прогностично обґрунтовані маркетингові рішення. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, частка цифрових каналів у структурі світових рекламних витрат перевищує три чверті загального обсягу, що свідчить про домінування digital-маркетингу як ключового середовища реалізації маркетингового потенціалу підприємств [1].

Водночас зростання ролі штучного інтелекту у маркетинговій аналітиці, управлінні комунікаціями, прогнозуванні попиту та оптимізації клієнтського досвіду актуалізує проблему системності його впровадження. Практика свідчить, що використання AI-інструментів на підприємствах часто має фрагментарний характер і зводиться до автоматизації окремих функцій, переважно креативних або операційних, без інтеграції в цілісну систему управління маркетинговим потенціалом. Такий підхід обмежує можливості отримання довгострокового ефекту та не забезпечує повноцінної реалізації потенціалу цифрових і інтелектуальних технологій. Дослідження консалтингових компаній підтверджують, що лише незначна частина підприємств досягає відчутної економічної віддачі від впровадження штучного інтелекту в маркетинговій діяльності, що зумовлено дефіцитом методологічних підходів, управлінських регламентів і компетентностей персоналу [2].

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності комплексного теоретико-методологічного підходу до управління маркетинговим потенціалом

підприємства в умовах цифрового маркетингу та застосування технологій штучного інтелекту. Зокрема, потребують уточнення сутність і структура маркетингового потенціалу як data-driven системи, механізми інтеграції AI в управлінські контури, а також інструменти оцінювання ефективності та результативності таких рішень. Це зумовлює необхідність формування науково обґрунтованої моделі управління маркетинговим потенціалом, здатної забезпечити адаптивність підприємств до динамічних змін цифрового середовища та підвищити ефективність їх ринкової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових дослідженнях управління маркетинговим потенціалом підприємства розглядається в контексті цифровізації та впровадження технологій штучного інтелекту. Зокрема, Завалій Т.О. та Легенчук С.Ф. аналізують напрями й перспективи використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу, а також підкреслюють роль хмарних технологій у формуванні нової парадигми маркетингової діяльності [3; 9]. Шталь Т.В. і Могилевський Р.О. обґрунтовують цифрові механізми управління маркетинговим потенціалом, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових інструментів у систему маркетингового менеджменту [4]. У роботі Македона В.В. маркетинговий потенціал розглядається як динамічна сукупність ресурсів і компетентностей підприємства в умовах цифрового бізнес-середовища [5].

Значний внесок у розвиток досліджуваної проблематики зроблено зарубіжними авторами. Spilotro C., Secundo G., Del Vecchio P. та Barbieri V. досліджують роль цифрових платформ у міжнародному цифровому маркетингу малих і середніх підприємств [6]. Zhang X., Abdul-Hamid A., Tan K. H., Tseng M. та Ali M. H. визначають цифрову трансформацію ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств [7]. Вплив штучного

інтелекту на інноваційний розвиток і управління знаннями підприємств розкрито у працях Li B., Wang L., Fu S. та Wan J., а також Luo T., Tang H. та Zhang J. [10; 12].

Окрему групу становлять дослідження, присвячені стратегічним аспектам застосування штучного інтелекту в маркетингу. Струнгар А. аналізує можливості AI у формуванні стратегій цифрового маркетингу [8], тоді як Карпенко В.Л. та Шиш А.М. зосереджуються на викликах і перспективах використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності в Україні [14]. У працях Le H. T. P. M., Nguyen P. V., Chebbi H. та Dinh D. M. розкрито еволюцію міжнародного маркетингового менеджменту під впливом AI [11]. Руденко В., Марухленко О. та Лисенко І. обґрунтовують доцільність інтеграції digital management і цифрового маркетингу як інструментів підвищення конкурентоспроможності компаній [13]. Разом з тим, попри значний науковий доробок, проблема формування цілісної системи управління маркетинговим потенціалом підприємства з урахуванням можливостей штучного інтелекту залишається недостатньо дослідженою, що визначає актуальність подальших наукових пошуків.

Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні підходів до управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрового маркетингу та застосування технологій штучного інтелекту, а також у розробленні концептуальних положень щодо інтеграції AI-інструментів у систему маркетингового управління з метою підвищення ефективності ринкової діяльності підприємств.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем управління маркетинговим потенціалом, цифрового маркетингу та застосування технологій штучного інтелекту в управлінні підприємствами. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів до сутності маркетингового потенціалу; системний підхід — для його розгляду як цілісної багаторівневої системи; структурно-функціональний аналіз — для визначення ключових компонентів маркетингового потенціалу в умовах цифрової трансформації; метод моделювання — для розроблення концептуальної моделі управління маркетинговим потенціалом із використанням інструментів цифрового маркетингу та штучного інтелекту; метод узагальнення — для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Еволюція наукових підходів до трактування сутності та структури маркетингового потенціалу підприємства відображає загальні трансформації економічних систем і зміну ролі маркетингу в управлінні розвитком бізнесу. У класичних працях маркетинговий потен-

ціал розглядався переважно як сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують виконання функцій просування, збуту та комунікації з ринком. Такий підхід ґрунтувався на ресурсній парадигмі, у межах якої ключовими складовими маркетингового потенціалу вважалися фінансові, кадрові, інформаційні та організаційні ресурси, здатні підтримувати маркетингову діяльність у відносно стабільному конкурентному середовищі [5].

Подальший розвиток теорії маркетингу зумовив перехід до функціонально-процесного підходу, відповідно до якого маркетинговий потенціал почали трактувати як здатність підприємства ефективно реалізовувати маркетингові функції та процеси на всіх етапах взаємодії зі споживачами. У межах цього підходу акцент було зміщено з наявності ресурсів на якість їх використання, узгодженість маркетингових процесів і гнучкість управлінських рішень. Структура маркетингового потенціалу доповнюється такими елементами, як аналітичні можливості, управлінські компетентності та здатність підприємства адаптувати маркетингову стратегію до змін ринкової кон'юнктури [4].

З поширенням концепцій стратегічного управління та динамічних здібностей маркетинговий потенціал почав розглядатися як стратегічний актив підприємства, що формується в процесі накопичення знань, досвіду та організаційних компетентностей. У цьому контексті його структура набуває багатовимірного характеру та включає не лише матеріальні й нематеріальні ресурси, а й здатність підприємства до навчання, інновацій і стратегічного оновлення маркетингових підходів. Маркетинговий потенціал дедалі частіше пов'язується з довгостроковою конкурентоспроможністю та стійкістю бізнесу [3].

Цифрова трансформація економіки зумовила появу нових наукових інтерпретацій маркетингового потенціалу, у межах яких він розглядається як динамічна, data-driven система. В умовах цифрового середовища ключовими складовими маркетингового потенціалу стають дані про споживачів і ринки, цифрові канали комунікації, аналітичні платформи та технології штучного інтелекту, що забезпечують персоналізацію, прогнозування та автоматизацію маркетингових рішень. Таким чином, еволюція наукових підходів демонструє перехід від ресурсно-орієнтованих і функціональних моделей до комплексних, стратегічних і цифрово орієнтованих концепцій, у яких маркетинговий потенціал визначається здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології, аналітику даних і управлінські компетентності в єдину систему створення конкурентних переваг.

Цифровий маркетинг і технології штучного інтелекту трансформують не лише інструментарій маркетингової діяльності, а й логіку формування та використання маркетингового потенціалу підприємства. Їх вплив доцільно розглядати крізь призму

ключових управлінських процесів: формування потенціалу, його реалізації та аналітичного забезпечення прийняття маркетингових рішень.

Інструменти цифрового маркетингу та технології штучного інтелекту здійснюють комплексний і взаємопов'язаний вплив на формування, реалізацію та аналітичне забезпечення маркетингового потенціалу підприємства. Вони не лише розширюють інструментарій маркетингової діяльності, а й трансформують її управлінську логіку, переводячи маркетинговий потенціал у площину інтегрованої data-driven та інтелектуально орієнтованої системи. Це обґрунтовує доцільність їх системного впровадження в управлінські контури підприємства.

Доцільність використання data-driven підходу в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрового середовища зумовлена

суттєвими змінами у характері ринкових взаємодій та зростанням ролі даних як стратегічного ресурсу. Цифрові канали комунікації, онлайн-платформи та клієнтські інформаційні системи генерують значні обсяги структурованих і неструктурованих даних про поведінку споживачів, ефективність маркетингових інструментів і динаміку попиту. У таких умовах традиційні інтуїтивні або експертно-орієнтовані підходи до управління маркетингом поступово втрачають ефективність, що актуалізує перехід до управлінських рішень, заснованих на системному аналізі даних [7].

Застосування data-driven підходу дає змогу трансформувати маркетинговий потенціал підприємства з переважно ресурсної категорії у динамічну управлінську систему, орієнтовану на постійне навчання та адаптацію до змін ринкового середовища. Використання аналітичних платформ, інструментів Big

Таблиця 1

Вплив цифрового маркетингу та штучного інтелекту на маркетинговий потенціал підприємства

Група інструментів	Вплив на формування маркетингового потенціалу	Вплив на реалізацію маркетингового потенціалу	Роль в аналітичному забезпеченні управління
Інструменти цифрового маркетингу (SEO, SMM, контекстна реклама, e-mail маркетинг, маркетплейси)	Сприяють накопиченню цифрових маркетингових активів, зокрема клієнтських баз, онлайн-аудиторій, репутаційного капіталу бренду та каналів взаємодії зі споживачами. Формують нематеріальну складову маркетингового потенціалу, пов'язану з упізнаваністю бренду та доступом до цільових сегментів	Забезпечують гнучку реалізацію маркетингових стратегій, швидке масштабування комунікацій, тестування гіпотез і адаптацію маркетингових повідомлень до змін споживчої поведінки	Генерують первинні дані щодо поведінки користувачів, ефективності каналів і маркетингових кампаній, які використовуються для подальшого аналізу та оптимізації
Платформи маркетингової аналітики та Big Data	Формують аналітичну складову маркетингового потенціалу, підвищуючи здатність підприємства до сегментації ринку, оцінювання попиту та планування маркетингових активностей на основі даних	Забезпечують більш обґрунтований розподіл маркетингових ресурсів, підвищують результативність кампаній і знижують ризики неефективних витрат	Дозволяють інтегрувати дані з різних цифрових каналів, здійснювати багатовимірний аналіз, оцінювати KPI та ROI маркетингової діяльності
Технології штучного інтелекту (машинне навчання, predictive analytics)	Посилюють інтелектуальну складову маркетингового потенціалу, забезпечуючи здатність підприємства до прогнозування попиту, виявлення трендів і адаптації до змін ринкового середовища	Дають змогу автоматизувати прийняття маркетингових рішень, реалізувати динамічне ціноутворення, персоналізацію пропозицій і оптимізацію маркетингових дій у реальному часі	Підвищують точність аналітичних висновків, дозволяють виявляти приховані закономірності у великих масивах даних і формувати сценарії розвитку ринку
Генеративні AI-інструменти (контент-генерація, чат-боти, recommendation systems)	Розширюють креативний та комунікаційний потенціал підприємства, знижуючи залежність від обмежених людських ресурсів і прискорюючи створення маркетингових матеріалів	Забезпечують безперервну персоналізовану взаємодію зі споживачами, підвищують швидкість реакції на запити ринку та якість клієнтського досвіду	Формують масиви даних щодо вподобань клієнтів, ефективності рекомендацій і контенту, що використовується для подальшої оптимізації маркетингових рішень
CRM-, CDP- та MarTech-системи	Інтегрують інформаційні, комунікаційні та аналітичні ресурси в єдину систему, формуючи структурну основу маркетингового потенціалу підприємства	Підвищують узгодженість маркетингових дій, ефективність управління клієнтськими відносинами та довгострокову лояльність споживачів	Забезпечують системний моніторинг результативності маркетингової діяльності, контроль ключових показників і підтримку управлінських рішень

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 10; 11]

Data та технологій штучного інтелекту підвищує здатність підприємства до глибокої сегментації ринку, точного прогнозування попиту та персоналізації маркетингових пропозицій. У результаті маркетинговий потенціал формується не лише за рахунок накопичення ресурсів, а й через ефективне використання знань, отриманих у процесі аналізу даних [8].

Важливим аспектом доцільності data-driven підходу є підвищення результативності реалізації маркетингового потенціалу. Дані та аналітика забезпечують можливість оперативного коригування маркетингових стратегій, тестування альтернативних управлінських рішень і оптимізації розподілу маркетингового бюджету. Це дозволяє підприємству



Рис. 1. Концептуальна модель управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрового маркетингу та AI-трансформації

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 9; 13]

швидко реагувати на зміну споживчих уподобань, ринкових трендів і конкурентного середовища, знижуючи ризики неефективних маркетингових витрат і підвищуючи віддачу від використання маркетингового потенціалу [14].

Крім того, data-driven підхід посилює аналітичне забезпечення управління маркетинговим потенціалом, формуючи основу для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень. Інтеграція даних із різних джерел у межах CRM-, CDP- та MarTech-систем дозволяє створити єдине інформаційне поле, в якому маркетингові рішення базуються на актуальній і достовірній інформації. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і узгодженості дій між різними підрозділами підприємства.

Таким чином, використання data-driven підходу в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства є доцільним і необхідним в умовах цифрового середовища, оскільки воно забезпечує перехід до адаптивної, інтелектуально орієнтованої моделі маркетингового управління. Такий підхід створює передумови для підвищення ефективності реалізації маркетингового потенціалу, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування стійких довгострокових переваг у цифровій економіці.

На рис. 1 подано концептуальну модель управління маркетинговим потенціалом підприємства, побудовану з урахуванням сучасних тенденцій цифрового маркетингу та впровадження технологій штучного інтелекту. Модель відображає багаторівневу логіку управління, у межах якої поєднуються процеси формування, інтелектуальної обробки, реалізації та оцінювання маркетингового потенціалу на основі даних. Запропонована структура забезпечує інтеграцію цифрових інструментів і AI-рішень у єдиний управлінський контур та створює підґрунтя для адаптивного й результативного маркетингового управління в цифровому середовищі.

Запропонована концептуальна модель управління маркетинговим потенціалом підприємства ґрунтується на багаторівневій логіці, що поєднує ресурсно-даний, аналітико-інтелектуальний, управлінсько-інструментальний та результативно-адаптивний рівні. Їх взаємодія забезпечує послідовний перехід від формування та інтеграції цифрових маркетингових ресурсів і даних до прийняття обґрунтованих управлінських рішень і коригування маркетингової стратегії на основі результатів діяльності. Реалізація моделі відбувається через взаємопов'язані управлінські контури, що формують замкнений цикл управління маркетинговим потенціалом у цифровому середовищі.

Ключовою особливістю моделі є інтелектуалізація управління маркетинговим потенціалом за рахунок використання аналітичних інструментів, технологій Big Data та штучного інтелекту, які забезпечують трансформацію даних у практично

значущі управлінські знання. Кінцевими результатами функціонування моделі є підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, зростання точності та оперативності маркетингових рішень, посилення персоналізації клієнтського досвіду й адаптивності маркетингової стратегії, що у довгостроковій перспективі сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Практичне впровадження запропонованих підходів до управління маркетинговим потенціалом підприємств у цифровому середовищі доцільно розпочинати з формування єдиної інформаційно-аналітичної основи маркетингової діяльності. Це передбачає інтеграцію даних із різних цифрових каналів і платформ у межах CRM-, CDP- та аналітичних систем, що забезпечує цілісне бачення клієнтів, ринку та результатів маркетингових заходів. Створення такої інфраструктури є необхідною умовою переходу до data-driven управління та підвищення якості управлінських рішень у сфері маркетингу [13].

Важливим напрямом практичної реалізації є етапне впровадження технологій штучного інтелекту в маркетингові процеси підприємств. Доцільно починати з AI-інструментів аналітики та прогнозування, які мають відносно швидкий економічний ефект і дозволяють підвищити точність сегментації, прогнозування попиту та оцінювання ефективності маркетингових кампаній. Подальше розширення застосування AI може охоплювати автоматизацію управління маркетинговими комунікаціями, персоналізацію пропозицій і оптимізацію маркетингових бюджетів з урахуванням поведінкових моделей споживачів, що узгоджується з результатами досліджень щодо впливу штучного інтелекту на якість управлінських і інноваційних рішень на підприємствах [12].

Окремої уваги потребує організаційний аспект впровадження запропонованих підходів, зокрема розвиток цифрових і аналітичних компетентностей персоналу та формування відповідних управлінських регламентів. Підприємствам доцільно інвестувати в підготовку фахівців з маркетингової аналітики, управління даними та використання AI-рішень, а також забезпечити міжфункціональну взаємодію маркетингових, IT- та аналітичних підрозділів. Це сприятиме ефективній інтеграції цифрових інструментів у систему управління маркетинговим потенціалом.

У результаті реалізації запропонованих рекомендацій підприємства отримують можливість підвищити ефективність використання маркетингового потенціалу, забезпечити адаптивність маркетингових стратегій до змін цифрового середовища та сформувати стійкі конкурентні переваги. Системне поєднання цифрового маркетингу, data-driven підходів і технологій штучного інтелекту створює передумови для зростання конкурентоспроможності підприємств і їх довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано доцільність переосмислення управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрового маркетингу та AI-трансформації як цілісної data-driven системи. Доведено, що інтеграція цифрових інструментів, аналітики даних і технологій штучного інтелекту забезпечує підвищення результативності маркетингових рішень, адаптивності маркетингової стратегії та ефективності використання маркетингового потенціалу загалом. Запропонована концептуальна модель дозволяє систематизувати управлінські процеси за рівнями та контурами, формуючи замкнений цикл управління, орієнтований на постійне онов-

лення даних, інтелектуалізацію рішень і зворотний зв'язок за результатами маркетингової діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною апробацією запропонованої моделі на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності, а також з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання рівня маркетингового потенціалу в цифровому середовищі. Окремий науковий інтерес становить дослідження впливу рівня зрілості AI-інструментів і data-driven практик на конкурентоспроможність підприємств, а також аналіз ризиків і обмежень використання штучного інтелекту в управлінні маркетинговими процесами.

Література

1. Digital advertising spending worldwide. *Statista Research Department*. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/> (дата звернення 25.12.2025)
2. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення 25.12.2025)
3. Завалій Т., Легенчук С. Напрями, проблеми та перспективи використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу. *Вісник Економіки*. 2025. 2. С. 72–89. DOI: <https://doi.org/10.35774/>
4. Шталь Т.В., Могилевський Р.О. Цифрові механізми управління маркетинговим потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 554–560. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-554-560>
5. Македон, В.В. Управління маркетинговим потенціалом компаній в середовищі цифрового бізнесу. *European Journal of Management Issues*, 2025. 33(2). С. 106–118. DOI: <https://doi.org/10.15421/192510>
6. Spilotro C., Secundo G., Del Vecchio P., Barbieri V. LinkedIn as a catalyst for international digital marketing: insights from a tech-intensive SME. *EuroMed Journal of Business*, 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2024-0332>
7. Zhang X., Abdul-Hamid A., Tan K. H., Tseng M., Ali M. H. The driving forces of digital transformation: evidence from Chinese micro and small enterprises. *International Journal of Innovation Science*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2025-0160>
8. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>
9. Завалій, Т.О., Легенчук, С.Ф. (2025). Роль хмарних технологій у формуванні парадигми цифрового маркетингу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. (3(113)). С. 24–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-24-32](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-24-32)
10. Li B., Wang L., Fu S., Wan J. How does artificial intelligence empower enterprise technological innovation: from the perspective of knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0345>
11. Le H. T. P. M., Nguyen P. V., Chebbi H., Dinh D. M. The evolution of international marketing management: AI applications and emerging markets driving international selling in the digital era. *International Marketing Review*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2025-0176>
12. Luo T., Tang H., Zhang J. Artificial intelligence and the innovation quality of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2025-0303>
13. Руденко В., Марухленко О., Лисенко І. Інтеграція digital management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156>
14. Карпенко В.Л., Шиш А.М. Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. 2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13610743>

References

1. Digital advertising spending worldwide. *Statista Research Department*. (2024). URL: <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/>

2. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey & Company. (2023). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
3. Zavaliy, T., Lehenchuk, S. (2025). Napryamy, problemy ta perspektyvy vykorystannya shtuchnoho intelektu v tsyfrovomu marketynhu [Directions, problems and prospects of using artificial intelligence in digital marketing]. *Visnyk Ekonomiky*, 2, 72–89. <https://doi.org/10.35774/> [in Ukrainian].
4. Shtal' T.V., Mohylevs'kyi R.O. Tsyfrovi mekhanizmy upravlinnya marketynhovym potentsialom pidpryyemstva [Digital mechanisms for managing the marketing potential of an enterprise]. *Biznes Inform.* 2025. № 2. pp. 554–560. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-554-560> [in Ukrainian].
5. Makedon, V.V. (2025). Upravlinnya marketynhovym potentsialom kompaniy v seredovyshti tsyfrovoho biznesu [Managing the marketing potential of companies in the digital business environment]. *European Journal of Management Issues*, 33(2), 106–118. <https://doi.org/10.15421/192510> [in Ukrainian].
6. Spilotro C., Secundo G., Del Vecchio P., Barbieri V. (2025). LinkedIn as a catalyst for international digital marketing: insights from a tech-intensive SME. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2024-0332>
7. Zhang X., Abdul-Hamid A., Tan K.H., Tseng M., Ali M.H. (2025). The driving forces of digital transformation: evidence from Chinese micro and small enterprises. *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2025-0160>
8. Strunhar, A. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na stratehiyu tsyfrovoho marketynhu: potochni mozhlyvosti ta perspektyvy rozvytku [The impact of artificial intelligence on digital marketing strategies: current opportunities and development prospects]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> [in Ukrainian].
9. Zavaliy, T.O., Lehenchuk, S.F. (2025). Rol' khmarnykh tekhnolohiy u formuvanni paradyhmy tsyfrovoho marketynhu [The role of cloud technologies in shaping the paradigm of digital marketing]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, (3(113)), 24–32. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-24-32](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-24-32) [in Ukrainian].
10. Li B., Wang L., Fu S., Wan J. (2025). How does artificial intelligence empower enterprise technological innovation: from the perspective of knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0345>
11. Le H.T.P.M., Nguyen P.V., Chebbi H., Dinh D.M. (2025). The evolution of international marketing management: AI applications and emerging markets driving international selling in the digital era. *International Marketing Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2025-0176>
12. Luo T., Tang H., Zhang J. (2025). Artificial intelligence and the innovation quality of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2025-0303>
13. Rudenko, V., Marukhlenko, O., Lysenko, I. (2025). Intehratsiya digital management i tsyfrovoho marketynhu u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti kompaniy [Integration of digital management and digital marketing in increasing the competitiveness of companies]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156> [in Ukrainian].
14. Karpenko, V.L., Shysh, A.M. (2024). Tsyfrovi tekhnolohiyi ta shtuchnyy intelekt u suchasnomu marketynhu v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digital technologies and artificial intelligence in modern marketing in Ukraine: challenges and prospects]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, (2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13610743> [in Ukrainian].

УДК 005.336.2:339.5:664

Новак Олексій Сергійович

аспірант

Національного університету «Чернігівська політехніка»

Novak Oleksii

Postgraduate Student in the course of study D3 'Management'

Chernihiv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0001-2459-2587

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11758

ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТІСНИХ ПРОФІЛІВ МЕНЕДЖЕРІВ У СЕКТОРІ ІМПОРТУ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

FORMATION OF NEW COMPETENCY PROFILES OF MANAGERS IN THE FOOD IMPORT SECTOR

Анотація. Вступ. Сектор імпорту харчової продукції функціонує в умовах зростання макро- і геополітичної турбулентності, ускладнення регуляторного контролю, регіоналізації ланцюгів постачання і прискореної цифровізації, що посилює ризиконавантаженість управлінських рішень і актуалізує потребу не у загальних описах, а у чітко визначених вимогах до професійної спроможності менеджерів імпортного напрямку. У цих умовах компетентнісний профіль менеджера імпорту харчової продукції має формуватися як прикладний інструмент управління, придатний для відбору, оцінювання і розвитку персоналу.

Мета – сформувати модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження виступають наукові публікації з компетентнісного підходу в управлінні, а також актуальні аналітичні узагальнення щодо трансформації ланцюгів постачання і кадрових вимог. Методологія включає системний аналіз для виокремлення ключових тенденцій і їх управлінських наслідків, метод логічного структурування для побудови блокової моделі профілю.

Результати. Відповідно до першого завдання систематизовано тенденції розвитку імпорту харчової продукції і конкретизовано їх управлінське значення для діяльності менеджерів: посилення залежності від макро- і геополітичних чинників, ускладнення регуляторного поля як системи контролю і доказів, зростання ролі стійкості і регіоналізації ланцюгів постачання, нерівномірна цифровізація як джерело компетентнісного розриву, а також особливості українського контексту як середовища підвищеного ризику й адаптивності. Встановлено, що ці тенденції формують запит на переосмислення управлінської ролі менеджера імпорту – від транзакційного супроводу поставок до керування ризиками, доказовістю відповідності, даними і міжфункціональною координацією. Відповідно до другого завдання розроблено модель формування компетентнісного профілю, побудовану за трирівневою логікою (операційний, тактичний, стратегічний блоки) з процесним виміром управлінської зрілості.

Перспективи. Результати можуть бути використані підприємствами-імпортерами для уніфікації вимог до ролі менеджера імпорту, підвищення керованості імпортних процесів і зниження втрат від збоїв, а також закладами вищої освіти й провайдерами корпоративного навчання для проєктування практико-орієнтованих програм підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів імпорту харчової продукції.

Ключові слова: імпорт харчової продукції, менеджер імпорту, ланцюги постачання, управління якістю, управління ризиками, цифровізація, регуляторна відповідність.

Summary. Introduction. The food import sector operates in conditions of increasing macro- and geopolitical turbulence, complexity of regulatory control, regionalization of supply chains and accelerated digitalization, which increases the riskiness of management decisions and actualizes the need not for general descriptions, but for clearly defined requirements for the professional capabilities of import managers. In these conditions, the competency profile of a food import manager should be formed as an applied management tool suitable for the selection, assessment and development of personnel.

Purpose. The goal is to form a model for the formation of a competency profile of a food import manager.

Materials and methods. The material basis of the study was scientific publications on the issues of sustainability of food supply chains, traceability, quality management and a competency approach in logistics, as well as current analytical generalizations on the transformation of supply chains and personnel requirements. The methodology included a system analysis to identify key trends and their managerial consequences, a logical structuring method to build a block profile model.

Results. In accordance with the first task, the trends in the development of food imports were systematized and their managerial significance for managers' activities was specified: increased dependence on macro- and geopolitical factors, the complexity of the regulatory field as a system of control and evidence, the growing role of sustainability and regionalization of supply chains, uneven digitalization as a source of a competency gap, as well as the peculiarities of the Ukrainian context as an environment of increased risk and adaptability. It was established that these trends form a request for rethinking the managerial role of the import manager – from transactional support of supplies to risk management, evidence of compliance, data and cross-functional coordination. In accordance with the second task, a model for forming a competency profile was developed, built according to a three-level logic (operational, tactical, strategic blocks) with a process dimension of managerial maturity.

Prospects. The results can be used by importing companies to unify the requirements for the role of an import manager, increase the manageability of import processes and reduce losses from failures, as well as by higher education institutions and corporate training providers to design practice-oriented training and advanced training programs for food import managers.

Discussion. The results of the study can be used by local governments, community education management bodies, regional departments and analytical centers to conduct self-assessment of management capacity, justify strategies for the development of community education systems and develop targeted programs to improve the quality and accessibility of education.

Key words: food import, import manager, supply chains, quality management, risk management, digitalization, regulatory compliance.

Постановка проблеми. Глобальний сектор імпорту харчових продуктів стрімко розвивається й ускладнюється в умовах сучасної економіки. За оцінками Продовольчої і сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (далі — FAO), світовий рахунок за імпорт продовольства у 2023 році сягнув рекордних 1,98 трлн. долл., що на 1,5% більше, ніж у 2022 році (після стрибка на 18% у 2021 році та 11% у 2022 році) [1]. Зростання попиту на різноманітні продукти харчування у світі підживлює збільшення обсягів імпорту, дозволяючи бізнесу залучати інгредієнти і товари з різних куточків планети [2]. Водночас імпорт продовольства є складним процесом з численними викликами, серед яких: дотримання регуляторних вимог різних країн, збої у ланцюгах постачань, питання безпеки та якості харчових продуктів, а також розбіжності у стандартах і вподобаннях споживачів різних культур.

Проблеми у сфері імпорту харчової продукції поглиблюються через нестабільність глобального середовища. Логістичні труднощі (затримки транспортування, проблеми митного оформлення, коливання вартості перевезень) є звичним явищем для імпортерів продовольства [2]. До цього додаються непередбачувані потрясіння, такі як природні катастрофи, політична нестабільність чи глобальні пандемії, що можуть призводити до зривів постачання, зростання витрат і втрати швидкопсувних товарів. Наприклад, пандемія COVID-19 продемонструвала стійкість, але і вразливість міжнародної продовольчої торгівлі, яка попри перешкоди досягла рекордних обсягів, значною мірою завдяки гнучкості бізнесу і технологічним рішенням [2].

В Україні імпорт агропродовольчої продукції також залишається значним: у 2024 році було імпор-

товано харчових товарів на сумму 7,82 млрд. дол. США, що на 9,7% більше, ніж у 2023 році [3]. Цей показник став третім найбільшим за всю історію незалежності і зростає другий рік поспіль навіть в умовах війни, відображаючи стабільний попит на іноземні продукти для доповнення внутрішнього ринку [3]. Більш того, чимало категорій продуктів критично залежні від імпорту: наприклад, понад 85% вина на українському ринку завозиться з-за кордону; більш ніж половина доступних обсягів риби, морепродуктів, шоколаду, кави і чаю також є імпортованими [3]. Отже, сектор імпорту харчової продукції відіграє ключову роль у продовольчому забезпеченні, але водночас стикається зі зростаючою складністю умов діяльності.

Також слід додати, що швидкі технологічні і ринкові зміни ускладнюють діяльність менеджерів у секторі імпорту продовольства, висуваючи нові вимоги до їхніх знань і навичок. Сфера управління ланцюгами постачань активно впроваджує цифрові рішення (AI, блокчейн, автоматизацію), проте існує розрив між потребами індустрії і наявними компетенціями кадрів [4]. Згідно з дослідженням Deloitte (2022), лише 25% фахівців ланцюга постачань почуваються достатньо підготовленими до роботи з цифровими інструментами, тоді як 76% компаній уже інвестують у рішення на основі штучного інтелекту [4]. Подібно, опитування McKinsey у 2023 році виявило, що 60% керівників зіткнулися з труднощами у підборі персоналу, який би поєднував аналітичні здібності з практичним досвідом роботи [4]. Ці факти свідчать про наявний компетентнісний розрив: традиційних умінь уже недостатньо, аби менеджери ефективно реагували на сучасні виклики імпорту харчових продуктів. Отже, постає проблема формування нових компетентнісних профілів менеджерів у секторі імпорту харчової продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні трансформації глобальних і національних ланцюгів постачання харчових продуктів зумовлюють необхідність переосмислення управлінських ролей і формування нових компетентнісних профілів менеджерів у секторі імпорту харчової продукції, здатних ефективно діяти в умовах зростання регуляторних вимог, логістичної нестабільності та цифровізації. Зокрема, I. Y. Huang та ін. [5] узагальнили, як продовольчі системи реагували на раптові шоки, і показали, що стійкість забезпечувалася не «запасами як такими», а керованістю процесів: швидкою координацією, переналаштуванням потоків і здатністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності. У цій логіці інші автори A. Cader та ін. [6] і P. R. Burgess та ін. [7] доповнили рамку, акцентуючи «контур довіри» в харчових ланцюгах: перші конкретизували вимоги до систем простежуваності як до інфраструктури даних доказовості (правила фіксації подій, перевірюваність, якість даних), другі систематизували практики управління якістю у сталих продовольчих мережах як міжорганізаційну систему узгоджених процедур, аудиту/моніторингу і коригувальних дій між учасниками ланцюга. Паралельно V. V. Thai та ін. [8] і P. S. Kang та ін. [9] підсилили компетентнісний вимір: перші емпірично пов'язали управлінську компетентність із логістичною результативністю фірми і роллю освіти/досвіду, тоді як другі, використовуючи text mining, показали зсув попиту на ринку праці в бік цифрових і аналітичних навичок, що фактично вимагало операціоналізувати компетентнісний профіль і фіксувати в ньому конкретні data/tech-уміння, а не загальні формули. Українсько-освітній і трансформаційний ракурс сформулювали Н. Замкова та ін. [10], О. В. В'юник, О. В. Кириєнко [11] і М. Ю. Григорак, О. І. Воловик, О. А. Цапенко [12], які, з одного боку, обґрунтували компетентнісний підхід у підготовці фахівців логістики, а з іншого — показали зміни логістичного і проєктного менеджменту під впливом цифровізації, євроінтеграції і пандемічних і воєнних обмежень.

Сукупно ці праці або описували стійкість до шоків, або простежуваність як систему доказовості, або компетентності SCM через результативність і карту навичок ринку, або фіксували освітньо-трансформаційні зрушення; однак вони не зводили ці вимоги в єдину прикладну модель компетентнісного профілю саме менеджера імпорту харчової продукції з процедурою впровадження — як зафіксувати функції у регламентах, як виміряти рівень, як побудувати розвиток і прив'язати його до операційного-тактичного-стратегічного контурів. Саме цю інтеграційну прогалину й усуває поточне дослідження.

Мета статті — сформувати сучасний компетентнісний профіль менеджера у секторі імпорту харчової продукції, враховуючи актуальні виклики і тенденції галузі. Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: (1) аналіз

тенденцій і викликів сектору імпорту харчової продукції, що впливають на вимоги до діяльності менеджерів; (2) розробка моделі формування компетентнісного профілю менеджера у секторі імпорту харчової продукції.

Матеріали і методи. Матеріальною базою дослідження були (1) наукові публікації, що описували стійкість продовольчих ланцюгів постачання, простежуваність, управління якістю у продовольчих мережах і зв'язок управлінських компетентностей із логістичною результативністю підприємств; (2) галузеві аналітичні узагальнення, релевантні саме для імпорту харчової продукції, які фіксували масштаб і динаміку світових продовольчих потоків (FAO), тенденції морської торгівлі (UNCTAD), логіку ризик-орієнтованого контролю імпортованих харчових продуктів (Codex Alimentarius).

Методологічна база була вибудована під логіку завдань статті та включала: системний аналіз для виділення ключових тенденцій сектору імпорту харчової продукції й інтерпретації їх як управлінських викликів; логічне структурування і моделювання для конструювання блокової моделі компетентнісного профілю за трирівневою управлінською логікою (операційний — тактичний — стратегічний контури).

Виклад основного матеріалу. Сектор імпорту харчової продукції у 2020-х роках перестав бути «операційною функцією» у вузькому сенсі і дедалі більше перетворюється на проблеми бізнесу: через нього проходять ризики, витрати, репутація, юридична відповідальність і, що важливо для продовольства, часовий фактор швидкопливності.

В таблиці 1 систематизовано тенденції функціонування імпорту харчової продукції як чинники формування нових компетентнісних профілів менеджерів імпорту харчової продукції.

Таким чином, аналіз тенденцій сектору імпорту харчових продуктів показує, що вимоги до менеджерів у цій сфері змінювалися не поверхнево, а структурно. Професійна «норма» поступово зсувалася: від виконання процедур до управління невизначеністю; від інтуїції до даних; від одиничних постачальницьких рішень до портфельного дизайну ланцюга; від формальної відповідності до доказової системи контролю. І саме цей висновок логічно підводив до другого завдання нашої статті: як конкретно перекласти ці зміни на перелік нових компетенцій, не перетворивши профіль на абстрактний список «soft skills», а прив'язати його до реальних операцій імпорту продовольства. Тож компетентність менеджера імпорту харчової продукції має розглядатися не як перелік знань або навичок, а як керована система, інтегрована в операційні, регуляторні і стратегічні процеси підприємства.

Тому нижче запропонована модель є інструментом, який дозволяє: формалізувати вимоги до менеджера імпорту; оцінити фактичний рівень відповідності; спроектувати траєкторію розвитку

Таблиця 1

Тенденції функціонування імпорту харчової продукції як чинники формування нових компетентнісних профілів менеджерів імпорту харчової продукції

№	Тенденція	Конкретизація тенденції
1	Перша тенденція: імпорт харчових продуктів стає більш залежним від макро- і геополітичних збурень, а отже більш ризиконавантаженим	Морська торгівля (як основний спосіб для багатьох продовольчих категорій) у цей період демонструє нестабільність і вимагає від бізнесу швидкої перебудови маршрутів і контрактних умов. UNCTAD фіксувала, що обсяги морської торгівлі у 2022 році знизилися на 0,4%, але у 2023 році було відновлення на 2,4%, а далі — зростання понад 2% до 2028 року [13]. На рівні менеджерської практики це означає: закупівельні і логістичні рішення більше не можуть будуватися на припущенні «лінійного» ринку; натомість потрібні компетенції сценарного планування, управління буферами (запас, час, альтернативні перевізники), а також розуміння того, як геополітика змінює транспортне плече, ризики страхування і доступність портів.
2	Друга тенденція: регуляторне поле імпорту харчових продуктів закріплюється як компетентнісно складна зона	У продовольчому імпорті якість і безпечність — система контролю і доказів. Codex Alimentarius у настановах щодо систем контролю імпортованих харчових продуктів наголошує на ризик-орієнтованості перевірок: характер і частота інспекції, відбору зразків і тестування мають базуватися на ризику для здоров'я, походженні продукту, історії відповідності й інших релевантних даних [14]. Практичний наслідок для компетентнісного профілю є відчутний: менеджер має мислити категоріями «ланцюга доказів» (простежуваність, сертифікати, лабораторні підтвердження, аудит постачальника), а не лише категоріями «постачальник—ціна—термін». У такій логіці «регуляторика» перестає бути суто юридичною функцією і переходить в периметр менеджменту: той, хто керує імпортом, має розуміти механіку ризик-оцінювання, узгодженість документів, критичні точки контролю, а також наслідки невідповідності від затримки партії до втрат через зіпсуття.
3	Третя тенденція: зростає роль стійкості і регіоналізації ланцюгів постачання, що змінює набір управлінських пріоритетів	Якщо раніше «оптимізація витрат» могла домінувати, то в умовах частих збоїв компанії переоцінюють вартість надійності. Всесвітня агенція McKinsey у дослідженні 2023 року показувала: майже 64% респондентів повідомляли, що вже регіоналізували свої ланцюги постачань, тоді як роком раніше таких було 44% [15]. Для імпорту продовольства це часто означає портфельну логіку постачальників: не «один найкращий», а «кілька прийнятних», з різних юрисдикцій, із різною логістичною географією. І тут компетенції менеджера зміщуються від транзакційності до архітектури ланцюга: сегментація товарних груп за ризиками, альтернативні маршрути, контрактні застереження, страхові і фінансові механізми пом'якшення шоків.
4	Четверта тенденція: цифровізація ланцюгів постачання стає умовою конкурентності однак йде нерівномірно і провокує компетентнісний розрив	На рівні ринку часто співіснують дві реальності: компанії, які впроваджують аналітику й автоматизацію, і компанії, які вимушено працюють «вручну» через дефіцит навичок і даних. Сьогодні у компетентнісному профілі менеджера імпорту продовольства зростають вимоги до роботи з даними (попит, ціни, запаси, ЕТА/час прибуття), цифрових платформ (ERP/WMS/TMS), а також до здатності інтерпретувати аналітику у рішеннях (що замовляти, коли, яким маршрутом, з яким рівнем запасу).
5	П'ята тенденція: український контекст демонструє адаптивність імпортного сегмента навіть у стресових умовах і водночас підсилює вимоги до управлінської якості	Міністерство економіки України повідомляло, що у 2024 році імпорт агропродукції сягнув майже 7,82 млрд. дол. США, що на 9,7% більше, ніж у 2023 році [3]. В цьому контексті це варто трактувати як маркер управлінського середовища: попит і постачання не зникли, але працювали під підвищеним ризиком. Отже, менеджер імпорту харчової продукції в Україні має одночасно тримати три площини: (1) міжнародну логістику з її волатильністю; (2) регуляторну відповідність; (3) внутрішню стійкість компанії (фінанси, запаси, альтернативні рішення).

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [3; 13–15]

компетенцій; інтегрувати ці вимоги в HR-, навчальні й управлінські процедури компанії.

Запропонована модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції побудована за трирівневою логікою, що відображає реальну структуру управління імпортними операціями: операційний рівень (щоденні імпортні процеси); тактичний рівень (управління ризиками, відповідністю і ресурсами); стратегічний рівень (стійкість, адаптація і розвиток ланцюгів постачання). Кожен рівень має

власний набір компетентностей, чітко прив'язаних до управлінських рішень, а не до абстрактних характеристик особистості. Розглянемо їх легальніше.

Операційний рівень компетентностей. Цей блок забезпечує здатність менеджера стабільно виконувати імпортні операції в умовах обмежень часу, якості та регуляторних вимог. До нього входять: управління імпортними контрактами (специфікації, умови поставки, температурні режими, документообіг); координація логістики (маршрути, строки, контроль

доставки, взаємодія з перевізниками та брокерами); управління партіями і термінами придатності (планування постачання з урахуванням швидкопсувності); контроль коректності супровідних документів (сертифікати, інвойси, пакувальні листи).

Тактичний блок компетентностей. Цей блок відповідає за керування невизначеністю, а не просто реагування на інциденти. До нього включено: ідентифікацію і класифікацію ризиків імпорту (логістичних, регуляторних, якісних, фінансових); роботу з альтернативами (резервні постачальники, маршрути, склади, перевізники); управління відповідністю вимогам безпечності та якості (узгодженість документів, простежуваність партій, підготовка до перевірок); взаємодію з контролюючими органами та лабораторіями.

Стратегічний блок компетентностей. Цей блок визначає, чи здатен менеджер імпорту дія-

ти не лише як виконавець, а як носій управлінської логіки розвитку. До нього належать: участь у проектуванні архітектури ланцюга постачання (регіоналізація, диверсифікація, баланс вартості й надійності); використання даних для прийняття рішень (прогнозування попиту, оцінка запасів, аналіз ефективності маршрутів); узгодження імпортової стратегії з фінансами, продажами та ризик-менеджментом компанії; ініціювання змін (цифровізація, стандартизація процесів, навчання персоналу).

Для уникнення декларативності модель передбачає формалізоване оцінювання за кожним блоком. Оцінювання доцільно здійснювати за трьома параметрами:

1. Функціональна здатність — чи виконує менеджер відповідні управлінські дії самостійно?

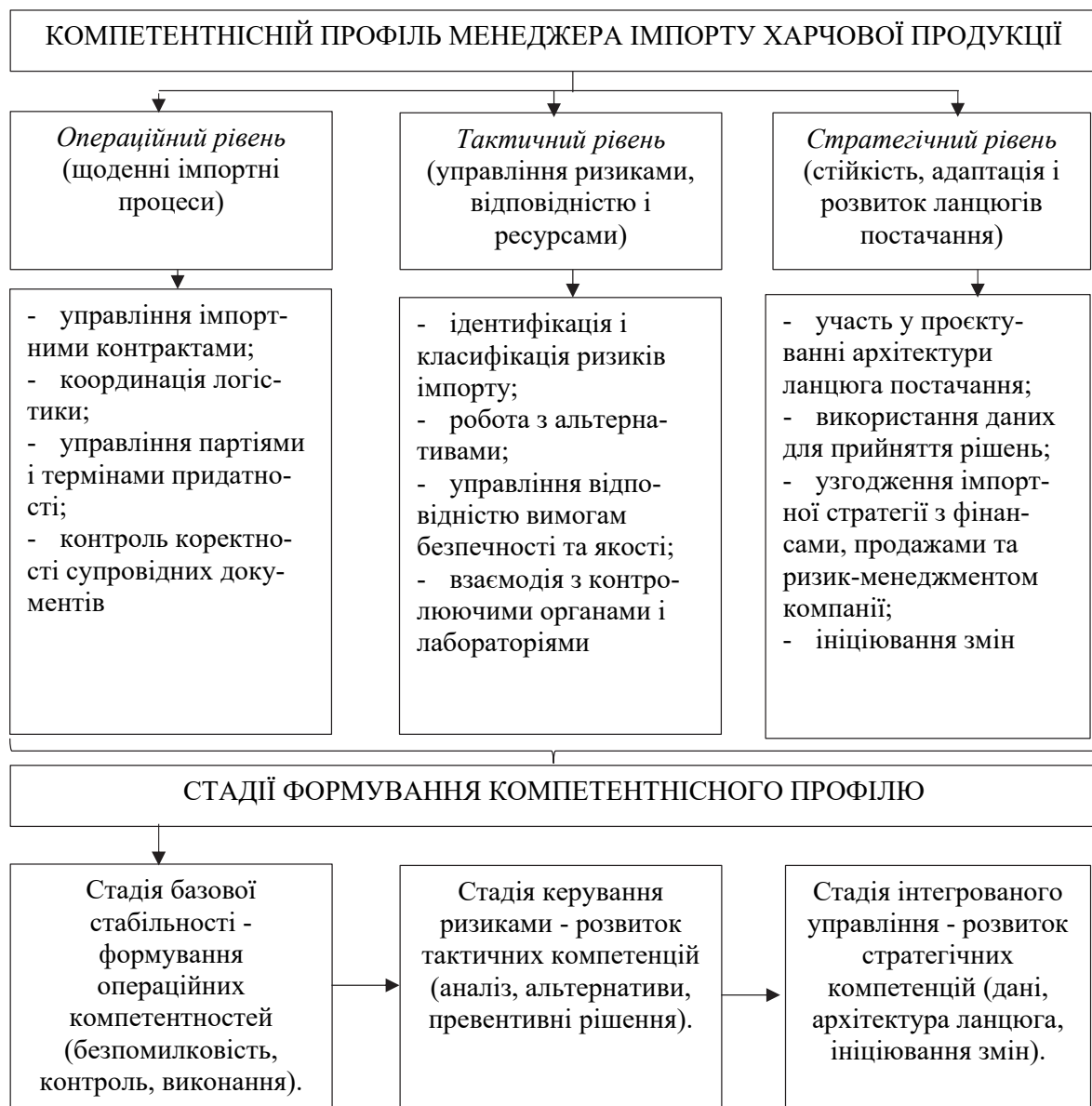


Рис. 1. Модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції

Джерело: власна розробка автора

2. Стійкість результату — чи повторюється позитивний результат у різних умовах?

3. Інтеграція в систему управління — чи результати діяльності менеджера використовуються у прийнятті рішень на рівні підрозділу або компанії?

За кожним параметром доцільно застосовувати шкалу (наприклад, 0–3), що дозволяє: виявити «провали» у профілі; відрізнити формальну компетентність від реально працюючої; уникнути суб'єктивності оцінювання.

Також слід наголосити, що модель передбачає послідовну логіку розвитку:

1. Стадія базової стабільності — формування операційних компетентностей (безпомилковість, контроль, виконання).

2. Стадія керування ризиками — розвиток тактичних компетенцій (аналіз, альтернативи, превентивні рішення).

3. Стадія інтегрованого управління — розвиток стратегічних компетенцій (дані, архітектура ланцюга, ініціювання змін).

Перехід між стадіями можливий лише за умови досягнення мінімального порогового рівня на попередньому етапі, що принципово важливо для імпорту харчових продуктів, де помилки мають непропорційно високі наслідки.

Для підприємств-імпортерів харчової продукції впровадження запропонованої моделі доцільно розпочинати з її формалізації у внутрішніх управлінських документах. Компетентнісний профіль менеджера імпорту має бути закріплений у регламентах, посадових інструкціях і процедурах оцінювання персоналу, що дозволяє уніфікувати вимоги до управлінських ролей і зменшити залежність результатів імпортової діяльності від індивідуальних підходів окремих працівників. У дії це проявляється, зокрема, у фіксації переліку управлінських дій, за які відповідає менеджер: контроль повноти імпортного пакета документів до відвантаження, перевірка відповідності умов транспортування вимогам конкретної товарної групи, участь у виборі альтернативного маршруту у разі затримок. Під час атестації оцінюється не стаж або формальна освіта, а здатність менеджера запобігти затримці партії, забезпечити простежуваність товару або мінімізувати втрати у разі порушення строків. У системі мотивації це означає, що заохочуються не лише обсяги імпорту, а і стабільність постачань, відсутність регуляторних інцидентів і своєчасність управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Для системи навчання і розвитку персоналу реалізація моделі в дії передбачає побудову навчання навколо конкретних управлінських ситуацій, а не абстрактних теоретичних тем. Наприклад, замість загального курсу з логістики менеджер опрацьовує сценарій затримки імпортової партії швидкопсувального товару в порту: аналізує причини, оцінює ризики втрати якості, обирає між альтернативними рішеннями (перенаправлення, прискорене оформ-

лення, коригування запасів). Для тактичного рівня навчання включає роботу з матрицею ризиків імпорту, де слухачі визначають, які ризики є критичними для різних категорій продукції. Для стратегічного рівня аналізуються наслідки зміни структури постачальників або регіоналізації ланцюга постачання. Таким чином навчання безпосередньо відтворює логіку управлінської діяльності менеджера імпорту.

Таким чином, запропонована модель забезпечує перехід від загального аналізу тенденцій імпорту харчової продукції до чітко структурованого механізму формування компетентнісного профілю менеджера, який може бути безпосередньо використаний для визначення управлінських функцій, оцінювання рівня підготовки персоналу та планування його розвитку. Модель дозволяє узгодити вимоги до компетентностей менеджера з операційними процесами, управлінням ризиками та стратегічними цілями підприємства, що створює передумови для підвищення керованості імпортової діяльності та зниження втрат, пов'язаних із регуляторними й логістичними збоями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що сучасний сектор імпорту харчової продукції функціонує в умовах підвищеної невизначеності, де управлінські рішення формуються під впливом поєднання макро- і геополітичних збурень, ускладненого регуляторного контролю, вимог до простежуваності та якості, а також нерівномірної цифровізації ланцюгів постачання. У таких умовах традиційне трактування ролі менеджера імпорту як виконавця транзакційних операцій виявляється методологічно і практично недостатнім. Аналіз тенденцій показав, що ключовим фактором ефективності імпортової діяльності стає не стільки доступ до ресурсів, скільки керованість процесів, здатність працювати з ризиками, доказовістю відповідності та даними в межах цілісного управлінського циклу.

У результаті дослідження запропоновано прикладну модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції, побудовану на поєднанні тривірневої управлінської логіки (операційний, тактичний, стратегічний контури) з процесним виміром управлінської зрілості. Модель дозволяє чітко співвіднести тенденції розвитку імпорту з конкретними управлінськими функціями, вимогами до компетентностей і можливістю їх оцінювання та розвитку.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на основі даних підприємств-імпортерів харчової продукції різних масштабів і товарних груп, що дозволить уточнити індикатори прояву компетентностей та порогові рівні управлінської зрілості. Окремим напрямом є розроблення кількісних методик оцінювання впливу сформованого компетентнісного профілю на показники стійкості імпорту, втрати від збоїв і регуляторні ризики

Література

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO Food Outlook: Global output set for expansion, but declining imports by the most vulnerable countries are a cause for concern. *FAO*. 2023. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-outlook-global-output-set-for-expansion-but-declining-imports-by-the-most-vulnerable-countries-are-a-cause-for-concern/en> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Food Business Review. Overcoming the obstacles of food imports. *Food Business Review Europe*. 2023. URL: <https://www.foodbusinessrevieweurope.com/news/overcoming-the-obstacles-of-food-imports-nwid-1292.html> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Укрінформ. Україна торік збільшила імпорт агропродукції на 9,7% до \$7,82 млрд. — IAE. *Ukrinform*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3956167-ukraina-torik-zbilasila-import-agroprodukcii-na-97-do-782-milarda-iae.html> (дата звернення: 01.12.2025).
4. 3BL Media, Inc. Bridging the supply chain skills gap: DP World's commitment to future-ready education. *3BL Media*. 2025. URL: <https://www.3blmedia.com/news/bridging-supply-chain-skills-gap-dp-worlds-commitment-future-ready-education> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Huang I. Y., Forero O. A., Wagner-Medina E. V., Florez Diaz H., Tremma O., Fargetton X., Lowenberg-DeBoer J. Resilience of food supply systems to sudden shocks: A global review and narrative synthesis. *Global Food Security*. 2025. Vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100842>
6. Cader A., Basson A. H., Kruger K., Taylor N. C. Requirements for a food traceability system in a fruit supply chain. *Food Control*. 2025. Vol. 176. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2025.111403>
7. Burgess P. R., Sunmola F. T., Wertheim-Heck S. A review of supply chain quality management practices in sustainable food networks. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Iss. 11. . DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21179>
8. Thai V. V., Tran D. M., Nguyen L. T. N., Nguyen T. K., Nguyen T. T. Revisiting the role of supply chain managerial competence in firm logistics performance: Do experience and education matter? *Sustainability*. 2024. Vol. 16, Iss. 23. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162310459>
9. Kang P. S., Enstroem R., Bhawna B., Bennett O. A text mining study of competencies in modern supply chain management with skillset mapping. *Supply Chain Analytics*. 2025. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100117>
10. Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Довгань Л., Новицький Р. Підготовка майбутніх менеджерів із логістики та управління ланцюгами поставок: компетентнісний підхід. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.48.2023.3946>
11. В'юнник О. В., Кириєнко О. В. Трансформація концепції логістичного і проектного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 279–289. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).279-289](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289)
12. Григорак М. Ю., Воловик О. І., Цапенко О. А. Трансформація професійних компетентностей логістів під впливом пандемічних і військових обмежень та їх розвиток в умовах відновлювальної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 153–160. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).153-160](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).153-160)
13. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition. Geneva: UNCTAD, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 01.12.2025).
14. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Guidelines for food import control systems (CAC/GL 47–2003). Rome: FAO, 2003. URL: <https://www.fao.org/4/y6396e/Y6396E02.htm> (дата звернення: 01.12.2025).
15. Aliche K., Foster T., Hauck K., Trautwein V. Tech and regionalization bolster supply chains, but complacency looms. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/tech-and-regionalization-bolster-supply-chains-but-complacency-looms> (дата звернення: 12.12.2025).

References

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). FAO Food Outlook: Global output set for expansion, but declining imports by the most vulnerable countries are a cause for concern. FAO. <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-outlook-global-output-set-for-expansion-but-declining-imports-by-the-most-vulnerable-countries-are-a-cause-for-concern/en>
2. Food Business Review Europe. (2023). Overcoming the obstacles of food imports. Food Business Review Europe. <https://www.foodbusinessrevieweurope.com/news/overcoming-the-obstacles-of-food-imports-nwid-1292.html>
3. Ukrinform. (2025). Ukraine torik zbilshyla import ahroproduksii na 9,7% do \$7,82 mlrd — IAE [Ukraine increased imports of agricultural products by 9.7% to \$7.82 billion — IAE]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3956167-ukraina-torik-zbilasila-import-agroprodukcii-na-97-do-782-milarda-iae.html> [in Ukrainian].
4. 3BLMedia, Inc. (2025). Bridging the supply chain skills gap: DP World's commitment to future-ready education. 3BLMedia. <https://www.3blmedia.com/news/bridging-supply-chain-skills-gap-dp-worlds-commitment-future-ready-education>
5. Huang, I. Y., Forero, O. A., Wagner-Medina, E. V., Florez Diaz, H., Tremma, O., Fargetton, X., & Lowenberg-DeBoer, J. (2025). Resilience of food supply systems to sudden shocks: A global review and narrative synthesis. *Global Food Security*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100842>

6. Cader, A., Basson, A. H., Kruger, K., & Taylor, N. C. (2025). Requirements for a food traceability system in a fruit supply chain. *Food Control*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2025.111403>
7. Burgess, P. R., Sunmola, F. T., & Wertheim-Heck, S. (2023). A review of supply chain quality management practices in sustainable food networks. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21179>
8. Thai, V. V., Tran, D. M., Nguyen, L. T. N., Nguyen, T. K., & Nguyen, T. T. (2024). Revisiting the role of supply chain managerial competence in firm logistics performance: Do experience and education matter? *Sustainability*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/su162310459>
9. Kang, P. S., Enstroem, R., Bhawna, B., & Bennett, O. (2025). A text mining study of competencies in modern supply chain management with skillset mapping. *Supply Chain Analytics*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100117>
10. Zamkova, N., Polishchuk, I., Dovhan, Yu., Dovhan, L., & Novytskyi, R. (2023). Pidhotovka maibutnikh menedzheriv iz lohistyky ta upravlinnia lantsiuhamy postavok: kompetentnisnyi pidkhid [Training of future managers in logistics and supply chain management: A competency-based approach]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 427–440. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946> [in Ukrainian].
11. Viunyk, O. V., & Kyriienko, O. V. (2023). Transformatsiia kontseptsii lohistychnoho i proektnoho menedzhmentu v konteksti tsyfrovizatsii ta yevrointehratsii [Transformation of logistics and project management concepts in the context of digitalization and European integration]. *Tsentrlnoukraiinskyi naukovi visnyk. Ekonomichni nauky*, 9(42), 279–289. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).279-289](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289) [in Ukrainian].
12. Hryhorak, M. Yu., Volovyk, O. I., & Tsapenko, O. A. (2022). Transformatsiia profesiinykh kompetentnostei lohistiv pid vplyvom pandemichnykh i viiskovykh obmezhen ta yikh rozvytok v umovakh vidnovliuvalnoi ekonomiky [Transformation of professional competencies of logisticians under pandemic and military constraints and their development in a recovery economy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(42), 153–160. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).153-160](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).153-160) [in Ukrainian].
13. United Nations Conference on Trade and Development. (2023). Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition. Geneva: UNCTAD. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
14. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2003). Guidelines for food import control systems (CAC/GL 47–2003). Rome: FAO. <https://www.fao.org/4/y6396e/Y6396E02.htm>
15. Aliche, K., Foster, T., Hauck, K., & Trautwein, V. (2023). Tech and regionalization bolster supply chains, but complacency looms. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/tech-and-regionalization-bolster-supply-chains-but-complacency-looms>

УДК 658.5:658.6:330.131.7

Носань Наталія Сергіївна

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

Nosan Nataliia

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and of Economic Security
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0000-0002-4005-8333*

Назаренко Тетяна Сергіївна

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

Nazarenko Tetiana

*Applicant for Higher Education of the
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11670

МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

MODERNIZATION OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. Вступ. Сучасні підприємства функціонують у мінливому та турбулентному середовищі, зумовленому економічними кризами, воєнними загрозами, енергетичними дисбалансами, порушеннями логістичних ланцюгів, технологічними змінами та нестабільністю ринкового попиту. Така динаміка підвищує невизначеність та ускладнює стратегічне планування. Традиційні підходи до управління втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої швидкості адаптації, гнучкості та стійкості, що обумовлює потребу у модернізованих механізмах, які поєднують аналітичність, сценарне мислення та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Модернізація стратегічного управління сьогодні розглядається як комплексна трансформація управлінської системи, що охоплює оновлення методів прогнозування, цифровізацію рішень, підвищення адаптивності бізнес-процесів та переосмислення ролі менеджера як антикризового лідера. Вона передбачає формування нової парадигми, заснованої на гнучкості, інноваційності, проактивному виявленні ризиків та швидкій перебудові стратегічних сценаріїв із застосуванням сучасних цифрових технологій моніторингу.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад модернізації стратегічного управління підприємством у кризових умовах, а також формування авторської моделі адаптивного стратегічного менеджменту, спрямованої на зміцнення стійкості бізнесу, підвищення інноваційності управлінських процесів, оптимізацію реагування на ризики та забезпечення швидкої адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Дослідження передбачає систематизацію сучасних підходів до стратегічної трансформації, уточнення ролі цифрових технологій та інструментів аналітики у підтримці управлінських рішень, визначення механізмів оперативного стратегічного моніторингу та підвищення гнучкості організаційних структур. Крім того, мета полягає у виявленні чинників, що визначають стійкість підприємства в умовах турбулентності, та розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивної моделі стратегічного управління, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і здатність підприємства функціонувати в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний, ситуаційний, сценарний, ризик-орієнтований та процесний підходи. Теоретичну основу становлять сучасні праці науковців у сфері стратегічного менеджменту та управління в умовах криз малого і великого бізнесу, а також роботи європейських і українських дослідників з проблематики кризового

управління. Застосовано методи стратегічного аналізу, SWOT-діагностики, PESTEL-моделювання, метод експертних оцінок, аналіз бізнес-процесів та моделювання сценаріїв.

Результати. У статті запропоновано концептуально новий підхід до модернізації стратегічного управління підприємством в умовах кризи, який ґрунтується на розробленій автором моделі Dynamic Strategic Loop (DSL). Результати дослідження доводять, що застосування DSL забезпечує підвищення адаптивності стратегічної системи управління за рахунок безперервного моніторингу кризових сигналів, оперативного коригування рішень та динамічної перебудови управлінських процесів. Встановлено, що впровадження моделі дає можливість скоротити стратегічні ризики на 20–30%, зменшити втрати від затримок у прийнятті рішень на 10–15%, підвищити швидкість реагування на турбулентність зовнішнього середовища на 25–35%, а також забезпечити загальне зміцнення стратегічної стійкості підприємства на 18–25%. Підсумкові результати підтверджують ефективність авторського підходу та доцільність його подальшого практичного впровадження у системи управління підприємств, що функціонують у кризових умовах.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення кількісних інструментів оцінки ефективності адаптивного стратегічного управління, а також на апробацію моделі на підприємствах різних галузей для порівняльного аналізу її результативності в умовах різних типів криз.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ризик, невизначеність, стратегічне управління, інноваційна адаптивність, управління ризиками, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. Modern enterprises operate in a changing and turbulent environment caused by economic crises, military threats, energy imbalances, disruptions in logistics chains, technological changes, and instability in market demand. Such dynamics increase uncertainty and complicate strategic planning. Traditional management approaches are losing their effectiveness because they do not provide sufficient speed of adaptation, flexibility, and resilience. This necessitates modernized mechanisms that combine analytics, digital support, scenario thinking, and the ability to respond quickly to external shocks.

Today, modernization of strategic management is seen as a comprehensive transformation of the management system, encompassing the updating of forecasting methods, the digitization of decisions, the improvement of business process adaptability, and a rethinking of the role of the manager as a crisis leader. It involves the formation of a new paradigm based on flexibility, innovation, proactive risk identification, and rapid restructuring of strategic scenarios using modern digital monitoring technologies.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of modernizing strategic enterprise management under crisis conditions, as well as to develop an original model of adaptive strategic management aimed at strengthening business resilience, enhancing the innovativeness of managerial processes, optimizing risk response, and ensuring rapid adaptation of the enterprise to external challenges. The research includes the systematization of contemporary approaches to strategic transformation, clarification of the role of digital technologies and analytical tools in supporting managerial decisions, identification of mechanisms of operational strategic monitoring, and enhancement of organizational flexibility. Additionally, the purpose is to identify the key factors influencing enterprise resilience in conditions of turbulence and to develop practical recommendations for implementing an adaptive strategic management model that ensures long-term competitiveness and the enterprise's ability to function in an unpredictable external environment.

Materials and Methods. The study employs systemic, situational, scenario-based, risk-oriented, and process approaches. The theoretical foundation includes contemporary works in the field of strategic management and crisis management for small and large businesses (Porter, Mintzberg, Foster, Johnson, Christensen, etc.), as well as research by European and Ukrainian scholars on crisis management. Methods of strategic analysis, SWOT diagnostics, PESTEL modeling, expert assessments, business process analysis, and scenario modeling were applied.

Results. The article proposes a conceptually new approach to modernizing strategic enterprise management under crisis conditions, based on the author's Dynamic Strategic Loop (DSL) model. The findings demonstrate that the implementation of DSL increases the adaptability of the strategic management system through continuous monitoring of crisis signals, rapid adjustment of decisions, and dynamic restructuring of managerial processes. It is established that the model enables a reduction in strategic risks by 20–30%, a decrease in losses caused by delays in decision-making by 10–15%, an increase in the speed of responding to environmental turbulence by 25–35%, and an overall strengthening of strategic resilience by 18–25%. The results confirm the effectiveness of the author's approach and its feasibility for further practical implementation in enterprise management systems functioning in crisis environments.

Discussion. Further research may focus on developing quantitative tools for evaluating the effectiveness of adaptive strategic management, as well as on testing the model across enterprises in different industries to conduct comparative assessments of its performance under varying types of crises.

Key words: enterprise competitiveness, risk, uncertainty, strategic management, innovative adaptability, risk management, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше стикаються з кризовими явищами, що мають комплексний та системний характер. Економічні рецесії, воєнні дії, політична

нестабільність, інфляційні сплески, логістичні розриви, енергетичні та технологічні шоки створюють багатовимірний простір ризиків, у якому традиційні механізми стратегічного управління виявляються

недостатніми. Висока швидкість змін та значний рівень непередбачуваності зовнішнього середовища зумовлюють потребу у перегляді ключових принципів стратегічного планування, формуванні гнучких стратегічних рішень та переході до адаптивних моделей управління.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств продовжують використовувати класичні інструменти стратегічного менеджменту, розроблені для стабільних ринкових умов, які не враховують екстремальну волатильність, швидке зростання ризиків, багатофакторність кризових впливів та необхідність оперативного прийняття рішень. Криза «оголює» слабкі місця організацій: негнучку структуру управління, повільні бізнес-процеси, недостатній рівень цифровізації, низьку інноваційну активність, фрагментовану систему комунікацій та відсутність ефективних механізмів раннього попередження ризиків.

У результаті підприємства зазнають істотних фінансових втрат, втрачають конкурентні позиції та стійкість, що може призвести навіть до припинення діяльності. Тому постає об'єктивна потреба у модернізації системи стратегічного управління — її оновленні, доповненні новими інструментами, методами, технологіями та принципами, які відповідають логіці функціонування бізнесу в умовах кризової турбулентності.

Модернізація має охоплювати не лише зміни в системі стратегічного планування, але й формування динамічних структур управління, розвиток антикризових компетентностей керівників, впровадження технологій цифрового аналізу, підвищення адаптивності організації та інтеграцію ризик-орієнтованого підходу. Саме тому, виявлення теоретичних і практичних аспектів оновлення стратегічного управління у кризових умовах є актуальною науковою проблемою, яка потребує поглибленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях проблематика модернізації стратегічного управління підприємством у кризових умовах розглядається в контексті посилення адаптивності бізнесу, формування антикризових стратегій, розвитку стратегічної гнучкості та цифрової трансформації управлінських процесів. Карен Фостер, Генрі Мінцберг, Алекс Боін, Чарльз Хілл акцентують увагу на необхідності впровадження інструментів прогнозування, ризик-менеджменту, сценарного планування, а також гнучких організаційних структур, здатних ефективно функціонувати в умовах турбулентності [1–3]. Дослідження у сфері антикризового менеджменту підкреслюють важливість побудови стійких бізнес-моделей, що дозволяють зменшити вразливість підприємства до зовнішніх викликів та прискорити відновлення після криз.

В українській науковій літературі питання модернізації стратегічного управління підприємствами у кризових умовах досліджували Сергій Соколенко, Ігор Ансофф, Оксана Шкварчук, Лариса Ліпич,

Володимир Геєць та ін [4–6]. кризь призму трансформаційного розвитку економіки, нестабільності ринкового середовища, військових та макроекономічних викликів. Дослідники наголошують на необхідності переосмислення змісту стратегічного управління, інтеграції антикризових інструментів у стратегічний контур ухвалення рішень, а також формування здатності підприємства до швидкої реакції на загрози та формування довгострокової стійкості. При цьому значна увага приділяється удосконаленню стратегічного планування, цифровізації процесів моніторингу зовнішнього середовища, підвищенню ролі інноваційних підходів у кризовому менеджменті.

Разом із тим, незважаючи на широкий спектр досліджень, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, малодослідженою є проблема інтеграції стратегічного та антикризового управління в єдину систему, здатну забезпечити стійкість підприємства за високої турбулентності; питання створення адаптивних моделей стратегічної модернізації, орієнтованих на цифрові технології; а також методичне забезпечення прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та багатофакторного ризику.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення концептуальних засад модернізації стратегічного управління підприємством у кризових умовах, спрямованих на підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Досягнення поставленої мети передбачає дослідження механізмів формування антикризових стратегій, визначення ключових факторів впливу турбулентного середовища, а також розроблення моделі стратегічної модернізації, що інтегрує сучасні управлінські та цифрові інструменти.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексність і системність аналізу процесів модернізації стратегічного управління підприємством. Для формування теоретичних положень застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, структурно-логічний і порівняльний аналіз, що дозволяють узагальнити підходи до антикризового та стратегічного управління у науковій літературі.

Метод сценарного моделювання використано для оцінювання можливих траєкторій розвитку підприємства в умовах невизначеності. Елементи системного підходу застосовано для виявлення взаємозв'язків між стратегічними, організаційними та технологічними чинниками модернізації. Крім того, методи логічного узагальнення та формалізації використано для розроблення концептуальної моделі стратегічної модернізації підприємства у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах системної економічної нестабільності стратегічне управління підприємством зазнає суттєвих трансформацій, оскільки класичні підходи, орієнтовані

на передбачуваність ринкових змін, втрачають ефективність. Кризові явища, що проявляються у вигляді різких коливань попиту, порушення логістичних ланцюгів, нестачі фінансових ресурсів та високої інформаційної асиметрії, зумовлюють необхідність переходу до гнучких, динамічних та цифровізованих механізмів управління.

У кризовий період стратегічні процеси зазнають істотних деформацій, зокрема спостерігається зменшення горизонту планування, підвищення ймовірності помилок прогнозування, зміщення фокусів менеджменту в бік короткострокового виживання [7, с. 35]. На підприємствах порушуються механізми стратегічного контролю, ускладнюється координація між підрозділами, зростає навантаження на управлінські структури, що знижує їхню здатність швидко реагувати на зовнішні імпульси. За таких умов модернізація стратегічного управління стає критично важливим чинником забезпечення економічної та організаційної стабільності.

З огляду на результати аналізу кризових детермінант у статті обґрунтовується теза, що стратегічна модернізація повинна передбачати посилення адаптивності підприємства через інтеграцію гнучких управлінських механізмів [8, с. 89]. Однією з ключових характеристик успішного стратегічного оновлення є здатність системи не просто реагувати на зовнішні шоки, а й передбачати їх та трансформувати внутрішні процеси ще до прояву критичних симптомів. Тому підвищується роль економічного моніторингу, цифрової аналітики, технологічних інновацій та методів сценарного моделювання, які

забезпечують підприємству можливість формувати багатоваріантні шляхи реагування. Для більш наочного представлення логіки модернізації запропоновано узагальнену схему (рис. 1).

Представлено, що кризові чинники запускають ланцюгову реакцію структурних дисфункцій, які проявляються у розриві між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства. Порушення збалансованості ресурсів, зниження точності прогнозування, втрата керованості та зростання транзакційних витрат формують сукупність загроз, що не можуть бути усунуті за допомогою класичних стратегічних підходів [10, с. 32]. Саме тому модернізація системи управління повинна охоплювати не лише удосконалення інструментів, а й оновлення самої логіки стратегічної діяльності — від лінійної до адаптивно-циклічної.

Особливу роль у модернізації відіграє посилення організаційної гнучкості, яка забезпечує підтримання стійкості підприємства в період зовнішніх шоків. Гнучкість проявляється у здатності підприємства перерозподіляти ресурси, змінювати стратегічні пріоритети, переорієнтовувати бізнес-процеси та швидко адаптуватися до нових ринкових вимог. Для демонстрації структурних взаємозв'язків запропоновано схему, що відображає роль стратегічної гнучкості у стабілізації підприємства (рис. 2).

Рис. 2 показує, що здатність до оперативної трансформації процесів є ключовою умовою економічної стійкості та ефективності функціонування підприємства в період турбулентності. Підвищення гнучкості

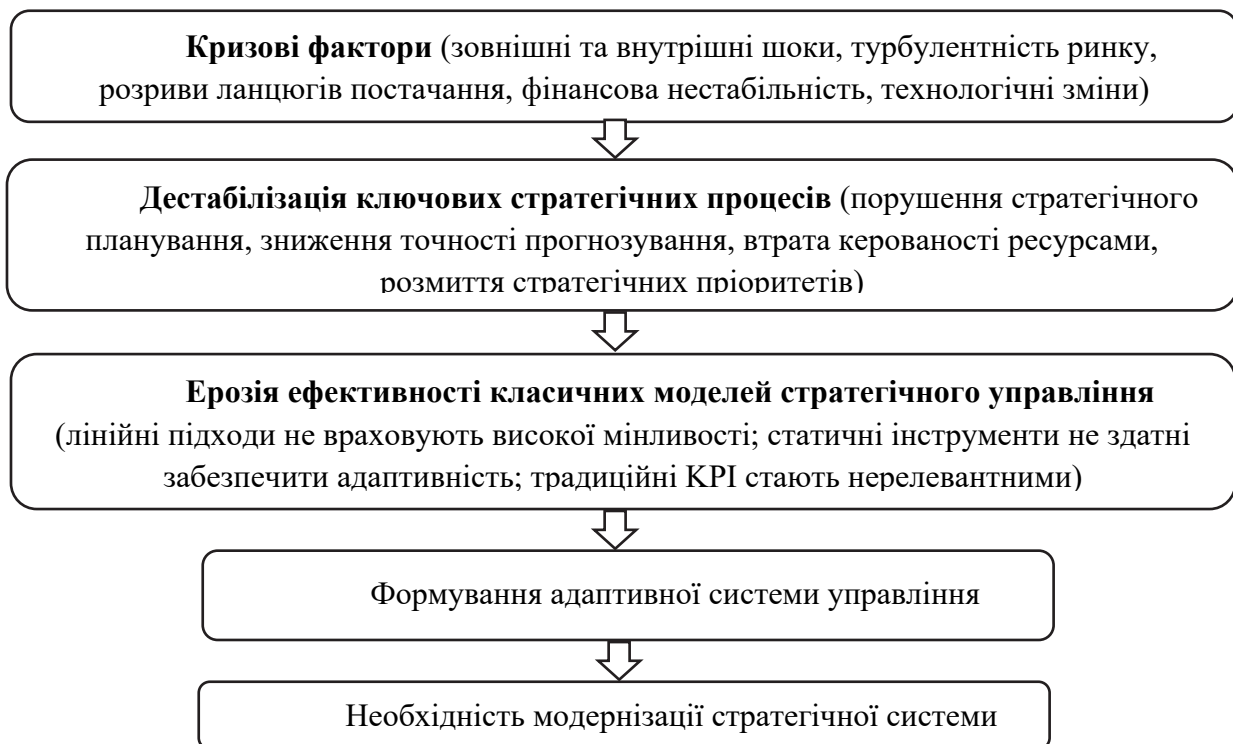


Рис. 1. Логіка впливу кризових чинників на необхідність модернізації стратегічного управління

Джерело: узагальнено авторами на основі [9]



Рис. 2. Стратегічна гнучкість як стабілізаційний механізм підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

дає змогу скорочувати час реагування, мінімізувати втрати, запобігати накопиченню дисфункцій та забезпечувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями розвитку.

У рамках даного дослідження запропоновано підсилити антикризовий потенціал підприємства через формування механізму Dynamic Strategic Loop (DSL) — динамічного стратегічного циклу, здатного реагувати на трансформації зовнішнього середовища в режимі реального часу. Логіка формування DSL ґрунтується на припущенні, що криза не є одноразовою подією, а становить послідовність швидкоплинних імпульсів, які порушують сталість стратегічних процесів, знижують ефективність прийняття рішень та актуалізують необхідність перебудови класичних моделей управління. Саме тому ухвалення рішень має ґрунтуватися на постійному аналізі середовища, швидкій трансформації стратегічних сценаріїв та їх інтеграції у внутрішні управлінські механізми.

У кризових умовах класичний стратегічний цикл (аналіз — формування стратегії — реалізація — оцінка) стикається з невідповідністю високій динаміці факторів впливу. Підприємства або реагують із запізненням, або застосовують надто інерційні підходи, що призводить до втрати конкурентних позицій. Тому модернізація стратегічного управління передбачає перехід до адаптивних, циклічних і цифрових підтримуваних моделей, що забезпечують баланс між швидкістю реакції та якістю стратегічних рішень.

Запропонована авторська модель Dynamic Strategic Loop (DSL) інтерпретує управління як безперервний замкнутий цикл, де кожен елемент є тригером для наступного та включає комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безперервну адаптацію системи управління.

По-перше, оперативний стратегічний моніторинг, який передбачає систематичне відстеження зовнішніх і внутрішніх сигналів нестабільності, аналіз трендів та раннє виявлення потенційних загроз.

По-друге, цифрову діагностику ризиків, що базується на використанні аналітичних платформ, алгоритмів прогнозування та автоматизованих індикаторів відхилень для формування актуальної карти ризиків підприємства.

Третім елементом є швидке оновлення стратегічних сценаріїв — динамічна корекція стратегічних

планів залежно від нових даних, зміни ринку або інтенсивності кризових факторів.

Четвертий компонент — синхронізована реалізація через адаптивні процеси, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, гнучке перепланування операцій та швидку мобілізацію ресурсів.

Завершальним елементом виступає оцінка стійкості та коригування рішень у реальному часі, яка дозволяє постійно перевіряти ефективність прийнятих заходів, оперативно реагувати на нові ризики та підтримувати стабільність системи управління в умовах невизначеності.

Практична цінність моделі полягає в тому, що вона дозволяє не лише скорочувати часовий лаг між появою кризового сигналу та управлінською реакцією, але й формує передумови для прогнозного реагування — передбачення можливих відхилень до їх фактичного настання. DSL також дозволяє виявити приховані загрози, оптимізувати структуру витрат, підвищити точність планування та зменшити втрати, пов'язані з турбулентністю ринку.

Оцінювання ефективності впровадження DSL здійснювалося через аналіз ключових результативних показників, що відображають зміни в економічній, операційній і стратегічній площинах діяльності підприємства. Узагальнені результати наведено у Таблиці 1.

Отримані результати підтверджують, що впровадження моделі Dynamic Strategic Loop (DSL) не лише покращує окремі управлінські показники, а й формує якісно нову конфігурацію стратегічної поведінки підприємства в умовах кризової турбулентності. Зафіксовані позитивні зміни демонструють, що циклічність, адаптивність і цифрова підтримка стратегічних рішень створюють синергійний ефект, який проявляється у прискоренні реакції на зовнішні шоки, зменшенні втрат, підвищенні гнучкості бізнес-процесів та зростанні точності прогнозування. Зокрема, підвищення стратегічної узгодженості та операційної стійкості свідчить про здатність підприємства не лише адаптуватися до критичних змін, а й формувати випереджальні механізми реагування, що є ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Таким чином, модель DSL підтверджує свою ефективність як інструмент модернізації стратегічного

Таблиця 1

**Очікуваний економічний та управлінський ефект від впровадження моделі
Dynamic Strategic Loop (DSL)**

Показник	Очікувана зміна, % (характер впливу)	Сутність ефекту
Скорочення часу реакції на зовнішні зміни	25–40% (прискорення управлінських циклів)	Зменшення стратегічних затримок, прискорення управлінських процедур
Зниження витрат, пов'язаних із кризовими відхиленнями	10–18% (зменшення непередбачених витрат)	Оптимізація антикризових процесів, запобігання непродуктивним витратам
Підвищення точності стратегічного прогнозування	15–22% (зростання достовірності прогнозів)	Використання цифрових аналітичних інструментів та покращення сценарних розрахунків
Зростання операційної стійкості	12–20% (посилення адаптивності процесів)	Підвищення здатності підприємства функціонувати під впливом зовнішніх шоків
Підвищення стратегічної узгодженості	18–30% (зменшення внутрішніх розбіжностей)	Синхронізація управлінських циклів, покращення координації між підрозділами
Збільшення загальної стратегічної ефективності	20–35% (комплексне зростання результативності)	Формування синергійного ефекту від використання адаптивної моделі DSL

Джерело: розроблено авторами

управління в умовах високої невизначеності та багатовекторних кризових впливів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах високої турбулентності та кризових збурень традиційні моделі стратегічного управління втрачають результативність, що знижує ефективність підприємств у середньому на 15–25%. Це обґрунтовує необхідність переходу до адаптивних систем, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Запропонована авторська модель Dynamic Strategic Loop (DSL) демонструє суттєві переваги порівняно з класичними підходами. Її впровадження дозволяє скоротити стратегічні ризики на 20–30%, зменшити втрати від управлінських затримок на 10–15%, підвищити швидкість прийняття рішень

на 25–35%, а також забезпечити загальне зростання стратегічної стійкості бізнесу на 18–25%. Результати показують, що DSL формує ефективний цикл безперервного аналізу, оцінювання і коригування стратегічних рішень, що є критичним у кризових умовах.

Отримані кількісні ефекти свідчать про значний потенціал моделі для підвищення економічної результативності підприємства, зокрема щодо скорочення непродуктивних витрат, стабілізації операційних процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Перспективи подальших досліджень передбачають емпіричне тестування DSL у різних галузях економіки, уточнення його економіко-математичних параметрів, а також розробку цифрових інструментів автоматизації моделі та індикаторів оцінки стратегічної стійкості підприємств у кризових середовищах.

Література

1. Foster R., Kaplan S. Innovation-driven resilience: strategic responses to global instability. *Journal of Business Research*. 2022. 148. P. 89–104.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy redefined: organizational agility under crisis conditions. *Long Range Planning*. 2024. 57(1). P. 15–37.
3. Boin A. Crisis management performance and organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. 31(3). P. 205–218.
4. Соколенко С., Кузьмін О. Інновації та конкурентоспроможність підприємства: сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*, 2022. № 12(540). С. 56–63.
5. Шкварчук О., Ткаченко А. Механізми стратегічного планування в умовах воєнної економіки. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 98–110.
6. Ліпич Л., Гесць В. Управління ризиками та конкурентоспроможність підприємств. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. № 2(11). С. 33–41.
7. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи управління ризиками: алгоритми та етапи. *Економіка та суспільство*. 2023, № 50: 35–44.
8. Кравченко М. Формування системи антикризової стійкості підприємств у період трансформацій. *Економічний дискурс*. 2023. № 6. С. 85–93.

9. Зеленська Л., Горбатюк А. Динамічні моделі сценарного планування для промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 73–82.
10. Король І. Моделі адаптивного менеджменту для українських підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 5. С. 29–38.
11. Волкова І. Роль аналітичних інструментів у підвищенні стратегічної стійкості бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 47–54.

References

1. Foster, R., Kaplan, S. Innovation-driven resilience: strategic responses to global instability. *Journal of Business Research*. 2022. 148. P. 89–104.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy redefined: organizational agility under crisis conditions. *Long Range Planning*. 2024. 57(1). P. 15–37.
3. Boin, A. Crisis management performance and organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. 31(3). P. 205–218.
4. Sokolenko, S., Kuzmin, O. Innovatsii ta konkurentospromozhnist pidpriemstva: suchasni tendentsii. *Biznes Inform*. 2022. 12(540). P. 56–63 [in Ukrainian].
5. Shkvarchuk, O., Tkachenko, A. Mekhanizmy stratehichnoho planuvannia v umovakh voiennoi ekonomiky. *Finansy Ukrainy*. 2023. 7. P. 98–110 [in Ukrainian].
6. Lipych, L., Heiets, V. Upravlinnia ryzykamy ta konkurentospromozhnist pidpriemstv. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo*. 2023. 2(11). P. 33–41 [in Ukrainian].
7. Butenko, V., Baidatskyi, M. Teoretychni osnovy upravlinnia ryzykamy: alhorytmy ta etapy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. 50. P. 35–44 [in Ukrainian].
8. Kravchenko, M. Formuvannia systemy antykryzovoi stiikosti pidpriemstv u period transformatsii. *Ekonomichnyi diskurs*. 2023. 6. P. 85–93 [in Ukrainian].
9. Zelenska, L., Horbatiuk, A. Dynamichni modeli stsenarnoho planuvannia dlia promyslovykh pidpriemstv. *Ekonomika promyslovosti*. 2023. 1. P. 73–82 [in Ukrainian].
10. Korol, I. Modeli adaptivnoho menedzhmentu dlia ukrainskykh pidpriemstv. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2023. 5. P. 29–38 [in Ukrainian].
11. Volkova, I. Rol analitychnykh instrumentiv u pidvyshchenni stratehichnoi stiikosti biznesu. *Biznes Inform*. 2023. 3. P. 47–54 [in Ukrainian].

УДК 005.332.4:005.21

Омельченко Олександр Вікторович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
доктора філософії кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

Omelchenko Oleksandr

*Candidate for the third (educational and scientific) level of higher education
Doctor of Philosophy Department of International Tourism and Hospitality Business
West Ukrainian National University
ORCID: 0009-0005-6773-0387*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11770

БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

BARRIERS TO IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN AN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах високої конкурентності економіки та динамічного розвитку інформаційних технологій забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Розвиток ринкових відносин призвів до того, що конкурентна перевага перестала бути лише індикатором потенціалу зростання — вона стала необхідною умовою функціонування бізнесу. Постійне ускладнення ринкових процесів, зростання рівня невизначеності та необхідність швидкого прийняття рішень актуалізують потребу у використанні конкурентної розвідки (КР) як ключового інструменту аналітичної підтримки управління. Водночас практика впровадження КР на українських підприємствах лишається фрагментарною. Недостатній рівень розуміння її можливостей, відсутність методичного забезпечення, організаційні обмеження та нестача ресурсів формують бар'єри, що знижують ефективність її застосування. Усе вищезазначене обумовлює необхідність системного аналізу причин виникнення таких бар'єрів та пошуку шляхів їх подолання.

Мета. Метою статті є вивчення системної природи бар'єрів впровадження конкурентної розвідки на підприємствах та обґрунтування доцільності використання цілісного підходу для мінімізації їх впливу на результативність конкурентної розвідки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені конкурентній розвідці, стратегічному управлінню та підвищенню конкурентоспроможності підприємств; 2) аналітичні та методологічні джерела щодо впровадження конкурентної розвідки в діяльність компаній, включно з роботами, що описують бар'єри її реалізації та інструменти їх подолання; 3) емпіричні дані та узагальнені практичні приклади застосування конкурентної розвідки в українських і міжнародних підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу та систематизації (узагальнення наукових підходів до конкурентної розвідки, виявлення ключових бар'єрів її впровадження та встановлення їх взаємозв'язків); методу теоретичного узагальнення та порівняння (для системного огляду наукових джерел, співставлення поглядів дослідників щодо ролі та ефективності конкурентної розвідки в управлінні підприємством); структурно-логічного аналізу (виокремлення факторів, що перешкоджають впровадженню конкурентної розвідки, та класифікації їх за характером); методу абстрагування та формалізації (формування теоретичної моделі системності бар'єрів та опису причинно-наслідкових залежностей між ними); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків і визначення перспектив подальших досліджень у сфері конкурентної розвідки).

Результати. У статті здійснено системний аналіз бар'єрів впровадження конкурентної розвідки на підприємствах та окреслено їхню класифікацію за характером прояву: організаційні, ресурсні, комунікаційні та когнітивні. Визначено ключові фактори, що перешкоджають формуванню дієвої системи конкурентної розвідки, зокрема недостатня інтегрованість аналітичних процесів у систему управління, обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, низький рівень інформаційної культури персоналу та відсутність методичного забезпечення. Розкрито взаємозв'язки між бар'єрами, що формують їх системний характер і взаємне посилення у разі фрагментарного впровадження КР.

Запропонований підхід до аналізу бар'єрів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо впровадження конкурентної розвідки шляхом врахування комплексного впливу обмежень на результативність розвідувальної діяльності підприємства. Розуміння структури та природи таких бар'єрів створює передумови для формування ефективної

моделі їх подолання, оптимізації інформаційних потоків та підвищення якості стратегічного аналізу. Отримані результати можуть використовуватися менеджментом для удосконалення системи інформаційної підтримки, визначення ризиків упровадження КР та мінімізації втрат, пов'язаних з неефективною роботою аналітичних підрозділів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на деталізації функціонування конкурентної розвідки в окремих галузях економіки або на специфічних параметрах діяльності підприємств. Доцільним є також проведення глибшого аналізу структури бар'єрів та окремих чинників, що негативно впливають на ефективність роботи служб КР, з метою виявлення їхніх особливостей та розроблення заходів щодо мінімізації негативних ефектів. Такі дослідження дозволять удосконалити методологічні підходи до організації КР та підвищити результативність її впровадження на підприємствах різних секторів економіки.

Ключові слова: менеджмент, конкурентна розвідка, конкурентний аналіз, стратегічний менеджмент, системний підхід, управління знаннями, конкурентоспроможність, форсайт, передбачувальна розвідка, управління підприємством, бар'єри впровадження, управлінські рішення.

Summary. Introduction. In modern conditions of high economic competitiveness and dynamic development of information technologies, ensuring the competitiveness of enterprises requires rapid response to changes in the external environment. The development of market relations has led to the fact that competitive advantage has ceased to be merely an indicator of growth potential – it has become a necessary condition for business functioning. The continuous complication of market processes, the rising level of uncertainty, and the need for quick decision-making highlight the importance of using competitive intelligence (CI) as a key tool for analytical support in management.

At the same time, the practice of implementing CI in Ukrainian enterprises remains fragmentary. An insufficient understanding of its capabilities, the lack of methodological support, organizational constraints, and limited resources create barriers that reduce the effectiveness of its application. All the above determines the need for a systematic analysis of the causes of such barriers and the search for ways to overcome them.

Purpose. The purpose of the article is to examine the systemic nature of barriers to the implementation of competitive intelligence in enterprises and to justify the feasibility of using an integrated approach to minimize their impact on the effectiveness of competitive intelligence.

Materials and methods. Materials of the study include: 1) scientific works of Ukrainian and foreign researchers devoted to competitive intelligence, strategic management, and increasing enterprise competitiveness; 2) analytical and methodological sources on the implementation of competitive intelligence in company activities, including works describing its implementation barriers and tools for overcoming them; 3) empirical data and summarized practical examples of applying competitive intelligence in Ukrainian and international enterprises.

In the research process, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, and systematization (generalization of scientific approaches to competitive intelligence, identification of key barriers to its implementation, and determination of their interrelations); theoretical generalization and comparison (for systematic review of scientific sources and comparison of researchers' views regarding the role and effectiveness of competitive intelligence in enterprise management); structural-logical analysis (separation of factors hindering the implementation of competitive intelligence and their classification by nature); abstraction and formalization (development of a theoretical model of the systemic nature of barriers and description of cause-and-effect relationships between them); logical generalization of results (formulation of conclusions and determination of prospects for further research in the field of competitive intelligence).

Results. The article presents a systemic analysis of the barriers to implementing competitive intelligence in enterprises and outlines their classification according to the nature of their manifestation: organizational, resource-related, communicational, and cognitive. Key factors hindering the development of an effective competitive intelligence system were identified, including insufficient integration of analytical processes into the management system, limited financial and human resources, low levels of employees' information literacy, and lack of methodological support. The interrelationships between barriers, which create their systemic nature and mutual reinforcement in the case of fragmented implementation of competitive intelligence, are also revealed.

The proposed approach to barrier analysis allows for improving the justification of managerial decisions regarding the implementation of competitive intelligence by taking into account the comprehensive impact of limitations on the effectiveness of the enterprise's intelligence activities. Understanding the structure and nature of such barriers creates the prerequisites for developing an effective model to overcome them, optimizing information flows, and enhancing the quality of strategic analysis. The results obtained can be used by management to improve the information support system, identify risks associated with implementing competitive intelligence, and minimize losses related to the ineffective performance of analytical units.

Discussion. In future research, it is proposed to focus on detailing the functioning of competitive intelligence in specific sectors of the economy or on the particular parameters of enterprise activity. It is also advisable to conduct a deeper analysis of the structure of barriers and individual factors that negatively affect the effectiveness of competitive intelligence units, with the aim of identifying their characteristics and developing measures to minimize their adverse effects. Such studies will allow for the improvement of methodological approaches to the organization of competitive intelligence and enhance the effectiveness of its implementation in enterprises across various economic sectors.

Key words: management, competitive intelligence, competitive analysis, strategic management, systemic approach, knowledge management, competitiveness, foresight, predictive intelligence, enterprise management, implementation barriers, managerial decisions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкурентності економіки та стрімкого розвитку інформаційних і комунікаційних технологій забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребує швидкого та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Позитивна конкурентоспроможність стала не лише ознакою потенціалу для зростання та прибутковості, а й обов'язковою умовою існування та розвитку підприємств.

Зростаюча складність і мінливість ринкових процесів формують для компаній комплекс викликів, що потребують глибокого аналізу ринку, розроблення стратегій адаптації та інтеграції відповідних рішень у поточну діяльність. У цьому контексті особливе значення набуває конкурентна розвідка (КР) як інструмент інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що сприяє зниженню невизначеності, підвищенню адаптивності та ефективності стратегічного планування.

Проте, попри наявність методологічних підходів та широкого інструментарію КР, більшість українських підприємств не мають системних процедур для роботи з конкурентною інформацією. Причинами цього є недостатнє усвідомлення потенціалу КР керівниками, обмежена науково-методична база, організаційні бар'єри та нестача ресурсів. Як наслідок, інструменти КР застосовуються фрагментарно та ізолювано, що знижує ефективність їх використання та якість управлінських рішень.

Ефективність впровадження КР визначається сукупністю внутрішніх факторів підприємства, серед яких рівень організаційної культури, готовність керівництва до застосування аналітичних інструментів, ресурсне забезпечення та стан інформаційно-комунікаційної системи. Водночас існують численні бар'єри, які мають організаційний, ресурсний або когнітивний характер, створюючи системну мережу обмежень, що взаємопов'язано впливає на результати КР.

Таким чином, проблематика дослідження полягає у виявленні системної природи бар'єрів впровадження КР та наслідків фрагментарного, несистемного підходу до їх подолання. Вона передбачає необхідність розроблення цілісного підходу, який дозволяє усунути синергетичні негативні ефекти бар'єрів, оптимізувати організацію КР і підвищити інтегральну ефективність аналітичної підтримки управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретичних та практичних засад конкурентної розвідки як складової стратегічного управління підприємством зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Українська авторка Корнілова (2024) наголошує на важливості КР як «невід'ємної складової стратегічного менеджменту», підкреслюючи необхідність її інтеграції в загальну систему управління [1, с. 44]. Maluleka та Chummun (2023) вказують на роль КР

у диференціації підприємства від конкурентів, виявленні нових ринкових можливостей та зниженні ризиків, а також у моніторингу ефективності стратегій і поведінки конкурентів [2].

Nasri (2011) підкреслює, що КР є «першою ланкою в ланцюгу сприйняття і поведінки компанії», що забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона постачає форсайтні дані про загрози, можливості та ринкові тенденції, сприяючи обґрунтованому стратегічному плануванню [3]. Усов (2024) зазначає, що КР допомагає менеджменту «розглядати майбутнє як щось, що можна створити або сформувати» [3].

Дослідження Jenster & Sjøilen (2013) підтверджують позитивний вплив активної КР на ефективність стратегічного менеджменту, показуючи кореляцію між інтеграцією КР у стратегічне планування та успішністю бізнес-стратегії. Fleisher (2015) і Maluleka (2023) відзначають, що КР підтримує прийняття рішень на стратегічному та оперативному рівнях і підвищує операційну ефективність. Madureira (2023) та Усов (2024) наголошують на необхідності інтеграції КР у бізнес-процеси, а не лише у планування.

Дослідники також розглядають трансформацію КР у «форсайтну» або «передбачувальну» розвідку, що передбачає прогнозування та планування розвитку організації з урахуванням майбутнього стану конкурентного середовища [8; 10]. Schindler підкреслює, що КР є фундаментальним етапом у ширшій еволюції до «екосистеми розвідки», яка триває від 2010-х років і до сьогодні.

Разом із тим залишаються невирішеними проблемні питання щодо інтеграції конкурентної розвідки у всі рівні стратегічного управління підприємством, формалізації та стандартизації методів збору, обробки та актуалізації інформації про конкурентів, ринки та споживачів, оцінки ефективності використання даних КР у прийнятті управлінських рішень, взаємодії КР із іншими аналітичними інструментами підприємства (бізнес-аналітика, маркетингові дослідження, управління знаннями), переходу КР до формату форсайтної або передбачувальної розвідки та методології її застосування для стратегічного планування, а також управління ризиками та своєчасного реагування на зміни зовнішнього конкурентного середовища на основі даних КР.

Метою статті є вивчення системної природи бар'єрів впровадження конкурентної розвідки на підприємствах та обґрунтування доцільності використання цілісного підходу для мінімізації їх впливу на результативність конкурентної розвідки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені конкурентній розвідці, стратегічному управлінню та підвищенню конкурентоспроможності підприємств; 2) аналітичні та методологічні джерела щодо впровадження

конкурентної розвідки в діяльність компаній, включено з роботами, що описують бар'єри її реалізації та інструменти їх подолання; 3) емпіричні дані та узагальнені практичні приклади застосування конкурентної розвідки в українських і міжнародних підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу та систематизації (узагальнення наукових підходів до конкурентної розвідки, виявлення ключових бар'єрів її впровадження та встановлення їх взаємозв'язків); методу теоретичного узагальнення та порівняння (для системного огляду наукових джерел, співставлення поглядів дослідників щодо ролі та ефективності конкурентної розвідки в управлінні підприємством); структурно-логічного аналізу (виокремлення факторів, що перешкоджають впровадженню конкурентної розвідки, та класифікації їх за характером); методу абстрагування та формалізації (формування теоретичної моделі системності бар'єрів та опису причинно-наслідкових залежностей між ними); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків і визначення перспектив подальших досліджень у сфері конкурентної розвідки).

Виклад основного матеріалу. Конкурентна розвідка тісно пов'язана з завданнями стратегічного управління підприємством. Корнілова (2024) наголошує на важливості КР саме як «невід'ємної складової стратегічного менеджменту», зазначаючи, що «конкурентна розвідка має бути інтегрована в загальну систему управління» [1, с. 44]. КР виконує роль інформаційно-аналітичної бази для всіх етапів стратегічного менеджменту — від аналізу оточення і формулювання стратегії до її реалізації та контролю. Зокрема, однією з базових функцій КР є забезпечення процедур стратегічного аналізу конкурентного середовища. З її допомогою відбувається збір інформації про конкурентів, ринки, технології, споживачів та інші чинники. Накопичення та вчасна актуалізація таких даних створюють можливості для побудови стратегій діяльності організації, довгострокових планів, а також моніторингу та прогнозування потенційних загроз.

Maluleka та Chummun зазначають, що КР дає змогу організаціям диференціювати себе від конкурентів, виявляти нові ринкові можливості та пом'якшувати ризики. КР допомагає оцінити, чи справцює стратегія на ринку, знайти де виникають проблеми, і що роблять конкуренти у відповідь. Ця інформація цінна для коригування дій у ході реалізації стратегічних ініціатив, а також превентивної обробки ризиків ще до того, як вони істотно вплинуть на бізнес. Тим самим вона підвищує шанси успішного досягнення стратегічних цілей [2].

Nasri (2011) відзначає, що КР є «першою ланкою в ланцюгу сприйняття і поведінки компанії (...), яка дозволяє їй адаптуватися до змін у оточенні». На етапі розробки стратегії КР забезпечує топ-ме-

неджмент організації форсайтними даними: про майбутні загрози і можливості, тенденції розвитку ринку та різномасштабні тренди, тим самим сприяючи прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень [3]. Слід зауважити, що такий погляд на забезпечення стратегічних переваг наразі привертає велику увагу дослідників та має потенціал для стрімкого розвитку галузі КР, а також переходу її до формату «передбачувальної розвідки» чи «форсайтної розвідки».

Основною метою останньої можна назвати прогнозування та обґрунтування розвитку організації через призму майбутнього стану конкурентного середовища та місця організації в ньому. Щодо методології — акценти прагматики зміщуються на роботу з методами здобуття інформації та формування знань для сценарного стратегічного передбачення та планування майбутнього. Усов (2024) метою такої поведінки називає прагнення надати менеджменту інструмент, який дасть можливість «розглядати майбутнє як щось, що можна створити або сформувати, а не як щось уже вирішене» [4].

Численні дослідження підтвердили позитивний вплив активної конкурентної розвідки на результативність стратегічного менеджменту. Так, встановлено, що компанії, які цілеспрямовано розбудовують напрямки КР у своїй діяльності, демонструють вищу ефективність стратегій та швидше реагують на ринкові зміни. Jenster & Sjølen (2013) виявили, що вбудовування КР у процес стратегічного планування позитивно корелює з успішністю загальної бізнес-стратегії.

КР підтримує рішення на різних рівнях — стратегічному, оперативному, впливаючи на широкий спектр управлінських задач. За означенням, роль КР та її результатів найочевидніша в процесах стратегічного аналізу, формулюванні стратегії та стратегічному плануванні. Проте література також підкреслює важливість розвідки для стадії реалізації стратегії та підтриманні високого рівня операційної ефективності [5; 2] крім того наголошуючи і на тому, що для того, щоб КР була ефективною, вона повинна бути інтегрованою у бізнес-процеси, а не лише слугувати плануванню [6; 4].

Таким чином, у менеджменті підприємства конкурентна розвідка відіграє роль інформаційно-аналітичної «нервової системи» організації [7], яка постійно сканує зовнішнє середовище і направляє сигнали до керівництва для підтримки стратегічних рішень. Також КР успішно інтегрується з іншими аналітичними засобами підприємства — бізнес-аналітикою, маркетинговими дослідженнями, управлінням знаннями тощо, формуючи комплекс засобів стратегічної інтелектуальної підтримки бізнесу.

Але варто враховувати і динамічний характер сутнісного існування КР, яка, за Dzreke, «...вийшла за межі своєї історичної ролі як періодичної аналітичної процедури» [7]. Науково-практичний дискурс про еволюцію поняття КР, яка на поточному етапі існування має ознаки трансформації в «форсайтну»

або «передбачувальну» розвідку наочно окреслено Tanja Schindler в доповіді «The Convergence of Futures and the Intelligence Ecosystem». За твердженням Schindler, конкурентна розвідка не стільки трансформується у форсайтну розвідку (Futures Intelligence, ФР), скільки є фундаментальним першим етапом у значно ширшій еволюції в «екосистемі розвідки». ФР розглядається як поточний, найвищий етап цієї еволюції, що почався у 2010-х роках і триває донині [8]. Урахування такого погляду на розвиток КР є важливим при розгляді її як підходу до формування структури підприємства в окреслених вище аспектах, адже впровадження КР в діяльність бізнесу не є одномоментною акцією, а так само потребує форсайтного планування впровадження та поступової оцінки ефективності та корекції в процесі її реалізації, як і інші менеджерські задачі управління підприємством.

Фундаментальна складність оцінки результатів є однією з ключових проблем впровадження конкурентної розвідки (КР). Ця складність зумовлена передусім практичною відсутністю чітких, стандартизованих метрик. Причина полягає в тому, що результати роботи служб КР (розвіддані) не є самоцінними чи кінцевим продуктом; вони слугують лише проміжною ланкою — основою для прийняття управлінських рішень.

Відповідно, вибір адекватних шкал для вимірювання успіху розвідувальної функції залишається відкритим питанням. Однозначної відповіді на нього не існує, оскільки будь-яка система оцінки в задачах такого характеру має бути глибоко контекстуальною — адаптованою до специфіки конкретного підприємства (його оргструктури, бізнес-процесів, рівня інформаційного забезпечення тощо).

Спроби вдатися до найпростішої операційної оцінки (наприклад, за такими «нечіткими» показниками, як кількість наданих звітів, точність прогнозів, чи число проаналізованих конкурентів) або до прямого вимірювання впливу на фінансові показники, як правило, роблять процес оцінки суб'єктивним та несистемним. Труднощі вимірювання посилюються через інтегральний характер самої ефективності: успіх КР не є ізольованою величиною — він органічно інтегрований у загальну результативність стратегічного управління підприємством.

Це створює ключову проблему — проблему атрибуції (або опосередкованості факторів). Оскільки ефективна діяльність КР нерозривно пов'язана з якістю рішень, прийнятих на її основі, стає практично неможливою ізолювати чистий «вплив» КР від сукупності інших чинників (досвід менеджменту, ринкова кон'юнктура, наявність ресурсів тощо), що спільно вплинули на кінцевий результат. Це підкреслює нагальну необхідність застосування цілісного, системного підходу як до організації, так і до оцінки ефективності цієї діяльності. Втім, попри зазначені труднощі, оцінка ефективності КР

певного характеру є можливою, а її низький рівень (для завдань менеджерського контролю) піддається детектуванню.

З огляду на це, подолання проблеми вимірювання можливе через застосування ряду методів найпростішого класу. Наприклад, компаративного методу, при використанні якого оцінка ефективності зміщується у площину порівняльного аналізу динаміки змін — зіставлення результативності на різних етапах розвитку КР порівнянням якісних показників «до» і «після» впровадження конкретних покращень. Іншим способом оцінки якості КР можна вважати поточний моніторинг, при якому за форсайтними виявленнями збурень в конкурентному середовищі або їх «пропусками» можна оцінювати загальну готовність системи КР до прогнозування окремих типів збурень або давати оцінку спроможності системи КР до інтегрального контролю стану середовища.

Однією з проблем практичної реалізації конкурентної розвідки (КР) на сучасних підприємствах є конфлікт між необхідністю системного моніторингу середовища та готовністю бізнесу виділяти на це відповідні ресурси. КР за своєю природою є високовитратним видом діяльності, що вимагає в першу чергу залучення кваліфікованих аналітиків та належного ресурсного забезпечення їх діяльності: програмного забезпечення, доступу до платних джерел інформації, аутсорсу певних унікальних послуг, поточного навчання персоналу, залучення фахівців специфічних галузей знань та ін.

Саме фактор ресурсоемності часто стає ключовим бар'єром, що деформує процес впровадження розвідки. Для малого та середнього бізнесу (МСБ) повноцінна служба КР часто є фінансово недосяжною, що змушує обмежуватися епізодичним моніторингом та рішеннями реактивного характеру у відповідь на збурення конкурентного середовища. Водночас великий бізнес, попри наявність бюджетів, також не завжди готовий інвестувати у розбудову цілісних розвідувальних підрозділів. Це зумовлено специфікою результату КР: його складно «відчути» та монетизувати безпосередньо. Економічний ефект від розвідки є відкладеним у часі та проявляється через якість стратегічних рішень і уникнення ризиків, що погано корелює з популярним бажанням менеджменту бачити хороші показники швидкого повернення інвестицій (ROI).

Намагання оптимізувати витрати призводить до небезпечної тенденції — фрагментарного впровадження окремих елементів розвідки без створення єдиного контуру управління відповідними знаннями. Однак такий підхід ігнорує фундаментальні закони теорії систем. Система КР не є простою сумою своїх частин (інструментів збору, баз даних, звітів). Її головна цінність полягає у синергії — взаємному підсиленні компонентів, та емерджентності — виникненні нових аналітичних якостей (напр. розуміння прихованих трендів), які неможливо отримати,

використовуючи інструменти ізолювано (під інструментами тут розуміємо широку типологію функціональних елементів системи КР).

Саме на це звертають увагу сучасні дослідники, підкреслюючи, що сам факт впровадження окремих інструментів без стратегічної інтеграції знижує не лише інтегральну результативність КР, а й унеможливорює прояв емерджентного ефекту. Зокрема, у публікації Farley і Freyn (2022) зазначено, що в багатьох організаціях застосовується «менш формалізований або фрагментарний» підхід. Замість єдиної системи виникають формально обмежені «острови автоматизації», що надають лише уривчасту інформацію та не формують цілісної картини конкурентного поля [9].

Підтвердженням нашої гіпотези щодо неспроможності фрагментарного підходу в КР до повноцінного забезпечення менеджменту інформацією про середовище є сучасна трансформація економічної парадигми, яка, як зазначено вище, характеризується суттєвим прискоренням економічних процесів та екстремальною динамікою змін середовища. Як зазначають Боковець, Давидюк, Нечитайло стосовно розвитку хронологічних періодів, коли за класичними економічними моделями є сенс розглядати економічні відносини, спрощуючи їх до моделей з частково штучно стабілізованими (фіксованими) на певний проміжок часу умовами, тактики досягнення короткострокового оптимуму в наш час втрачають сенс через швидкість змін обставин, що «...змушує постійно переглядати плани, вносити відповідні коригування щоразу, коли умови змінюються — а змінюються вони постійно» [10].

Екстраполюючи це на проблематику КР, стає очевидним, що в наш час має місце ситуація, коли статичність моделей менеджменту чи їх компонентів все менше підлягає спрощенню в часовому вимірі, і вимагає урахування виключної динаміки та мінімального (звертаючись до теорії динамічних систем) констатування ступенів свободи підприємства як системи в комплексі з його зовнішнім середовищем. Саме таких характеристик і вимагає сучасна ідеалізована модель конкурентної розвідки.

Втім, як виходить із теорії динамічних систем, в системах із великою кількістю ступенів свободи (багатофакторних) та сильними внутрішніми зв'язками досягнення глобального оптимуму шляхом ізолюваного покращення окремих параметрів є неможливим. Стосовно підприємства, що в контексті впровадження КР і є системою з великою кількістю ступенів свободи та високим рівнем взаємозалежності елементів (К-зв'язність у моделі НК-ландшафтів С. Кауфмана [11]). Для таких систем доведено [12], стратегія послідовної оптимізації окремих компонентів діяльності (фрагментарний підхід) неминуче призводить до потрапляння у «пастку локального оптимуму». Тобто система досягає стійкого, але з високою імовірністю низькоефективного стану,

вихід з якого неможливий шляхом впровадження малих змін.

Це теоретично обґрунтовує нашу гіпотезу про те, що бар'єри впровадження КР не можуть бути подолані ізолювано. Досягнення «глобального оптимуму» функціонування КР можливе лише через системне покращення, що передбачає одночасний скоординований вплив не лише на управлінські а й на інші параметри підприємства як системи.

Таким чином, шляхом ізолюваного покращення окремих параметрів така оптимізація є майже неможливою. Високий рівень взаємозалежності елементів системи призводить до формування «шорсткого ландшафту» (rugged landscape), що у прикладному аспекті стратегічного менеджменту означає, що інкрементальні, фрагментарні зміни в організації ведуть до «пастки локального оптимуму», коли подальший розвиток блокується самою структурою вже прийнятих часткових рішень.

З точки зору економічного трактування бар'єрів впровадження КР зауважимо, що не зважаючи на їх подібність у процесах впровадження та у функціонуванні КР, все ж доцільно розглядати їх як окремі випадки перешкод для менеджменту, адже у першому випадку (впровадження), основний тягар подолання цих перешкод лягає на плечі стратегічного менеджменту організації, а в другому суттєву роль відіграє вже менеджмент середньої ланки та виконавський рівень кадрового ресурсу.

У джерелах називають різні причини слабкої ефективності впровадження КР. Серед них — недостатня охочість, якість та актуальність даних про структуру конкурентного середовища, обмежене ресурсне забезпечення і слабкість кадрового забезпечення як у кількості фахівців, так і в якості їх підготовки. Наприклад, Wright та співавтори виявили, що серед істотних перешкод впровадження КР — застарілі чи неповні дані, брак бюджету та експертизи, вузькість світогляду менеджменту й низький рівень організаційного навчання [12].

Загалом, спектр означуваних різними авторами бар'єрів у їх вузькому втіленні є дуже широким. Для загального розуміння підходу з їх визначення, можна застосувати виокремлення ключових бар'єрів та їх систематизації в групи, які є найбільш універсальними для різних галузей економіки та видів підприємств.

Виділимо основні групи бар'єрів впровадження КР за їхньою змістовною природою:

Ресурсні та інфраструктурні обмеження. Ця група характеризує економічні та фізичні передумови діяльності. Бар'єри цієї групи полягають у дисбалансі між потребами системи КР та реальними можливостями організації: дефіцит фінансування, висока вартість отримання верифікованих даних та складність обґрунтування економічної доцільності (ROI) витрат на розвідку перед інвесторами чи власниками. Сюди ж відносяться проблеми забезпечення персоналом.

Організаційно-культурні бар'єри. Охоплюють соціально-психологічний клімат та управлінську волю. Ключовою проблемою тут є резистентність середовища: відсутність підтримки з боку топ-менеджменту, внутрішній опір змінам, страх співробітників перед прозорістю («поганими новинами») та конфлікти інтересів між підрозділами. Ці бар'єри блокують інтеграцію КР, як правило, на рівні сприйняття топ-менеджментом та працівниками.

Компетентнісні бар'єри. На відміну від ресурсних (кількісних) проблем, ця група стосується якісних характеристик людського капіталу. Йдеться про розрив між складністю завдань КР та наявними навичками персоналу: брак хисту до аналітики та синтезу та навичок з практичної їх реалізації, невміння працювати з когнітивними упередженнями, слабка обізнаність у методах збору інформації та недостатнє розуміння бізнес-середовища.

Процедурні та структурні бар'єри. Ця категорія описує недоліки в архітектурі бізнес-процесів. Перешкоди виникають через відсутність формалізованого

циклу КР, розмитість зон відповідальності та ізолюваність розвідувальних підрозділів (робота в «інформаційних колодязях»). Критичним фактором тут є слабка інтеграція функції КР у процеси стратегічного планування та порушені канали комунікації.

Інформаційні та технологічні бар'єри. Група об'єднує проблеми, пов'язані з безпосереднім об'єктом роботи — даними, та інструментами їх обробки. Сюди відносяться як феномен інформаційного перевантаження («шуму»), так і низька якість, неструктурованість чи важкодоступність релевантних даних. Також вагомим чинником є відсутність адекватного програмного інструментарію та проблеми інформаційної безпеки.

Запропонована авторська систематизація базується на адаптації класичної управлінської моделі «Люди–Процеси–Технології» до специфіки конкурентно-розвідувальної діяльності. Ми розширили цю тріаду, виокремивши ресурсний базис як фундамент функціонування системи та розділивши людський фактор на компетенційну та культурну



Рис. 1. Групи бар'єрів впровадження КР за їх змістовною природою

Джерело: сформовано автором

складові. Таким чином, виділені п'ять груп бар'єрів охоплюють всі рівні організаційної архітектури: від матеріально-технічного забезпечення до ментальних особливостей прийняття рішень.

На основі використання методу структурно-логічного узагальнення щодо робіт фахівців з конкурентної розвідки [13; 14; 15], в яких міститься аналіз перешкоди впровадження та функціонування конкурентної розвідки, доцільно навести приклад систематизації виявлених деструктивних факторів.

Приклад деталізації перешкод у розрізі визначених груп подано на рис. 1.

Розглянувши таку систематизацію бар'єрів, можна стверджувати, що їх виокремлення є частиною процесу впровадження КР (одним з початкових етапів), що вимагає окремого детального дослідження підприємства з його структурою, бізнес- та управлінськими процесами для якісного окреслення можливої проблематики та шляхів її подолання в практичній площині.

Аналіз виокремлених груп перешкод дозволяє стверджувати, що вони рідко зустрічаються в ізолюваному вигляді. На практиці бар'єри утворюють стійкі причинно-наслідкові ланцюги, де наявність одного деструктивного фактору неминуче провокує появу або посилення інших. Такий взаємовплив має не лінійний, а синергетичний характер, що значно ускладнює процес впровадження системи КР.

Ми виділяємо три ключові моделі взаємодії бар'єрів, які формують системний опір змінам:

Каскадний ефект управлінських обмежень. Первинним драйвером проблем виступають організаційно-культурні бар'єри. Відсутність управлінської волі топ-менеджменту та нерозуміння цінності розвідки (культурний аспект) прямо детермінує ресурсні обмеження. Наприклад, керівництво не виділяє бюджет, що унеможливляє закупівлю інструментарію (технологічні бар'єри) та найм фахових аналітиків (компетентнісні бар'єри). У такій моделі культура є кореневою причиною, а решта проблем — її симптомами.

Інформаційно-процедурний дисбаланс. Навіть за умови достатнього фінансування, процедурні бар'єри (ізолюваність відділів, відсутність регламентів обміну даними) блокують ефективність роботи. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів: аналітики отримують фрагментарні дані, що знижує якість кінцевого розвідувального продукту. Низька якість звітів, у свою чергу, підриває довіру замовників (топ-менеджменту) до системи КР загалом, повертаючи проблему на рівень культурного опору.

Комплементарна пара «компетенція—технологія». Існує тісна кореляція між кадровими та технологічними обмеженнями. Впровадження складних програмних продуктів (технологій) без наявності персоналу з відповідними навичками (компетенції) перетворює інвестиції на збитки. І навпаки: висококласні фахівці (їх компетенції), обмежені застаріли-

ми методами збору даних та відсутністю сучасного інструментарію (технологій), не здатні реалізувати свій потенціал, що призводить до професійного вигорання та плинності кадрів.

Специфіка розглянутої системи бар'єрів полягає в тому, що сукупний негативний їх вплив перевищує просту суму їхніх окремих ефектів. Наприклад, поєднання низької обізнаності та браку ресурсів не просто сповільнює впровадження КР, а часто призводить до його повної імітації, коли формально функція існує, але не генерує жодної доданої вартості для бізнесу. Дефіцит бюджету зменшує інвестиції в організаційне та технічне забезпечення, підготовку кадрів, що в свою чергу послаблює комплексний стан культури КР у компанії. Брак належної системи менеджменту знань знижує ефективність розповсюдження останніх всередині організації та сповільнює утворення нових, що в свою чергу зменшує базу для стратегічних управлінських рішень та послаблює реактивність компанії щодо змін в конкурентному середовищі.

Іншими словами, перешкоди мають взаємно каузальний характер та утворюють причинно-наслідкові ланцюги.

З огляду на виявлений характер взаємовпливів, стратегія впровадження КР має починатися не з інвестицій у технології, що є поширеною помилкою, особливо зважаючи на наявність на ринку рішень для точкового вирішення практичних проблем діяльності підприємства, а з розблокування управлінської волі та аудиту бізнес-процесів. Зміна культурної парадигми стратегічного менеджменту здатна розірвати каскад управлінських обмежень і забезпечити ефективність впровадження технологічних інструментів. Втім, в таких умовах слід враховувати всі взаємовпливи, візуалізацію яких доцільно здійснювати в рамках інтегрального та системного дослідження діяльності організації, враховуючи також і контекст ринкових умов, конкурентного середовища та інших факторів, здатних впливати на формування концепції та структури функціонування служб конкурентної розвідки на підприємстві.

Таким чином можна стверджувати, що лінійні методи вирішення проблем (наприклад, виключно збільшення фінансування або закупівля дорогавартісного ПЗ) є неефективними. Стратегія подолання бар'єрів має бути комплексною та враховувати необхідність деконструкції причинно-наслідкових зв'язків.

Ми виділяємо три ключові вектори управлінського впливу для нівелювання бар'єрів впровадження КР на підприємстві:

1. Культурна трансформація та легітимізація функції КР. Першочерговим завданням є розблокування управлінської волі. Для цього необхідно змінити парадигму сприйняття КР з допоміжної функції на стратегічний актив, а також трансформувати очікування результатів діяльності служб КР від

створення короткострокового ефекту до інвестицій в стратегічну стійкість.

Практична реалізація може втілюватися у впровадженні політики «відкритих дверей» для критичної інформації (усунення страху перед «поганими новинами»), чіткій артикуляції очікувань від розвідки з боку топ-менеджменту та демонстрація ROI (повернення інвестицій) на пілотних проектах та напрямках. Це дозволяє розірвати ланцюжок «недовіра — відсутність ресурсів».

2. Інституціоналізація процесів та управління знаннями. Для подолання процедурних бар'єрів необхідно перейти від ситуативного збору інформації до регламентованого розвідувального циклу.

Практична реалізація може полягати у створенні робочих груп, що об'єднують фахівців з маркетингу, продажів, безпеки, стратегії та ін. Це руйнує інформаційну ізоляцію окремих структурних підрозділів та забезпечує цілісність вхідних даних для потреб КР, що в результаті підвищує якість аналітичного продукту.

3. Синхронізація розвитку компетенцій та технологій. Інвестиції в технології повинні суворо відповідати рівню зрілості персоналу. Впровадження складних IT-рішень має відбуватися ітераційно, паралельно з навчанням співробітників для забезпечення узгодженості «компетенції — технології».

Практична реалізація полягає у дотриманні принципу «спочатку люди, потім технології», або ж первісності потреби перед інструментом. Спершу формується компетентнісне ядро (навчання методам OSINT, критичного мислення, сценарного аналізу, роботи з когнітивними упередженнями тощо), і лише потім під ці навички підбирається відповідний технічний інструментарій. Це запобігає виникненню технологічного розриву окремих напрямків з загальним технологічним фоном підприємства та імітації діяльності замість результативності.

Ефективне нівелювання бар'єрів впровадження КР можливе лише за умови дотримання правильної послідовності дій та інтегральності такого впровадження. Практична реалізація потребує насамперед глибокого розуміння етапів та можливих перешкод у цьому процесі від топ-менеджменту компанії, а також наявності управлінської волі та культурної підготовки до змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі здійсненого аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що сучасна концепція конкурентної розвідки розвивається у бік цілісного, системного розуміння та наразі перебуває в процесі переходу до наступного етапу більш глобального погляду на конкурентне середовище як об'єкт та завдання, які перед нею ставляться. Втім, наразі КР доцільно визначати як складову і водночас підґрунтя для стратегічного управління,

що трансформує сиру інформацію про зовнішнє середовище у знання, як основу для ухвалення рішень та продукування інновацій в поведінці підприємства. Тим самим сприяє формуванню і реалізації стратегії підприємства. Її ефективність значною мірою залежить від інтеграції в комплексну систему управління підприємством та водночас і в більшість виокремлюваних в менеджменті процесів управлінського характеру. Особливу роль має інтеграція КР в управління знаннями, оскільки саме через механізми накопичення та обміну знаннями всередині організації інформація вбудовується у її діяльність.

Водночас дослідження вказують на дві взаємопов'язані проблемні області, які заважають підприємствам повністю реалізувати потенціал КР. По-перше, використання лише окремих інструментів чи епізодичних дій без запровадження всеосяжної методології взаємопов'язаних методів аналізу середовища призводить до нижчої результативності конкурентної розвідки. За інерцією управлінських підходів, подібний вигляд має застосування КР в значенні кількадесятирічної давності, коли достатнім було періодичне застосування КР як аналітичної процедури супроти конкурентів, як суб'єктів структури ринкового середовища з переважною часткою впливу на його вигляд. Другим взаємопов'язаним проблемним чинником є наявність різноманітних бар'єрів на шляху впровадження КР, які в свою чергу теж мають системні зв'язки: організаційні, ресурсні, компетентнісні та технологічні чинники інтегруються таким чином, що ізольована елімінація окремих із них не є гарантією сукупного покращення.

Як показує дослідження, для досягнення комплексного ефекту потрібна саме системна координація у їх подоланні, що забезпечить цілісність стратегічного бачення та дотримання випереджального характеру КР. Звісно ж, на тактичному рівні впровадження не заперечуємо необхідності адаптації підходу до умов конкретного підприємства — вибору між «еволюційним» та «революційним» підходом чи експертного впорядкування етапів впровадження за деякими особливими критеріями тощо.

Отримані результати можуть бути використані при розробці методологій, ефективніших стратегій впровадження, плануванні діяльності КР на підприємствах, при підготовці відповідних фахівців. Подальші наукові дослідження цієї теми можуть включати звуження теми до опрацювання особливостей діяльності КР в окремих галузях економіки або за іншими специфічними параметрами, в тому числі для конкретних підприємств. Також доцільним є проведення глибшого аналізу наведеної структури та окремих чинників негативного впливу на якість роботи служб КР підприємств для виявлення їх особливостей та нівелювання негативних ефектів.

Література

1. Корнілова І. Конкурентна розвідка: сутнісний контекст. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали III Міжнар. форуму «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. Від відновлення до зростання» (EFBM 3.0) / за заг. ред. А.І. Ігнатюк. Київ : Ліра-К, 2024. С. 44–47.
2. Maluleka M., Chummun B.Z. Competitive intelligence and strategy implementation: Critical examination of present literature review. *SA Journal of Information Management*. 2023. 25. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v25i1.1610>
3. Nasri W. Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410391111097429>
4. Усов Д.С. Конкурентна розвідка як інструмент формування стратегії компанії. Регіональні студії: науковий збірник / редкол.: М.М. Палінчак (голов. ред.), І.М. Вереш, Є.І. Гайданка та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 38. С. 48–52. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/9.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).
5. Fleisher C., Bensoussan B. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. *Revista Inteligência Competitiva*. 2007. 2. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v2i2.37
6. Madureira L., Popović A., Castelli M. Competitive intelligence empirical validation and application: Foundations for knowledge advancement and relevance to practice. *Journal of Information Science*. 2023. 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/01655515231191221>
7. Dzurek S.S., Dzurek S.E. From Intelligence to Advantage: How Competitive Analysis Drives Profitability in the Digital Age. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 2025. Vol. 12, no. 2. P. 804–828. DOI: <https://doi.org/10.56975/ijrar.v12i2.314833>
8. Calof J., Cekuls A. SCIP Prague 2023 — Academic Track: What is the future direction of competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 2023. Vol. 13, no. Special Issue 1. P. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13si1.1132>
9. Farley H. F., Freyn S. Competitive intelligence: A precursor to a learning health system. *Health Services Management Research*. 2022. Vol. 36, no. 1. P. 82–88. DOI: 10.1177/09514848211065470
10. Боковець В.В., Давидюк Л.П., Нечитайло Т.В. Підприємні інновації як технологічні нововведення. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.2>
11. Kauffman S. A., Levin S. Towards a general theory of adaptive walks on rugged landscapes. *Journal of Theoretical Biology*. 1987. 128. P. 11–45
12. Levinthal D. A. Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*. 1997. 43(7). P. 934–950. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>
13. Wright S., Bisson C., Duffy A. Competitive intelligence and information technology adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing current performance and identifying barriers. *J. Intell. Stud. Bus.* 2013. 3. P. 5–29
14. Garcia-Alsina M., Ortoll E., Cobarsi-Morales J. Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. Aslib Proceedings. *Bingley: Emerald Group Publishing Limited*, 2013. Vol. 65. P. 262–288
15. Ahatsi E., Nie L., Olanrewaju O. A. Empowering Humanitarian Efforts: A Dynamic Approach to Competitive Intelligence (CI). *Logistics*. 2025. 9(1). 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9010014>

References

1. Kornilova, I. Konkurentna rozvidka: sutnisnyi kontekst. *Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia*: materialy III Mizhnar. forumu “Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia. Vid vidnovlennia do zrostannia” (EFBM 3.0) / za zah. red. A. I. Ihnatiuk. Kyiv: Lira-K, 2024. Pp. 44–47 [in Ukrainian].
2. Maluleka, M., Chummun, B. Z. Competitive intelligence and strategy implementation: Critical examination of present literature review. *SA Journal of Information Management*, 2023, 25. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v25i1.1610>
3. Nasri, W. Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 2011. URL: <https://doi.org/10.1108/17410391111097429>
4. Usov, D. S. Konkurentna rozvidka yak instrument formuvannia stratehii kompaniyi. *Rehionalni studii: naukovyi zbirnyk* / redkol.: M. M. Palinchak (holov. red.), I. M. Vehesh, Ye. I. Haidanka ta in. Uzhhorod: Vydavnychiy dim “Helvetika”, 2024. Vyp. 38. Pp. 48–52. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/9.pdf> [in Ukrainian].
5. Fleisher, C., Bensoussan, B. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. *Revista Inteligência Competitiva*, 2007, 2. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v2i2.37
6. Madureira, L., Popović, A., Castelli, M. Competitive intelligence empirical validation and application: Foundations for knowledge advancement and relevance to practice. *Journal of Information Science*, 2023, 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/01655515231191221>
7. Dzurek, S. S., Dzurek, S. E. From Intelligence to Advantage: How Competitive Analysis Drives Profitability in the Digital Age. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2025, Vol. 12, no. 2, Pp. 804–828. DOI: <https://doi.org/10.56975/ijrar.v12i2.314833>
8. Calof, J., Cekuls, A. SCIP Prague 2023 — Academic Track: What is the future direction of competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2023, Vol. 13, no. Special Issue 1, Pp. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13si1.1132>

9. Farley, H. F., Freyn, S. Competitive intelligence: A precursor to a learning health system. *Health Services Management Research*, 2022, Vol. 36, no. 1, Pp. 82–88. DOI: 10.1177/09514848211065470
10. Bokovets, V. V., Davydiuk, L. P., Nechytailo, T. V. Pidryvni innovatsii yak tekhnolohichni novovvedennia. *Efektivna ekonomika*, 2021, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.2> [in Ukrainian].
11. Kauffman, S. A., Levin, S. Towards a general theory of adaptive walks on rugged landscapes. *Journal of Theoretical Biology*, 1987, 128, Pp. 11–45.
12. Levinthal, D. A. Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*, 1997, 43(7), Pp. 934–950. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>
13. Wright, S., Bisson, C., Duffy, A. Competitive intelligence and information technology adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing current performance and identifying barriers. *J. Intell. Stud. Bus.*, 2013, 3, Pp. 5–29.
14. Garcia-Alsina, M., Ortoll, E., Cobarsí-Morales, J. Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *Aslib Proceedings*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013, Vol. 65, Pp. 262–288.
15. Ahatsi, E., Nie, L., Olanrewaju, O. A. Empowering Humanitarian Efforts: A Dynamic Approach to Competitive Intelligence (CI). *Logistics*, 2025, 9(1), 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9010014>

УДК 658.012.2:005.334:336.64

Прямухінa Наталія Валентинівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Priamukhina Nataliya

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0009-0006-6466-8976*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11751

КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

CORPORATE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN PROJECTS AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Сучасні ринкові умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням масштабів та складності проєктної діяльності, що підвищує актуальність формування ефективної корпоративної системи управління ризиками. У таких умовах підприємствам необхідно інтегрувати ризик-орієнтований підхід у стратегічне планування, управлінські процеси та фінансово-економічні моделі, оскільки проєктні ризики здатні істотно впливати на фінансову стійкість, платоспроможність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Мета. Теоретичне обґрунтування сутності та ролі корпоративної системи управління ризиками в проєктах і визначення напрямів та механізмів її впливу на фінансову стійкість підприємства з урахуванням взаємозв'язку проєктних ризиків, управлінських рішень та ключових фінансових показників діяльності

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації з теорії ризик-менеджменту, нормативні документи щодо управління ризиками, звітність підприємств та результати практичного впровадження систем управління ризиками у проєктах. Методичний апарат включає структурно-логічний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльне оцінювання, моделювання та системний підхід до оцінювання впливу проєктних ризиків на фінансову стійкість.

Результати. У науковій статті розкрито послідовність формування корпоративної системи управління ризиками в проєктах, що охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання, ранжування та вибір інструментів реагування на ризики. Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту в проєктні процеси створює передумови для прогнозування негативних відхилень, забезпечує своєчасну адаптацію управлінських рішень і знижує ймовірність фінансових втрат. Запропоновано методичний підхід до визначення ступеня впливу проєктних ризиків на показники фінансової стійкості, що дає змогу підвищити точність управлінських рішень. Обґрунтовано, що ефективна корпоративна система управління ризиками сприяє зростанню адаптивності підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість та забезпечує стабільність фінансово-господарської діяльності.

Перспективи. У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на розробленні інструментів цифровізації управління ризиками, застосуванні машинного навчання для прогнозування проєктних ризиків, а також на оцінюванні впливу ризик-менеджменту на стратегічний розвиток підприємства та його капіталізацію.

Ключові слова: аналіз, управління ризиками, корпоративна система, проєктний ризик, фінансова стійкість, оцінювання, моделювання.

Summary. Introduction. Modern market conditions are characterized by increasing uncertainty and the growing complexity of project activities, which reinforces the need to develop an effective corporate risk management system. In such an environment, enterprises must integrate risk-oriented approaches into strategic planning, managerial processes and financial modeling, as project risks significantly affect financial stability, solvency and competitiveness.

Purpose. The purpose of the study is to theoretically substantiate the essence and role of a corporate risk management system in projects and to determine the directions and mechanisms of its influence on the enterprise's financial stability, taking into account the interrelation between project risks, managerial decisions and key financial performance indicators.

Materials and methods. The materials of the research include scientific publications on risk management theory, regulatory documents, enterprise reporting, and cases of practical implementation of project risk management systems. The methodological basis comprises structural-logical analysis, economic and statistical methods, expert evaluations, comparative analysis, modelling and a systemic approach to assessing the impact of project risks on financial stability.

Results. The scientific article reveals the sequence of forming a corporate system of project risk management, including identification, analysis, assessment, prioritization and selection of response strategies. It is demonstrated that integrating risk management into project processes enables timely forecasting of deviations, supports adaptive decision-making and reduces the probability of financial losses. A methodological approach is proposed to assess the degree of influence of project risks on financial stability indicators, which enhances the validity of managerial decisions. The study substantiates that an effective corporate risk management system increases enterprise adaptability, improves investment attractiveness and ensures the stability of financial and economic performance.

Discussion. In further research, it is advisable to advance digital tools for risk management, apply machine learning to forecast project risks, and deepen the analysis of how risk management influences strategic development and enterprise capitalization.

Key words: analysis, accounting, risk management, corporate system, project risk, financial stability, modelling.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зростанням невизначеності зовнішнього середовища та ускладненням внутрішніх господарських процесів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості як ключової умови довгострокового розвитку та збереження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Фінансова стійкість підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких дедалі вагомішу роль відіграють ризики, що виникають у процесі реалізації проектної діяльності. Проекти, як інструменти досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, пов'язані з концентрацією ресурсів, обмеженістю строків, складністю координації учасників та підвищеною чутливістю до змін ринкової кон'юнктури, що обумовлює зростання ймовірності фінансових втрат і загроз для стабільності грошових потоків.

У практиці управління багатьох підприємств управління ризиками в проектах здебільшого має фрагментарний, несистемний характер і зводиться до реагування на вже реалізовані негативні події, а не до їх упередження. Такий підхід не забезпечує належного рівня узгодженості рішень, не дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні ризики та не сприяє формуванню стійкої фінансової основи діяльності підприємства. Водночас ускладнення структури підприємств, зростання масштабів проектної діяльності та необхідність інтеграції ризиків різної природи зумовлюють об'єктивну потребу у впровадженні корпоративної системи управління ризиками, яка б охоплювала всі рівні управління, забезпечувала єдність підходів до оцінювання ризиків та дозволяла пов'язати результати проектної діяльності з фінансовими показниками підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій за проблематикою корпоративної системи управ-

ління ризиками в проектах та її впливу на фінансову стійкість підприємства свідчить про наявність двох взаємопов'язаних напрямів наукового пошуку: формування системних підходів до управління ризиками в організації та обґрунтування фінансових наслідків ризикових подій і управлінських рішень у проектній діяльності. Серед вітчизняних науковців, які розробляють проблематику управління ризиками саме в проектному вимірі, варто відзначити В. Занору, який досліджує теоретико-методичні засади управління ризиками проектів розвитку підприємств та питання інтеграції ризиків у процеси ухвалення управлінських рішень [1]. У прикладній площині управління ризиками проектів у високоневизначеному середовищі О. Решетняк, Н. Данько та О. Юрченко систематизують етапи управління ними, порівнюють підходи та акцентують на необхідності адаптивних механізмів у проектній практиці, що є важливим для побудови корпоративних процедур і регламентів управління ризиками у портфелі проектів підприємства [2]. Розвиток концептуальних засад управління ризиками в окремих видах проектів відображено у працях М. Сидорук, де обґрунтовуються підходи до вибору стратегій реагування та наголошується на необхідності поєднання управлінських дій залежно від природи ризиків і стадій реалізації проекту. [3]. Безпосередньо фінансову стійкість як інтегральну характеристику, що пов'язує ресурси підприємства та ризики його функціонування, а також систему чинників її формування досліджує А. Сподіна, що створює підґрунтя для обґрунтування впливу ризик-орієнтованих управлінських рішень на ключові фінансові параметри стійкості [4]. С. Пиріжок аналізує вплив корпоративного управління на фінансову стійкість підприємств, що є важливим для аргументації ролі внутрішніх інституційних механізмів і відповідальності органів управління у забезпеченні стабільності фінансового стану [5].

У зарубіжній науковій літературі домінують дослідження, що обґрунтовують системний характер корпоративного управління ризиками та емпірично перевіряють його зв'язок із результативністю і вартісними показниками діяльності підприємств. Так, Л. Гордон, М. Леб і Ч.-Я. Цзенг запропонували підхід до оцінювання впровадженості корпоративного управління ризиками та досліджували залежність між характеристиками системи управління ризиками й результативністю діяльності підприємств з урахуванням контекстних чинників [6]. Т. Лібенберг і Р. Гойт у межах емпіричних досліджень розглядали організаційні ознаки впровадження корпоративного управління ризиками та чинники, пов'язані з ефективністю таких систем, що важливо для пояснення, чому однакові формальні процедури можуть давати різні фінансові результати в різних компаніях [7]. Р. Каплан і А. Майкс зосереджувалися на розмежуванні типів ризиків і підходів до управління ними та на управлінських механізмах, які забезпечують узгодження ризикових рішень із цілями організації, що є релевантним для корпоративної побудови ризикових процедур у проектах різної складності [8]. М. Грейс, Дж. Леверті, Р. Філліпс і П. Шімпі розглядали економічний ефект інвестування в корпоративне управління ризиками, що формує доказову базу для пояснення можливих фінансових вигод від розбудови системи управління ризиками як інструмента підтримання фінансової стійкості [9].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління ризиками та фінансової стійкості, у вітчизняній науковій літературі недостатньо уваги приділено саме корпоративному виміру управління ризиками в проектах та механізмах його впливу на фінансову стійкість підприємства. Переважна частина наукових праць зосереджена або на аналізі окремих ризиків проектів, або на дослідженні фінансової стійкості як результату фінансової політики, без урахування системного взаємозв'язку між процесами проектного управління ризиками та фінансовими результатами діяльності підприємства. Відсутність єдиного концептуального підходу до інтеграції управління проектними ризиками у корпоративну систему управління знижує практичну цінність наявних наукових напрацювань та обмежує можливості їх застосування в управлінській діяльності.

Таким чином, наявна суперечність між об'єктивною необхідністю забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах зростання ризиків проектної діяльності та недостатнім рівнем теоретичного й методичного обґрунтування корпоративної системи управління ризиками в проектах зумовлює актуальність і наукову значущість дослідження даної проблеми.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та ролі корпоративної системи управління ризиками в проектах і визначення напрямів та механізмів її впливу на фінансову стійкість підприєм-

ства з урахуванням взаємозв'язку проектних ризиків, управлінських рішень та ключових фінансових показників діяльності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації з теорії ризик-менеджменту, нормативні документи щодо управління ризиками, звітність підприємств та результати практичного впровадження систем управління ризиками у проектах. Методичний апарат включає структурно-логічний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльне оцінювання, моделювання та системний підхід до оцінювання впливу проектних ризиків на фінансову стійкість.

Виклад основного матеріалу. Підходи українських компаній до управління ризиками можна розглядати, починаючи від традиційних, менш формалізованих, до сучасних, інтегрованих у систему корпоративного управління. Традиційний підхід характерний для підприємств, де відсутні окремі підрозділи ризик-менеджменту: ризики виявляються і вирішуються керівництвом у міру виникнення. Такий підхід довгий час переважав на багатьох вітчизняних підприємствах. В його межах рішення ґрунтуються на досвіді управлінців, без чітких процедур оцінки ризиків. Це може бути достатнім за відносно стабільних умов, але вразливим перед обличчям неочікуваних криз.

Натомість сучасний підхід — *системне корпоративне управління ризиками* — передбачає інтеграцію процесу управління ризиками у всі рівні компанії. Він спирається на міжнародні стандарти та найкращі практики, що наголошують на циклічності та проактивності. Згідно з міжнародними стандартами (ISO 31000, концепція COSO ERM тощо), ефективний ризик-менеджмент має бути цілісним і неперервним процесом, що охоплює виявлення, оцінювання, контролювання та моніторинг ризиків у динамічному середовищі. Дослідження підтверджують, що управління ризиками на підприємстві повинно бути *циклічним і безперервним*, з постійним вдосконаленням: воно буде результативним лише за умови своєчасної ідентифікації всіх видів загроз, контролю за ними, зниження їх впливу та постійного моніторингу ситуації. Іншими словами, ризик-менеджмент — це не разова дія, а безперервний процес планування і превентивних заходів.

В Україні поступово зростає усвідомлення необхідності системного управління ризиками. Провідні компанії почали переймати світовий досвід і впроваджувати спеціальні функції та стандарти ризик-менеджменту у свою діяльність. Водночас, існують істотні відмінності у підходах різних підприємств — залежно від їхнього масштабу, галузі та культури управління. Розглянемо порівняльний аналіз підходів до корпоративного управління ризиками на прикладі великих українських торговельних мереж — «Сільпо», «Грош» та «Делікат», що дозволить оцінити ефективність кожного з них.



Рис. 1. Циклічний процес управління ризиками (ідентифікація, оцінка, реалізація заходів, моніторинг), що повторюється для постійного покращення та адаптації

Джерело: авторська розробка

Для аналізу обрано декілька провідних вітчизняних роздрібних мереж продовольчих товарів: всеукраїнську мережу супермаркетів «Сільпо» (група Fozzy Group) та регіональні мережі «Грош» (Вінницька обл.) і «Делікат» (Черкаська обл.). Ці підприємства близькі за сферою діяльності, але різняться масштабом і підходами до управління ризиками. Нижче наведено їх коротку характеристику та практики ризик-менеджменту, а також узагальнено їх порівняння у таблиці.

Мережа «Сільпо» (Fozzy Group) — інтегрована система ризик-менеджменту. «Сільпо» — одна з найбільших торговельних мереж України, відома впровадженням сучасних підходів до управління бізнесом. У сфері ризик-менеджменту ця компанія використовує *формалізовану, проактивну систему*. Зокрема, на підприємствах Fozzy Group діє інтегрована система менеджменту якості, безпеки та охорони праці, яка відповідає міжнародним стандартам (ISO 45001 — безпека праці, ISO 14001 — екологічний менеджмент, ISO 39001 — безпека дорожнього руху тощо). В рамках цієї системи ризики регулярно виявляються, аналізуються та беруться під контроль. Наприклад, у 2021–2022 роки в мережі «Сільпо» було проведено масову ідентифікацію небезпек на 293 магазинах та 6 розподільчих центрах; загалом розроблено понад 3000 карт ризиків для різних об'єктів. В результаті виявлено близько 30 типових видів ризиків, при цьому п'ять найбільш поширених видів становлять близько 60% усіх зафіксованих випадків (решта 40% — поодинокі, специфічні ризики). Це свідчить про системний підхід до ідентифікації ризиків — компанія прагне не пропустити жодної загрози на місцях. На основі такого аналізу розробляються превентивні заходи. Звітність компанії відображає ці процеси: у консолідованому звіті про управління за 2024 рік прямо визначено основні напрями мінімізації ризиків, серед яких [10]:

- забезпечення безперебійної роботи мережі (наявність резервних електрогенераторів, дублювання каналів зв'язку, перехід на хмарні сервіси),
- оптимізація витрат, підвищення лояльності споживачів,
- розвиток онлайн-торгівлі (доставка) та поступове розширення мережі.

Такий набір дій фактично є планом управління основними ризиками компанії в сучасних умовах.

Варто зазначити, що проактивний підхід «Сільпо» продемонстрував ефективність під час останніх криз. Пандемія 2020 р. та особливо повномасштабна війна 2022 р. стали серйозними випробуваннями: військові дії пошкодили інфраструктуру, виникли перебої з енергією, логістикою, падіння платоспроможності населення. Однак мережа змогла швидко адаптуватися. Завдяки завчасно продуманим діям (встановлення генераторів живлення, створення запасів пального, перенесення даних у «хмару», налагодження альтернативних постачань тощо) магазини підтримували операційну діяльність навіть у кризових ситуаціях. Так, у період масових відключень електроенергії наприкінці 2022 р. супермаркети «Сільпо» продовжували обслуговувати клієнтів завдяки власному парку генераторів. Розвинуті сервіси адресної доставки та онлайн-замовлень дозволили частково компенсувати зниження трафіку в офлайн-магазинах. Отже, інтегрована система управління ризиками в «Сільпо» підвищила стійкість бізнесу і мінімізувала втрати. Це приклад того, як використання стандартів і системного підходу до ризик-менеджменту дає конкурентну перевагу на ринку.

Мережа «Грош» (Вінниця) — стратегія обережного розвитку та гнучкості. «Грош» — регіональний ритейлер, що оперує переважно у Вінницькій області. Компанія ТОВ-НВП «Аргон» (бренди «Грош», «Грош-Експрес», «Пан Економ», «К-маркет») за понад 20 років виросла з місцевого магазину до мережі з 33 магазинів (станом на початок 2025 р.) [11]. Її підхід до управління ризиками можна охарактеризувати як *стратегічне пом'якшення ризиків та оперативне реагування*. Формальної системи ризик-менеджменту, ймовірно, не було запроваджено окремо (принаймні, про це не заявлено публічно), проте керівництво приділяє значну увагу прийняттю збалансованих управлінських рішень, які враховують потенційні ризики. Стратегія розвитку мережі «Грош» від самого початку була обережною та поступовою, що саме по собі є інструментом зниження ризику. Компанія уникала надмірно агресивної експансії, натомість тестувала

нові формати і вдосконалювала внутрішні процеси перед відкриттям чергових магазинів. Вибір локацій для нових торгових точок також робився з урахуванням ризиків: мережа не концентрувала всі магазини в одному місті, а поступово диверсифікувала географію в межах регіону. Зокрема, окрім Вінниці, супермаркети були відкриті і в інших населених пунктах області, а згодом — у сусідній Житомирській області. Такий підхід дав змогу зменшити залежність від економічної кон'юнктури одного міста і знизити ризики надмірної концентрації магазинів на одній території [12]. Іншими словами, керівництво усвідомило, що локальна монополія в межах одного міста може обернутися вразливістю (наприклад, перенасиченням ринку чи локальною кризою), тому було обрано стратегію регіонального розширення з фокусом на декілька основних центри.

Операційні ризики в мережі «Грош» управляються за допомогою *підвищення гнучкості та швидкої реакції* на виклики. Пандемія та війна змусили компанію, як і весь ритейл, впровадити нові рішення: організовано службу доставки продуктів додому, налагоджено постачання товарів навіть в умовах перебоїв. У соціальних мережах мережа повідомляла клієнтам, що *«ГРОШ Доставка везе тобі продукти при будь-якій погоді... Працюємо навіть коли відсутнє електропостачання, адже маємо власні генератори»* [13]. Отже, для безперервності роботи під час відключень світла були закуплені генератори електроживлення, як і у випадку національних мереж. Хоч ці кроки мали реактивний характер (вжиті у відповідь на загрози), вони значно підвищили стійкість бізнесу.

Ефективність підходу «Гроша» підтверджується фінансовими результатами. Попри виклики воєнного часу, компанія зберегла позитивну динаміку: у 2023 році дохід склав 3,3 млрд. грн, чистий прибуток — 19 млн. грн, а за 9 місяців 2024 року прибуток зріс до 55 млн. грн (майже втричі більше, ніж за весь попередній рік) [11]. Це свідчить про успішну адаптацію до умов кризи та підвищення операційної ефективності. Відкриття нових магазинів не припинилося навіть під час війни — у 2023 р. компанія запустила 5 нових торгових точок [14]. Отже, стратегія помірної зростання, регіональної диверсифікації та швидкого реагування на оперативні ризики дозволила «Грош» зміцнити позиції на ринку. Хоча ця мережа і не мала формалізованої системи ризик-менеджменту, її керівництво реалізувало ключові принципи управління ризиками: уникнення надмірних ризиків, створення запасів міцності та швидке впровадження захисних заходів за потреби.

Мережа «Делікат» (Черкаси) — локальний бізнес із традиційним підходом. «Делікат» — потужна локальна мережа супермаркетів у Черкаській області. Станом на 2025 рік вона об'єднує 36 магазинів різних форматів (супермаркети, мінімаркети,

магазини біля дому) в межах одного регіону [15]. Підхід цієї мережі до управління ризиками можна охарактеризувати як *оперативне реагування в межах традиційної моделі управління*. Як і багато інших регіональних бізнесів, «Делікат» не має окремої служби ризик-менеджменту; функції з оцінки та нейтралізації ризиків виконує вище керівництво, спираючись на глибоке знання локального ринку. Сильна сторона компанії — близькість до споживача та локальних постачальників, що дозволяє швидко відчувати зміни середовища і підлаштувати асортимент чи ціни.

Значна концентрація бізнесу в одному регіоні несе певні ризики (залежність від стану економіки та безпеки в Черкаській області). Водночас, ця локальна зосередженість дала змогу мережі вибудувати стійкі зв'язки з місцевими виробниками та владою, що може слугувати буфером у разі потрясінь. Наприклад, у разі перебоїв з постачанням з інших регіонів «Делікат» здатна оперативно переорієнтуватися на місцевих постачальників товарів, зменшуючи ризик порожніх полиць. Подібно до інших ритейлерів, під час енергетичної кризи 2022 р. мережа, ймовірно, використала типові заходи безперервності — встановлення генераторів, автономних систем освітлення, оптимізація режимів роботи магазинів. Хоча конкретні публічні дані обмежені, можна припустити, що антикризові дії «Делікат» не відрізнялися від загальногалузових: магазини працювали в денний час при відсутності світла, критичне обладнання забезпечувалося резервним живленням, підтримувався запас товарів першої необхідності.

Таким чином, підхід «Делікату» — це *класичне оперативне управління ризиками* на основі досвіду: компанія діє в рамках поточної бізнес-моделі та реагує на виклики по мірі їх надходження. В мирний час такий підхід виявився достатнім — мережа успішно конкурує на локальному ринку, розширюючи присутність у містах області. Під час війни відносно безпечно розташування Черкаського регіону дозволило «Делікату» уникнути прямих втрат від бойових дій, тож основними викликами були інфляція, зниження купівельної спроможності та перебої з постачанням і енергетикою. Завдяки оперативним заходам ці проблеми вдалося втримати під контролем: мережа зберегла функціонування всіх своїх магазинів. Водночас відсутність географічної диверсифікації лишає цей бізнес більш вразливим у разі серйозних потрясінь саме в регіоні його присутності. Для підвищення стійкості «Делікату» в майбутньому могли б стати корисними елементи більш системного ризик-менеджменту (наприклад, планування сценаріїв, страхування ключових ризиків, створення резервних фондів тощо).

Аналіз показує, що ефективність управління ризиками на підприємстві визначається не стільки фактом наявності окремої служби чи формальної

програми, скільки реальним упровадженням ключових принципів ризик-менеджменту: передбачення проблем, своєчасне вживання запобіжних заходів та постійний контроль. Найуспішніше цьому відповідає підхід, який демонструє «Сільпо» — коли ризик-менеджмент є невід'ємною частиною корпоративного управління. Така модель дозволяє *планувати наперед*: компанія заздалегідь готується до можливих негативних сценаріїв (будь то техногенні аварії, зміни ринку чи надзвичайні ситуації). Проактивність дає змогу зменшити збитки, а інколи й отримати вигоди там, де конкуренти не встигли адаптуватися. Наприклад, під час війни мережі з розвинуеною логістикою і резервними потужностями швидше відновили постачання товарів, ніж ті, хто не мав запасних варіантів. Так само, підприємства, що інвестували у цифрові канали продажів та доставку, змогли компенсувати падіння офлайн-продажів. Отже, *комплексна програма управління ризиками підвищує загальну ефективність бізнесу*, дозволяючи стабільніше проходити через кризи.

Варто підкреслити, що ефективність управління ризиками позначається не тільки на виживанні бізнесу, а й на фінансових показниках та репутації. Компанії, що демонструють зрілу систему ризик-менеджменту, більш привабливі для інвесторів і кредиторів, оскільки їм легше довіряти в умовах невизначеності. Публікація «Грошом» аудованої фінансової звітності і звітів про управління за кілька років поспіль [11] — показовий крок, що підвищує довіру і зменшує сприйняття ризиків з боку партнерів. Таким чином, *культура прозорості та управління ризиками напряму пов'язана з ефективністю* через доступ до дешевшого капіталу та лояльність контрагентів.

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. На основі проведеного аналізу пропонуємо низку заходів, що підвищать ефективність корпоративного управління ризиками на вітчизняних підприємствах:

- *впровадження системного підходу і стандартів.* Рекомендується запроваджувати на підприємствах єдину політику з управління ризиками, спираючись на міжнародні стандарти (такі як ISO 31000 з менеджменту ризиків). Інтеграція кращих світових практик в український бізнес допоможе структуровано підходити до ризиків. Важливо адаптувати ці стандарти до локальних умов;
- *регулярна ідентифікація та оцінка ризиків.* Пропонується встановити процедуру, за якою не рідше ніж раз на квартал проводиться перегляд ризик-профілю підприємства. Це може бути сесія управлінської команди з мозковим штурмом щодо нових загроз, аналізом змін у зовнішньому середовищі та оновленням реєстру ризиків. Як свідчить досвід Німеччини, подібні регулярні оцінки ризиків вже стали нормою корпоративної культури [16]. Виявлені ризики потрібно квантифікувати

та пріоритезувати, щоб зосередити ресурси на найкритичніших напрямках;

- *розробка планів реагування і бізнес-продовження.* Для кожного суттєвого ризику слід мати план дій: від запобіжних кроків до планів безперервності на випадок, якщо ризик реалізується. Наявність таких опрацьованих сценаріїв значно скорочує час реакції і зменшує паніку, коли настає криза;
- *інвестиції в навчання персоналу та культуру ризик-менеджменту.* Важливо, щоб принципи управління ризиками були зрозумілі не лише топ-менеджерам, а й на середньому рівні управління. Пропонується проводити тренінги для керівників підрозділів щодо виявлення ризиків у їх сферах (операції, фінанси, IT, безпека тощо) і відповідних дій;
- *використання цифрових інструментів для моніторингу ризиків.* Сучасні програмні продукти дозволяють автоматизувати частину процесів ризик-менеджменту: від відстеження ключових індикаторів ризику до моделювання сценаріїв «що буде, якщо». Запровадження відповідного програмного забезпечення або аналітичних дашбордів допоможе керівникам у режимі реального часу бачити показники, відхилення яких можуть свідчити про зростання ризиків і завчасно реагувати;
- *обмін досвідом та бенчмаркінг.* Рекомендується великим українським компаніям активно обмінюватися найкращими практиками управління ризиками — через галузеві асоціації, конференції, публікації. Це дозволить пришвидшити поширення сучасних методів;
- *диверсифікація та страхування.* Як показав досвід, надмірна концентрація на одному ринку чи продукті підсилює ризики. Тому серед довгострокових заходів — розумна диверсифікація бізнесу (за географією, постачальниками, каналами збуту). Це слугуватиме «подушкою» на випадок, якщо один з напрямків тимчасово просідає. Також слід ширше застосовувати страхування комерційних ризиків: майна, вантажів, відповідальності, перерв у бізнесі. Страхові інструменти переносять частину фінансового тягаря ризиків на професійні установи, і цим не варто нехтувати, особливо великим фірмам.

Наголосимо: *управління ризиками — не статична функція, а динамічний процес*, що потребує постійного вдосконалення. Вітчизняні підприємства, зорієнтовані на довгостроковий успіх, мають будувати потужні системи корпоративного управління ризиками, уникаючи при цьому невинуватості складності. Оптимальним є шлях поступового впровадження: від малих кроків (налагодження базового моніторингу ризиків) до *зрілої ризик-орієнтованої культури*, де кожне рішення приймається з огляду на баланс між можливостями та ризиками. Лише тоді український бізнес зможе повною мірою конкурувати на глобальному рівні, забезпечуючи стабільне зростання навіть у несприятливі часи.

Література

1. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Решетняк О.І., Данько Н.І., Юрченко О.К. Управління ризиками іт-проектів: сутність та особливості застосування підходів PMBoK і AGILE. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 366–374. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>
3. Сидорук М.В., Григорова А.А. Концепція управління ризиком в ІТ-проектах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4(91). С. 333–341. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44>
4. Сподіна А.О. Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12(131). С. 24–31. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
5. Піріжок С.Є. Вплив корпоративного управління на фінансову стійкість підприємств. *Ефективна Економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.43>
6. Lawrence A. Gordon, Martin P. Loeb, Chih-Yang Tseng. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *J. Account. Public Policy*. 2009. № 28. С. 301–327. URL: <https://surl.li/gnvww> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Mensah G., Gottwald W. Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation. Mensah, Godson and Gottwald, Werner, Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation. 2015. URL: <https://surl.cc/omfqzj> (дата звернення: 10.12.2025).
8. Braumann E., Hiebl M., W., Posch A. Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. 2024. № 36 (2). С. 7–29. DOI: <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-071>
9. Grace M., Leverty J. T., Phillips R. D., Shimpi P. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *Journal of Risk & Insurance*. 2015, № 82. том2. С. 289–316 URL: <https://surl.li/yothfh> (Martin Grace, J. Tyler Leverty, Richard D. Phillips and Prakash Shimpi (2015), “The Value of Investing in Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk & Insurance*, vol. 82, issue 2, pp. 289–316.)
10. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Київ, 2024. URL: <https://surl.lu/jxijti> (дата звернення: 20.12.2025).
11. Зроблено у Вінниці: як місцева мережа «Грош» дає фору національним гігантам. Вінниця, 2025. URL: <https://surl.li/jvfora> (дата звернення: 20.12.2025).
12. Мережа «ГРОШ» освоює новий регіон — наступний етап розвитку регіональної мережі. *All Retail*. 2025. URL: <https://surl.li/mqfsbr> (дата звернення: 21.12.2025).
13. ГРОШ Доставка везе тобі продукти при будь-якій погоді. 2022. URL: <https://surl.li/nxqgth> (дата звернення: 21.12.2025).
14. Вінницька мережа «ГРОШ» готується до експансії на Черкащині. 2025. URL: <https://surl.lt/tkanrw> (дата звернення: 21.12.2025).
15. Мережа Деликат. *All Retail*. 2025. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-delikat-2#:~:text=> (дата звернення: 21.12.2025).
16. Турченко І. В Укрзалізниці ми ідентифікували понад 100 ризиків. *Rail.insider*. 2021. URL: <https://surl.lu/uvcyqg> (дата звернення: 22.12.2025).

References

1. Danchenko, O.B., & Zanora, V.O. (2019), *Proektnyy menedzhment: upravlinnya ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryynyattya upravlins'kykh rishen': monohrafiya*. [Project management: risk and change management in management decision-making processes: monograph], PP Chabanenko YU.A., Cherkasy, Ukraine.
2. Reshetnyak, O.I., Dan'ko, N.I. and Yurchenko, O.K. (2023), “Risk management of IT projects: the essence and features of the application of PMBoK and AGILE approaches”, *Businessinform*, vol. 10, pp. 366–374. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>
3. Sydoruk, M. V. and Hryhorova, A. A. (2024), “The concept of risk management in IT projects”, *Visnyk Kherson's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4 (91), pp. 333–341. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44>
4. Spodina, A. O. And Tarasenko, I. O. (2022), “Financial stability of the enterprise: essence and factors of influence”, *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal “Internauka”*, vol. 12 (131), pp. 24–31.
5. Pyrizhok, S. YE. (2025), “The impact of corporate governance on the financial stability of enterprises”, *Efektyvna Ekonomika*, vol. 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6018>
6. Lawrence, G. L., Loeb, M. & Tseng, C.-Y., (2009), “Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective”, *J. Account. Public Policy*. vol. 28, pp. 301–327.
7. Mensah, G. and Gottwald, W. (2015), “Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation”. URL: <https://surl.cc/omfqzj>

8. Braumann, E., Hiebl, M., W. and Posch, A. (2024), “Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research”, *Journal of Management Accounting Research*. 2024. Vol. 36 (2), pp. 7–29. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-071>

9. Grace, M., Leverty, J.T., Phillips, R.D. and Shimpi P. (2015), “The Value of Investing in Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk & Insurance*, no 82, vol. 2, pp. 289–316.

10. Silpo (2024), “Consolidated management report of the group “SILPO-FOOD””. URL: <https://surl.lu/jxijti>

11. Retailers.Ua, (2025).” Made in Vinnytsia: How the local Grosh chain gives a head start to national giants”. URL: <https://surl.li/jvfora>

12. All Retail, (2025), “The GROSH network is developing a new region — the next stage in the development of the regional network”. URL: <https://surl.li/mqfsbr>

13. Facebook, (2022), “GROSH Delivery brings you groceries in any weather”. URL: <https://surl.li/nxqgth>

14. UCSC.Org, (2025), “Vinnytsia chain “GROSH” is preparing for expansion in Cherkasy region”. URL: <https://surl.lt/tkanrw>

15. All Retail,(2025), “Delicate Network”. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-delikat-2#:~:text>

16. Rail.insider, (2021), “We have identified over 100 risks for Ukrzaliznytsia”. URL: <https://surl.lu/uvcyqg>

УДК 65.012.4:658.5

Шендерівська Ліна Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Shenderivska Lina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of International Business and Logistics
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0000-0003-3104-9803

Варварова Анастасія Кирилівна

магістрантка Факультету менеджменту та маркетингу
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Varvarova Anastasiia

Master's student at the Faculty of Management and Marketing
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0009-0001-4452-539X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11782

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ: ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ

MANAGING BUSINESS DEVELOPMENT IN TIMES OF CRISIS: INNOVATIVE AND INVESTMENT SOLUTIONS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно адаптуватися до турбулентних змін на ринку. Коливання ринкової кон'юнктури, вагоме скорочення внутрішніх ринків збуту, вплив кризових факторів та зростання вимог споживачів до якості, різноманітності й інноваційності продукції обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком. Ефективність реагування на зміни зовнішнього середовища стає визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Тому актуальним є розроблення релевантних моделей управління розвитком підприємства в умовах кризи з урахуванням поточних обставин, можливостей і ресурсів та застосування комплексного підходу для вирішення групи завдань, зокрема, необхідності максимально ефективного використання потенціалу підприємства та пріоритетизації інвестицій в інновації.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування актуальних інноваційно-інвестиційних рішень, спрямованих на попередження і подолання криз у різних їх проявах.

Матеріал і методи. Для досягнення поставленої мети використано наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів. Практичною базою дослідження стала компанія харчової промисловості ТОВ «Щедро», що дозволило опрацювати прикладний досвід управління розвитком бізнесу в умовах кризи. Завдяки методу бенчмаркінгу виявлено актуальні рішення у сфері цифрових інновацій та інвестиційного розвитку. За результатами використання методу групування систематизовано інформацію щодо видів криз та їхніх проявів. Підсумком використання методів аналізу і синтезу стала розробка комплексу рішень, з розподілом за суб'єктними рівнями, спрямованих на подолання криз.

Результати. За підсумками наукового дослідження встановлено, що ухвалення ефективних рішень у кризових умовах потребує системної роботи щодо оцінки рівня розвитку підприємства, гармонізації цілей розвитку з баченням і місією

підприємства, прогнозування і сценарного планування, ідентифікації проявів, особливостей кризи і пошуку можливостей для зростання компанії навіть у несприятливих умовах. Розрізняють такі базові моделі управління розвитком підприємства у кризовий період: адаптивне управління, антикризове управління, сценарне планування, стейкхолдерські моделі, модель сталого розвитку. Використання підприємствами комбінованого підходу дозволить сформулювати унікальну модель, яка враховуватиме особливості конкретної кризи, орієнтацію на ефективне використання потенціалу підприємства та спрямування обмежених ресурсів на реалізацію інноваційних рішень. Сучасна криза в Україні має низку складників: кризу ресурсної бази, кадрову кризу, інноваційно-інвестиційну кризу, логістичну кризу, кризу ринків збуту та управлінську кризу. Ефективне управління розвитком компаній та країни є спільною колегіальною відповідальністю і передбачає реалізацію комплексу заходів на рівні держави, локальних регуляторів, підприємств та споживачів. Готовність до інвестицій та інтенсивного опанування цифрових технологій, розуміння пріоритетності формування і розвитку інтелектуального капіталу, зміна парадигми розбудови держави і бізнесу на засадах недопустимості корупції, кумівства, олігархату – це необхідні рішення задля конкурентоспроможності економіки і миру у глобальному світі.

Перспективи. Наступним етапом розвитку дослідження доцільно запланувати опрацювання прогресивного міжнародного досвіду управління в умовах кризи.

Ключові слова: управління, розвиток підприємства, цифровізація, інновації, інвестиції, інтелектуальний капітал, прийняття управлінських рішень, державні регулятори, види кризи.

Summary. Introduction. In today's environment of economic instability and growing competition, companies are forced to constantly adapt to turbulent changes in the market. Fluctuations in market conditions, significant reductions in domestic markets, the impact of crisis factors, and growing consumer demands for quality, variety, and innovation in products necessitate the search for new approaches to development management. The effectiveness of responding to changes in the external environment is becoming a determining factor in the competitiveness and sustainability of business. Therefore, it is important to develop relevant models for managing enterprise development in a crisis, taking into account current circumstances, opportunities, and resources, and to apply a comprehensive approach to solving a set of tasks, in particular, the need to make the most effective use of the enterprise's potential and prioritize investments in innovation.

Purpose. The purpose of the study is to justify relevant innovation and investment decisions aimed at preventing and overcoming crises in their various manifestations.

Materials and Methods. To achieve the set goal, scientific developments of domestic and foreign authors were used. The practical basis of the research was the food industry company Shchedro LLC, which made it possible to study the applied experience of business development management in crisis conditions. Thanks to the benchmarking method, relevant solutions in the field of digital innovation and investment development were identified. Based on the results of using the grouping method, information on the types of crises and their manifestations was systematized. The use of analysis and synthesis methods resulted in the development of a set of solutions, distributed by subject levels, aimed at overcoming crises.

Results. The scientific research has established that effective decision-making in crisis conditions requires systematic work to assess the level of development of the enterprise, harmonize development goals with the vision and mission of the enterprise, forecast and scenario planning, identify manifestations and characteristics of the crisis, and search for opportunities for the company's growth even in unfavorable conditions. The following basic models of enterprise development management in a crisis period are distinguished: adaptive management, anti-crisis management, scenario planning, stakeholder models, and the sustainable development model. The use of a combined approach by enterprises will allow them to form a unique model that takes into account the specifics of a particular crisis, focuses on the effective use of the enterprise's potential, and directs limited resources towards the implementation of innovative solutions. The current crisis in Ukraine has a number of components: a resource base crisis, a personnel crisis, an innovation and investment crisis, a logistics crisis, a sales market crisis, and a management crisis. Effective management of the development of companies and the country is a shared collegial responsibility and involves the implementation of a set of measures at the level of the state, local regulators, enterprises, and consumers. Readiness to invest and intensively master digital technologies, understanding the priority of forming and developing intellectual capital, changing the paradigm of state and business development based on the inadmissibility of corruption, nepotism, and oligarchy – these are necessary decisions for economic competitiveness and peace in the global world.

Discussion. The next stage of the study should focus on analyzing progressive international experience in crisis management.

Key words: management, enterprise development, digitalization, innovation, investment, intellectual capital, management decision-making, government regulators, types of crises.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю економічного середовища, посиленням конкуренції та зниженням платоспроможного попиту, що ускладнює діяльність підприємств і потребує пошуку ефективних шляхів їхнього розвитку. В умовах кризи

особливої актуальності набуває питання підвищення адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища та формування стратегічних напрямів, здатних забезпечити стійке функціонування підприємства.

Перспективними напрямками розвитку підприємств є розширення та оновлення асортименту,

інвестування в інноваційну діяльність, що забезпечує гнучкість компанії, підвищує її спроможність задовольняти змінні потреби споживачів, підвищувати конкурентоспроможність і диверсифікувати ризики. Проте більшість підприємств не мають чітко сформованої стратегії інноваційного розвитку, що знижує ефективність антикризового управління та обмежує можливості використання нових рішень для стабілізації діяльності.

Тому актуальним є розроблення релевантних моделей управління розвитком підприємства в умовах кризи з урахуванням поточних обставин, можливостей і ресурсів та застосування комплексного підходу для вирішення групи завдань, зокрема, необхідності максимально ефективного використання потенціалу підприємства та пріоритезації інвестицій в інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Кризові умови в Україні актуалізували для підприємств значну кількість ризиків, а саме, порушення ланцюгів постачання, втрату ринків, кадрові проблеми, збільшення витрат на безпеку й ускладнений доступ до фінансування. За таких обставин пріоритетності набувають антикризові стратегії, які дозволяють забезпечити гнучкість і стійкість бізнесу; сучасні підходи до управління, включаючи інтеграцію ризик-менеджменту, інноваційні стратегії та проактивне планування. Дослідники Білоус С., Трохименко А., Камінський В. пропонують практичні рекомендації щодо формулювання довгострокових цілей, адаптації до змінного середовища та трансформації кризових викликів у можливості для розвитку [1].

Науковці Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. виокремлюють критичний виклик сьогодення — нестабільне регуляторне середовище, й ідентифікують такі його прояви: часті зміни в системі оподаткування, складність адміністрування, непрогнозованість державної підтримки та низький рівень захисту прав власності, як наслідок, це стримує довгострокові інвестиційні проекти. Фахівці висновують, що для впровадження новітніх технологій компаніям бракує інфраструктурної підтримки (технопарків, бізнес-інкубаторів, R&D-центрів), доступу до сучасного обладнання та актуальних цифрових рішень [2, с. 332].

Вчені Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Голобородько В. П., Зоренко І. А. узагальнюють, що нинішня бізнес-криза, спричинена воєнною агресією росії проти України, формує специфічні риси антикризового управління. По-перше, екстрене прийняття рішень і мобілізація усіх доступних ресурсів для продовження операційної діяльності підприємства. По-друге, антикризове безпекове управління, що враховує сценарії евакуації, збереження документації, дублювання функцій у віддалених локаціях або релокацію підприємства. По-третє, значна роль держави, міжнародних партнерів та гуманітарних організацій для підтримки бізнесу. По-четверте, фокусування на стратегічному управлінні ризика-

ми. По-п'яте, соціальна спрямованість антикризового управління: підтримка персоналу, допомога постраждалим [3, с. 119]. Постійна допомога ЗСУ та потерпілим під час війни стає важливим маркером довіри до бренду.

Дослідники Дячков Д. В., Бондар Т. А., Дарнев М. К. пріоритезують концепцію безперервного розвитку, а також системного підходу до управління, який сполучає управління розвитком та інші області менеджменту, а, отже, дозволяє переходити від загального управління розвитком підприємства до конкретних заходів у сфері функціональних сфер діяльності підприємства [4].

За результатами наукових пошуків Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. надають такі рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень в антикризовому управлінні: комбінація традиційних антикризових підходів та креативного лідерства, вироблення здатності шукати нові можливості за наявних обмежень та застосовувати творчий підхід для пошуку нетрадиційних рішень [5].

З-поміж актуальних інноваційних стратегій в умовах кризи обґрунтовують цифровізацію бізнес-процесів. Вона дозволяє вирішити низку завдань і проблем: забезпечити віддалену роботу, використання ІІІ та машинного навчання дозволяють вивільнити час та зосередитися на стратегічному мисленні, сприяють швидкому розвитку компанії [6].

Метою статті є обґрунтування актуальних інноваційно-інвестиційних рішень, спрямованих на попередження і подолання криз у різних їх проявах.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використано наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів. Практичною базою дослідження стала компанія харчової галузі ТОВ «Щедро», що дозволило опрацювати прикладний досвід управління розвитком бізнесу в умовах кризи. Завдяки методу бенчмаркінгу виявлено актуальні рішення у сфері цифрових інновацій та інвестиційного розвитку. За результатами використання методу групування систематизовано інформацію щодо видів криз та їхніх проявів. Підсумком використання методів аналізу і синтезу стала розробка комплексу рішень, з розподілом за суб'єктними рівнями, спрямованих на подолання криз.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі існує значна кількість трактувань поняття «розвиток підприємства», що підкреслює його багатовимірність і складність. У загальному розумінні розвиток підприємства розглядається як процес кількісних і якісних змін, спрямованих на підвищення результативності діяльності, конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання.

З економічного погляду розвиток підприємства відображає досягнення більш ефективного використання ресурсів і зростання основних показників — обсягів виробництва, прибутку, рентабельності, освоєння нових ринків, розширення асортименту

продукції, впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації персоналу [7; 8].

Менеджерський підхід до розвитку акцентує увагу на організаційних і системних змінах у діяльності підприємства — оптимізації управлінської структури, удосконаленні бізнес-процесів, трансформації корпоративної культури, розвитку професійних компетенцій персоналу. У межах цього підходу застосовуються сучасні управлінські інструменти, зокрема управління якістю, ризиками, знаннями та проектами, що сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності підприємства [9].

Стратегічний розвиток передбачає формування довгострокових орієнтирів — визначення місії, візії, стратегічних цілей і вибір стратегії зростання, стабілізації або скорочення. Його сутність полягає у забезпеченні конкурентних переваг і здатності підприємства до виживання та поступального розвитку у тривалій перспективі.

У процесі розвитку доцільно розмежовувати взаємопов'язані, проте не тотожні поняття — зростання, розвиток і модернізація.

- Зростання характеризує кількісне збільшення масштабів діяльності підприємства — виробництва, продажів, активів тощо — і є одним із показників розвитку.
- Розвиток охоплює як кількісні, так і якісні зміни, що забезпечують підвищення ефективності, стійкості та адаптивності підприємства.
- Модернізація виступає окремим інструментом розвитку й полягає у впровадженні нових технологій, процесів і технічних рішень, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності [10].

Порівняльна характеристика зазначених понять наведена в таблиці 1.

Таким чином, зростання, розвиток і модернізація вимагають інвестиційних ресурсів, проте найвищу капіталомісткість мають саме зростання та модернізація, оскільки передбачають масштабні кількісні зміни. Водночас розвиток може досягатися й за рахунок удосконалення підходів до управління та підвищення ефективності організаційних процесів, що не завжди потребує значних фінансових вкладень, але вимагає системності у прийнятті управлінських рішень для охоплення комплексу напрямів діяльності підприємства та його якісної й повноцінної трансформації.

Оцінка рівня розвитку підприємства є важливим інструментом аналізу його ефективності та формування подальшої стратегії. Розвиток відображає не лише зростання обсягів виробництва, а й якісні зміни, що підвищують конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Для цього використовують індекси виробництва, витрат, економічної ефективності та інтегральні показники, які комплексно характеризують стан підприємства. Результати такої оцінки дозволяють визначити етап життєвого циклу підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо його подальшого розвитку.

Для більш детального розуміння підходів до управління розвитком підприємства в умовах кризи доцільно розглянути основні теоретичні моделі, що застосовуються у практиці менеджменту. Кожна з них відрізняється цілями, умовами застосування, перевагами та обмеженнями, що визначає її доцільність у конкретних кризових ситуаціях. Нижче наведена порівняльна характеристика таких моделей, що дозволяє оцінити їх ефективність

Таблиця 1

Порівняння понять «зростання», «розвиток» та «модернізація» підприємства

Характеристика	Зростання	Розвиток	Модернізація
Сутність змін	Кількісні зміни (результатів роботи та/або обсягу ресурсів: збільшення обсягів виробництва, продажів, активів тощо)	Якісні та кількісні зміни, що призводять до підвищення ефективності та конкурентоздатності	Впровадження нових технологій, обладнання, процесів з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності (часто стосується технічної бази)
Основна мета	Збільшення масштабів діяльності	Підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоздатності	Оновлення технічної та технологічної бази, покращення окремих аспектів діяльності
Характер змін	Переважно екстенсивний (за рахунок збільшення ресурсів)	Переважно інтенсивний (за рахунок якісних змін, інновацій, удосконалення управління)	Технологічний, організаційний, також має економічні наслідки
Тривалість процесу	Може бути як коротко-, так і довгостроковим	Переважно довгостроковий процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства	Може бути як коротко-, так і середньостроковим, спрямованим на конкретні сфери
Приклади	Збільшення кількості працівників, розширення виробничих площ	Впровадження нової системи управління якістю (наприклад, ISO 9000), розробка та вихід на ринок інноваційного продукту, освоєння нових ринків збуту	Заміна застарілого обладнання на нове, автоматизація виробничих процесів, впровадження CRM-системи, ERP-системи тощо

Джерело: складено авторами на основі [10; 11; 12]

та адаптивність до різних викликів ринкового середовища (таблиця 2).

Отже, аналіз представлених моделей свідчить, що вибір підходу до управління розвитком підприємства у кризовий період залежить від конкретних умов зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Адаптивне управління забезпечує гнучкість і швидкість реагування, антикризове управління — комплексне відновлення підприємства, сценарне планування — підготовку до різних можливих сценаріїв, стейкхолдерські моделі — збалансування інтересів усіх учасників процесу, а модель сталого розвитку — забезпечення довгострокової стабільності. Використання комбінованого підходу дозволяє підприємству максимально ефективно реагувати на кризові явища та забезпечувати стійке зростання в умовах невизначеності.

За результатами аналізу управління розвитком на прикладі одного з найбільших виробників у галузі харчової промисловості — ТОВ «Щедро» — ми виявили, що в компанії діє централізована система стратегічного та оперативного менеджменту, що поєднує планування, контроль і коригування управлінських рішень. Ключові управлінські рішення щодо розвитку приймаються на рівні вищого керівництва, тоді як функціональні підрозділи забезпечують їх реалізацію в межах виробничої, фінансової та збутової діяльності. Розвиток підприємства орієнтований на підвищення виробничого потенціалу, фінансової стійкості та адаптацію до нестабільних умов зовнішнього середовища, що забезпечується через аналіз показників діяльності та поступове впровадження організаційних і технологічних змін.

Як показало дослідження, для підвищення ефективності управління розвитком підприємства в умовах кризи, для ухвалення релевантних рішень, потрібно розуміти специфіку і чинники конкретної кризи. Щоб визначити особливості поточної кризи в Україні, спровокованої повномасштабним вторгненням 24 лютого 2022 року збройних сил російської федерації на територію суверенної України, нами ідентифіковано такі її складники:

1. Криза ресурсної бази

Криза ресурсної бази має комплекс проявів — це кількісний, якісний і вартісний. Окупація частини території незалежної України військами Російської Федерації (московії) спричинила дефіцит сировини, матеріальних ресурсів для виробництва.

Особливо потерпає галузь харчової промисловості. Територія України замінована на 25%. Для порівняльної оцінки площі замінування: вона більша, ніж площа Англії [18]. Росія системно винищує землі України: замінування, вибухи, хімічні забруднення, пожежі, затоплення (підлив Каховської ГЕС), ерозія через техніку — усе це призводить до деградації земель, роблячи їх малопридатними або повністю непридатними для сільського господарства.

Крім того, екстремальні кліматичні явища, такі як посухи та повені, порушують врожаї та створюють ризики дефіциту ключових продуктів, включно з зерновими та олійними культурами. Дефіцит ресурсів супроводжується ще однією значущою проблемою — це зростання витрат на сировину, матеріали та енергію, що зменшує рентабельність підприємств.

Особливу увагу в українських умовах слід приділити проблемам енергозабезпечення та підтримки

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей управління розвитком підприємства в кризовий період

Назва моделі	Мета	Ситуація застосування	Переваги	Обмеження
Адаптивне управління	Забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища	Висока нестабільність, потреба в оперативному реагуванні	Гнучкість, швидкість рішень, мінімізація ризиків	Вимагає постійного моніторингу, може бути неефективною без якісної аналітики
Антикризове управління	Виведення підприємства з критичного стану через реструктуризацію	Глибока фінансова криза, загроза банкрутства	Комплексне відновлення, покращення фінансових показників	Висока вартість впровадження, потреба в жорстких рішеннях
Сценарне планування	Передбачення можливих варіантів розвитку і підготовка стратегій дій	Висока невизначеність, стратегічне планування	Готовність до різних сценаріїв, стратегічна стійкість	Потребує значних аналітичних ресурсів і часу
Стейкхолдерські моделі	Збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін	Соціальна напруга, конфлікт інтересів	Підвищення довіри, легітимність рішень	Складність координації, можливі компроміси на шкоду ефективності
Модель сталого розвитку	Забезпечення довгострокової стабільності підприємства	Потреба в ESG-звітванні, доступ до «зеленого» фінансування	Репутаційна стабільність, довіра інвесторів	Складність інтеграції принципів у кризовий період, висока вартість

Джерело: створено авторами на основі [13; 14; 15; 16; 17]

холодового ланцюга, наприклад у молочній промисловості, де відключення електроенергії призводять до додаткових витрат або втрати продукції [19].

2. Кадрова криза

Основним проявами кадрової кризи є дефіцит персоналу, що виник внаслідок виїзду працівників за кордон, внутрішнього переміщення, долучення до ЗСУ, загибелі від збройної агресії Російської Федерації; складні обставини для здобуття освіти, що спричинені постійними обстрілами, дронними і ракетними атаками, знищенням Російською Федерацією приміщень, матеріально-технічної бази освітніх закладів, створенням постійної загрози життю.

3. Інноваційно-інвестиційна криза

Зважаючи на воєнний стан в Україні, держава обмежена у ресурсах прямого інвестування. Компанії з обережністю інвестують в інноваційний розвиток, зважаючи на високий рівень капіталомісткості та ризиків. Інвестиції спрямовуються на покриття збитків від руйнувань, завданих Російською Федерацією, на релокацію виробництва, на пошук і найм персоналу, на підвищення рівня безпеки і додаткові джерела енергозабезпечення.

4. Логістична криза

Прифронтова зона, збільшення кількості атак Російської Федерації (москвії) по цивільних, промислових об'єктах, по складській, дорожній інфраструктурі тощо, підвищують рівень небезпеки логістики, ускладнюють її, призводять до знищення запасів на складах і в дорозі. В Україні порушені транспортні маршрути, обмежений доступ до імпорту та експорту, що формує кризу у галузі [20].

5. Криза ринків збуту

Основний чинник кризи ринків збуту — це зменшення попиту через скорочення чисельності населення, що сталося внаслідок вбивства збройними силами Російської Федерації громадян України на території суверенної України, а також внаслідок виїзду громадян України за кордон, щоб врятувати життя дітей і власне життя. За твердженням директорки Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України — Елли Лібанової, у 2025 році чисельність громадян України, які мешкають в Україні, становить від 28 до 30 млн. осіб, що на 11–13 млн. осіб менше, порівнюючи з довоєнним 2021 роком.

Ще одним проявом кризи ринків збуту є зменшення платоспроможності населення в умовах інфляції.

Змінилася також структура витрат домогосподарств. Зросли видатки на забезпечення освітлення в умовах дефіциту централізованого електропостачання в Україні, на придбання автономних приладів електрогенерації, впровадження енергоощадних технологій і приладів. Свідоме населення робить свій внесок у збереження життя і здоров'я військових Збройних Сил України: донатить на тактичну медицину, на ліки.

6. Управлінська криза

Керівники, які працюють за нинішнім умов, не мали досвіду управління компаніями у надскладних умовах війни, не здобували цих знань у закладах освіти. Тому управлінські рішення ухвалюються в обставинах невизначеності і високого рівня ризиків, дефіциту персоналу і фінансування, необхідності перерозподіляти додаткові навантаження на працівників без змоги адекватної фінансової компенсації. Теперішня криза — це застарілість підходів у прийнятті управлінських рішень, наслідок недалекоглядності, часом безвідповідальності та інертності. Тому трансформації в управлінні — це не виклик, а необхідність.

Для подолання кризових явищ і попередження криз потрібні якісні зміни на різних рівнях управління (таблиця 3).

Підвищення частоти криз в Україні, збільшення тривалості криз і непередбачуваність періоду завершення стимулюють компанії удосконалювати фінансовий менеджмент задля формування більшого запасу фінансової міцності, що дозволить зберегти життєздатність компаній у кризовий період, а також ухвалювати більш сміливі рішення щодо розробки і реалізації стратегії міжнародної експансії задля компенсації втрати ринків збуту в Україні.

Для покращення інвестиційних можливостей доцільно фокусуватися на інноваціях, диверсифікувати інвестиційні джерела за рахунок фінансового лізингу, грантових ресурсів. Напрямами державної підтримки є [21, с. 229]: надання податкових пільг і канікул, гарантій повернення кредитних ресурсів зменшення бази оподаткування на величину капітальних інноваційних витрат. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш стійке фінансове підґрунтя для розвитку компаній.

Кризові умови спонукають підприємства більш комплексно впроваджувати цифрові технології. Вони стають критично важливими, оскільки дозволяють швидше виявляти точки зростання компанії, краще розуміти цільові аудиторії, робити більш якісну і комплексну аналітику. З-поміж напрямів цифровізації можна виокремити: розвиток електронної комерції, застосування CRM, ERP, інтелектуальне управління запасами, використання штучного інтелекту для автоматизації, оперативності і підвищення якості операційних, аналітичних завдань, для вивільнення від рутини; роботизацію [22, с. 146].

Враховуючи сучасні виклики — від нестачі робочої сили та зростання витрат на сировину до складнощів з логістикою та енергозабезпеченням — стає очевидною потреба в інноваційних рішеннях, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та знизити ризики, досягти гнучкої адаптації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Нинішня криза в Україні, коли Російська Федерація вторглася на територію незалежної держави, знищує націю українців, як це було майже завжди, від створення московії, потребує не лише

Таблиця 3

Види криз та напрями їх подолання і попередження

Вид криз	Напрями подолання/попередження криз за суб'єктними рівнями	
	Державний/локальний	Підприємство
Криза ресурсної бази	Створення програм для релокації бізнесу. Компенсація і підтримка компаній, які втратили виробничі потужності, ресурси. Інвестування у захист енергетичної системи України. Надання підтримки, грантів на енергетичне забезпечення малих і середніх підприємств. Розвиток атомної енергетики. Поширення малих атомних генераторів як найбільш економних для виробництва електроенергії.	Пошук альтернативних джерел матеріально-технічного забезпечення. Лояльна політика взаємодії з постачальниками, зважаючи на ризики і загрози в умовах війни. Інтелектуальне управління запасами (Intelligent Inventory Management). Впровадження ресурсоощадних технологій.
Кадрова криза	Створення умов для розвитку індивідуального підприємництва, ветеранського бізнесу. Інвестування в освіту, її реформування на усіх рівнях. Створення і підтримка навчальних/просвітницьких платформ. Забезпечення сприятливого середовища для повернення громадян на Батьківщину. Активізація створення робочих місць для молоді.	Удосконалення підходів до найму працівників, більш вимогливе ставлення до компетентностей працівників, їхньої відповідності цінностям, корпоративній культурі компанії, рівня відповідальності і залученості, прагнення до постійного розвитку і удосконалення. Залучення фахівців високого ґатунку для усіх стратегічно важливих напрямів діяльності підприємства. Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Поліпшення програм онбордингу. Розробка і впровадження програм постійного навчання працівників. Заохочення самоосвіти. Створення умов для дистанційної роботи. Впровадження гнучкого робочого графіку. Забезпечення винагороди за розширення зони обслуговування і виконання додаткових функцій. Поширення практики застосування індивідуального підходу до працівників. Турбота про ментальне здоров'я працівників.
Інноваційно-інвестиційна криза	Формування інвестиційної привабливості країни. Реалізація міжнародних інвестиційних програм/проектів. Розробка дієвих механізмів інвестування. Розвиток державно-приватного партнерства. Інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності. Послідовна державна/локальна політика у сфері підтримки інновацій на різних рівнях.	Нарощування власного капіталу, зменшення частки короткострокових кредитів та оптимізація управління активами. Пріоритетність інвестицій в інновації. Стимулювання творчості, заохочення і підтримка раціоналізаторських пропозицій, реалізація концепцій управління талантами, інтрапренерства.
Логістична криза	Створення інфраструктури для підвищення безпеки постачань. Надання інвестиційної підтримки для модернізації логістичних компаній. Консалтингово-інформаційна підтримка, у тому числі за допомогою онлайн-платформ, розвитку ланцюгів постачання.	Збільшення страхових запасів. Диверсифікація договорів постачання. Поширення практики інтермодальних перевезень та збірних тиражів. Комплексна автоматизація і механізація. Активізація освоєння цифрових технологій. Впровадження інтегральних інформаційно-аналітичних систем учасниками ланцюгів постачання.
Криза ринків збуту	Сприяння експортній діяльності підприємств, включаючи інформаційну, податкову підтримку, адаптацію українських стандартів до європейських та міжнародних вимог.	Оцінка і вибір найбільш перспективних ринків збуту з урахуванням вхідних бар'єрів і очікуваних результатів, відмінностей у регуляторах. Сертифікація за міжнародними стандартами. Участь у міжнародних виставках. Розвиток експортної діяльності. Розширення сервісів і поліпшення якості обслуговування.

Продовження табл. 3

Управлінська криза	Впровадження парадигми управління, в якій влада служить інтересам економіки, суспільства, громади, людини. Подолання корупції. Перехід від популізму до реальних управлінських рішень та впровадження механізмів змін. Поширення практики неупередженого добору громадських наглядових рад. Ефективне і прозоре використання коштів. Послідовність державної/місцевої політики у пошуку і впровадженні прогресивних практик управління і адміністрування в інтересах людей, а не олігархату. Сприяння конкуренції, а не монополізму. Розробка своєї власної, унікальної, ефективної та конкурентоспроможної політики державного і місцевого управління. Посилення діалогу органів влади з громадою. Свобода споживачів у виборі надавачів і видів послуг, у тому числі комунальних. Розробка і реалізація програм підтримки малого і середнього бізнесу, розвиток консалтингу і державно-приватного партнерства.	Аналіз і впровадження релевантних у кризових умовах методів, моделей управління. Приділення більшої уваги прогнозуванню і сценарному плануванню, управлінню ризиками. Поширення практики колегіального ухвалення рішень. Пошук нових можливостей навіть в умовах кризи. Розвиток гнучкості і критичного мислення. Прийняття нестандартних рішень. Впровадження CRM, ERP, Big Data Analysis, штучного інтелекту, хмарних сервісів, інтернету речей.

Джерело: створено авторами

витіснення ворога з рідної землі, а й вимагає від українців позбавитися вресгті-решт комплексу меншовартості, виховувати в собі самодостатність та самоповагу, в основі яких — неприпустимість корупції, кумівства, олігархату. Це вимагає значних зусиль, зміни способу мислення, потребує реформування освіти і прищеплення життєствердних цінностей прагнення до справедливого добробуту, критичного мислення і самокритичності змалечку, починаючи з дошкільної освіти і далі системно на усіх етапах розвитку людини. Це й буде суть інноваційного антикризового менеджменту, спрямованого на попередження руйнування демократії, на досягнення чесної конкуренції, на пріоритезацію інвестицій в інтелектуальний капітал, в інновації.

Побудова конкурентоспроможної економіки, створення і розвиток компаній, здатних протидіяти кризам — це спільна колегіальна відповідальність таких зацікавлених сторін:

- 1) держави за формування прогресивної регуляторної бази, яка стимулюватиме розвиток підприємництва, а не ухвалення популістських рішень по збільшенню соціальних виплат, захисту інтересів олігархату, ухвалення дискримінаційних законів; за розвиток сучасної інфраструктурної бази; за забезпечення захисту права власності і прав споживачів на отримання товарів, робіт і послуг належної якості, на дотримання стандартів обслуговування обслуговуючими компаніями; за розробку і впровадження дієвої антикорупційної політики; за системність підходу щодо ініціювання і ефективного проведення реформ;
- 2) локальних регуляторів (обласних, районних рад, міських, сільських, селищних рад) за нормотворчу

діяльність для захисту прав громади; раціональний розподіл бюджету; за недопущення отримання представниками влади, працівниками комунальних підприємств неправомірної винагороди; за дорадчу, підтримувальну а не каральну функцію обслуговуючих підприємств, установ, організацій; за недопущення розширення адміністративного штату, а навпаки, фокусування на створенні цифрового/ «розумного» села, селища, міста;

- 3) підприємств, які відповідальні за впровадження практики комплаєнсу, своєчасне передбачення і діагностику криз, за ефективне управління ризиками; за якісний добір персоналу, який відповідає корпоративній культурі, критично і стратегічно мислить, здатний до трансформацій, ухвалення релевантних та інноваційних рішень; за фокусування на цифровізації, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити структуру витрат робочого часу, підвищити продуктивність і якість праці, задати нові стандарти, створити вищу цінність для споживачів і досягнути лідируючих позицій, а також створює умови для прозорості бізнесу;
- 4) споживачів, які своїми фінансами, зворотним зв'язком «голосують» за товари, роботи, послуги; формують нові запити щодо асортименту, сервісів, екологічності, ефективності комунікацій, відповідальності і прозорості ведення бізнесу та роботи органів влади; стимулюють гнучкість і адаптивність, конкурентний розвиток, інвестування в інновації та постійне удосконалення на усіх рівнях економіки і управління.

Наступним етапом розвитку дослідження доцільно запланувати опрацювання прогресивного міжнародного досвіду управління в умовах кризи.

Література

1. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>
3. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Голобородько В.П., Зоренко І.А. Антикризисне управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114>
4. Дячков Д.В., Бондар Т.А., Дарнев М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>
5. Попик Н.В., Палей Д.А., Кондра Є.Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
6. Unlocking the power of creative problem-solving in crisis management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-power-creative-problem-solving-crisis-vanessa-wainwright-lfmne> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм і демократія. Київ : Основи, 2011. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Kapitalizm_sotsializm_i_demokratiia/ (дата звернення: 31.10.2025).
8. Baumol, W.J. The Free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. Princeton: Princeton University Press, 2002. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt6wpz8j> (дата звернення: 07.11.2025).
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 2009. URL: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management (дата звернення: 20.10.2025).
10. Penrose, E.T. The theory of the growth of the firm. Oxford: John Wiley & Sons, 2009. URL: <https://surl.li/lnsfpo> (дата звернення: 31.10.2025).
11. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. International marketing. 10th ed. Cengage Learning, 2012. URL: <https://www.amazon.com/International-Marketing-Czinkota-Ronkainen-published/dp/B00E31HIGG> (дата звернення: 07.11.2025).
12. Li, F. Strategies of Service innovation — internet and substance marketing. Taiwan: National Kaohsiung University of Science and Technology, 2021. URL: <https://dba.nkust.edu.tw/uploads/asset/data/622b06272e6356468faa4a28/21.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).
13. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
14. Шурпенкова Р.К. Антикризисное управление предприятием. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214881556.pdf> (дата звернення: 31.10.2025).
15. Загальний опис моделі «Сценарне планування». URL: <https://surl.li/utackl> (дата звернення: 14.11.2025).
16. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таєрйського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84–94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> (дата звернення: 27.10.2025).
17. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 344–347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
18. Romandash, A., Kumar, R. Dropped by drones and scattered by rockets: how Ukraine became one of the most heavily mined countries in the world. *The Guardian*. 26 August 2025. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/aug/26/ukraine-russia-mines-deadly?utm_source= (дата звернення: 14.11.2025).
19. EBA.com.ua. URL: <https://www.eba.com.ua> (дата звернення: 25.10.2025).
20. FAO.org. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 20.11.2025).
21. Шендерівська Л.П. Фінансування інноваційної діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Фінансове забезпечення інноваційних проєктів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 07 грудня 2016 р.). Київ, 2016. С. 228–231. URL: <https://surl.li/tckfwn> (дата звернення: 29.11.2025).
22. Шендерівська Л.П., Варварова А.К. Стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2024. С. 145–146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482> (дата звернення: 19.11.2025).

References

1. Bilous, S., Trokhymenko, A., & Kaminskyi, V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> [in Ukrainian].
2. Liba, N., Turianchyk, Yu., & Lendel, M. (2025). Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehtatsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative business development strategies in the conditions of Ukraine's post-war recovery: integration challenges and the role of entrepreneurial activity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. № 2 (53). Pp. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45> [in Ukrainian].
3. Skopenko, N.S., Mostenska, T.L., Holoborodko, V.P., & Zorenko, I.A. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy: stratehichniy vymir v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions]. *Ahrosvit*. № 11. Pp. 114–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114> [in Ukrainian].
4. Diachkov, D.V., Bondar, T.A., & Darniev, M.K. (2021). Systema upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh dynamichnoi konkurentsii [Formation of the enterprise development management system in the conditions of dynamic competition]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> [in Ukrainian].
5. Popyk, N.V., Palei, D.A., & Kondra, Ye.Yu. (2025). Vprovadzhennia ta otsinka innovatsiinykh rishen v antykryzovomu upravlinni [Implementation and assessment of innovative solutions in crisis management], *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119> [in Ukrainian].
6. Unlocking the power of creative problem-solving in crisis management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-power-creative-problem-solving-crisis-vanessa-wainwright-lfmne>
7. Shumpeter, Y.A. (2011). Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Kapitalizm, sotsializm i demokratiia. Kyiv: Osnovy. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Kapitalizm_sotsializm_i_demokratiia/ [in Ukrainian].
8. Baumol, W.J. (2002). The Free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. Princeton: Princeton University Press. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt6wpz8j>
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, URL: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management
10. Penrose, E.T. (2009). The theory of the growth of the firm. Oxford: John Wiley & Sons. URL: <https://surl.li/lnsfpy>
11. Czinkota, M.R., & Ronkainen, I.A. (2012). International marketing. 10th ed. Cengage Learning. URL: <https://www.amazon.com/International-Marketing-Czinkota-Ronkainen-published/dp/B00E31HIGG>
12. Li, F. (2021). Strategies of Service innovation — internet and substance marketing. Taiwan: National Kaohsiung University of Science and Technology. URL: <https://dba.nkust.edu.tw/uploads/asset/data/622b06272e6356468faa4a28/21.pdf>.
13. Kudlaienko, S.V. (2009). Teoretychni osnovy poniattia «adaptatsiia pidpriemstv» [Theoretical basis of the concept of “enterprise adaptation”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 5. Pp. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf [in Ukrainian].
14. Shurpenkova, R.K. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management in business.]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214881556.pdf> [in Ukrainian].
15. Zahalniy opys modeli “Stsenarne planuvannia” [General description of the “Scenario Planning” model]. URL: <https://surl.lu/otackl>
16. Oliinyk, I.V. (2024). Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise administration system]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. № 1 (50). Pp. 84–94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> [in Ukrainian].
17. Hurzhii, N.M., & Koltunik, A.Yu. (2016). Osoblyvosti suchasnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The features of modern approaches to the strategic management of enterprise development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 14. Pp. 344–347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> [in Ukrainian].
18. Romandash, A., & Kumar, R. (2025). Dropped by drones and scattered by rockets: how Ukraine became one of the most heavily mined countries in the world. *The Guardian*. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/aug/26/ukraine-russia-mines-deadly?utm_source=
19. EBA.com.ua. URL: <https://www.eba.com.ua>
20. FAO.org. URL: <https://www.fao.org>
21. Shenderivska, L.P. (2016). Finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi haluzi [Financing innovative activities of enterprises in the publishing and printing industry]. *Finansove zabezpechennia innovatsiinykh proektiv maloho ta serednoho biznesu: hlobalni vyklyky ta ukraïnski realii: zbirnyk materialiv I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. (Kyiv, 07 hrudnia 2016 r.). Pp. 228–231. URL: <https://surl.lu/tckfwn> [in Ukrainian].
22. Shenderivska, L.P., & Varvarova, A.K. (2025). Stratehii upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy [Strategies for managing enterprise development in times of crisis]. *Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts from the VI International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, April 24, 2025). Pp. 145–146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482> [in Ukrainian].

УДК 658.012.2+005.21:330.131.7

Школяр Сергій Володимирович

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Shkoliar Serhii

PhD Student of the Department of Management and Public Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11704

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

FORMATION OF STRATEGIC GOALS AND DEVELOPMENT GUIDELINES FOR THE ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства перебувають під постійним впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які ускладнюють процес стратегічного управління. Одним із найскладніших викликів стає необхідність формування системи стратегічних цілей, яка не лише визначає довгострокові напрями розвитку, але й забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів та стабільність організації в умовах невизначеності. Особливої складності набуває проблема інтеграції стратегічних цілей різних рівнів управління у єдину координуючу систему, яка б забезпечувала їхню узгодженість. Таким чином, актуальність обраної тематики обумовлюється потребою у системному, обґрунтованому підході до формування стратегічних цілей підприємства, який би враховував вимоги структурованості, вимірюваності, адаптивності та узгодженості на всіх рівнях управління. Вирішення зазначеного питання є необхідною умовою підвищення ефективності стратегічного управління, стійкості підприємства та здатності до довгострокового розвитку в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування принципів формування стратегічних цілей підприємства та визначення їхньої ролі в забезпеченні ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, які забезпечили всебічний аналіз процесу формування стратегічних цілей підприємства та дозволили визначити їхню роль в системі стратегічного управління. Методологічною основою роботи стали фундаментальні положення теорії стратегічного менеджменту, організаційного розвитку та управління ефективністю діяльності підприємств.

Результати. У статті здійснено дослідження теоретичних і методичних підходів до формування стратегічних цілей підприємства як ключового інструмента стратегічного управління. Обґрунтовано сутність стратегічних цілей, визначено їхні функції та специфічні характеристики, необхідні для забезпечення результативності стратегічного розвитку. Особливу увагу приділено аналізу вимог до формулювання цілей за критеріями SMART, що дозволяє підвищити їхню вимірність, реалістичність та релевантність стратегічному баченню підприємства. В роботі показано, що чітка структуризація цілей сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, посилює системність управлінських процесів і забезпечує можливість гнучкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. У статті проаналізовано етапи встановлення стратегічних цілей, окреслено їхнє значення в системі моніторингу, контролю та оцінювання результативності реалізації стратегії. Підкреслено важливість донесення стратегічних орієнтирів до персоналу, оскільки це підвищує рівень мотивації, залученості та відповідальності працівників, формуючи передумови для стійкого організаційного розвитку.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень: по-перше, передбачають поглиблення теоретичних і прикладних підходів до формування, узгодження та оцінювання стратегічних цілей на різних рівнях управління підприємством; по-друге, мають бути зосереджені на розробленні інструментів їхньої адаптації до змінного середовища та інтеграції цифрових технологій у процес стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічні цілі, стратегічне управління, ієрархія цілей, SMART, стратегічне планування, мотивація персоналу, ефективність управління.

Summary. Introduction. In today's dynamic and highly competitive market environment, enterprises are constantly influenced by numerous external and internal factors that complicate the process of strategic management. One of the most difficult challenges is the need to form a system of strategic goals, which not only determines long-term development directions, but also ensures the coherence of actions of all structural units, rational allocation of resources and stability of the organization in conditions of uncertainty. The problem of integrating strategic goals of different levels of management into a single coordinating system that would ensure their coherence is of particular difficulty. Thus, the relevance of the chosen topic is due to the need for a systematic, well-founded approach to the formation of strategic goals of the enterprise, which would take into account the requirements of structuring, measurability, adaptability and coherence at all levels of management. Resolving this issue is a necessary condition for increasing the effectiveness of strategic management, the sustainability of the enterprise, and the ability for long-term development in conditions of uncertainty and increased competition.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the principles of forming the strategic goals of the enterprise and determine their role in ensuring the effective implementation of the enterprise's development strategy in a dynamic external environment.

Materials and methods. In the research process, a complex of theoretical and empirical methods was used, which provided a comprehensive analysis of the process of forming the strategic goals of the enterprise and allowed to determine their role in the strategic management system. The methodological basis of the work was the fundamental provisions of the theory of strategic management, organizational development and management of the effectiveness of enterprise activities.

Results. The article studies theoretical and methodological approaches to the formation of strategic goals of an enterprise as a key tool of strategic management. The essence of strategic goals is substantiated, their functions and specific characteristics necessary to ensure the effectiveness of strategic development are determined. Particular attention is paid to the analysis of the requirements for formulating goals according to SMART criteria, which allows to increase their measurability, realism and relevance to the strategic vision of the enterprise. The work shows that a clear structuring of goals contributes to the improvement of the effectiveness of strategic planning, strengthens the systematicity of management processes and provides the possibility of a flexible response of the enterprise to changes in the external environment. The article analyzes the stages of setting strategic goals, outlines their significance in the system of monitoring, control and evaluation of the effectiveness of strategy implementation. The importance of communicating strategic guidelines to personnel is emphasized, as this increases the level of motivation, involvement and responsibility of employees, forming the prerequisites for sustainable organizational development.

Discussion. Prospects for further research: first, they involve deepening theoretical and applied approaches to the formation, coordination and evaluation of strategic goals at different levels of enterprise management; second, they should focus on developing tools for their adaptation to a changing environment and the integration of digital technologies into the strategic planning process.

Key words: strategic goals, strategic management, hierarchy of goals, SMART, strategic planning, employee motivation, management effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства перебувають під постійним впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які ускладнюють процес стратегічного управління. Одним із найскладніших викликів стає необхідність формування системи стратегічних цілей, яка не лише визначає довгострокові напрями розвитку, але й забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів та стабільність організації в умовах невизначеності.

Не зважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічного менеджменту, на практиці формулювання стратегічних цілей часто характеризується фрагментарністю, відсутністю чіткої логічної ієрархії та недостатньою адаптивністю до змін середовища. Крім того, значна частина підприємств зіштовхується із труднощами у донесенні стратегічних орієнтирів до працівників, що призводить до зниження рівня залученості, нерозуміння пріоритетів та неузгодженості між планами і фактичними діями. Недостатня стратегічна комунікація та слабка інтеграція цілей у систему мотивації не-

гативно впливають на результативність реалізації стратегічних ініціатив.

Особливої складності набуває проблема інтеграції стратегічних цілей різних рівнів управління у єдину координуючу систему, яка б забезпечувала їхню узгодженість. Наявні підходи нерідко не враховують специфіку підприємства, його ресурсний потенціал, кадрові можливості та швидкість реагування на зовнішні зміни. Також не вирішеною залишається проблема практичного застосування технології SMART у контексті стратегічного планування, зокрема щодо визначення реалістичності та вимірності цілей у складних та непередбачуваних умовах.

Таким чином, актуальність обраної тематики обумовлюється потребою у системному, обґрунтованому підході до формування стратегічних цілей підприємства, який би враховував вимоги структурованості, вимірюваності, адаптивності та узгодженості на всіх рівнях управління. Вирішення зазначеного питання є необхідною умовою підвищення ефективності стратегічного управління, стійкості підприємства та здатності до довгострокового розвитку в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності посідає вагоме місце в сучасній теорії стратегічного менеджменту та є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Так, Юрій Е. О., Луцик І. Б. аналізують специфіку формування стратегії розвитку підприємств у ситуації підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, підкреслюючи необхідність врахування непередбачуваних факторів, ризиків і динамічних змін ринку [1]. Харченко Т. О. розглядає особливості процесу прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності, описуючи сутність цього процесу, основні етапи та його складові [2]. Авторі Жихарева В. В., Савельєва Т. М. підкреслюють необхідність використання гнучких стратегічних моделей і методів прогнозування для мінімізації ризиків і підвищення здатності підприємства до виживання й розвитку в нестабільному середовищі [3].

Дослідники Пілецька С. М., Ключ І. С., Білоус Н. П. у статті [4] розглядають специфіку формування стратегій розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності, зосереджуючи увагу на адаптивних підходах і методах забезпечення гнучкості управлінських рішень. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. визначають, що ефективна стратегія має включати механізми гнучкого реагування, оцінювання альтернатив і постійного моніторингу [5].

Алексєєв С. Б. обґрунтовує підхід, за яким визначення стратегічних цілей має базуватися на системному врахуванні можливостей і обмежень зовнішнього середовища для забезпечення ефективного стратегічного розвитку [6]. Ісаєва Н. І. визначає роль стратегічного цілепокладання в забезпеченні узгодженості політичних, економічних і соціальних пріоритетів для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності національної економіки [7]. Тищенко В. В. аналізує процес формулювання стратегічних цілей на основі ситуаційного підходу та показує, як через встановлення «дерева цілей» можна системно координувати дії різних структурних підрозділів для досягнення довгострокових результатів [8].

Якименко О. В. обґрунтовує методичний підхід, за яким оптимізація логістичних процесів стає базою для визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства [9]. Самуляк В. Ю. пропонує методичні напрямки та структурні елементи цілепокладання, що забезпечують ефективне управління розвитком підприємства на основі системного підходу [10].

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, які забезпечили всебічний аналіз процесу формування стратегічних цілей підприємства та дозволили визначити їхню роль в системі стратегічного управління. Методологічною основою роботи стали фундаментальні положення теорії стра-

тегічного менеджменту, організаційного розвитку та управління ефективністю діяльності підприємств.

Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також узагальнені результати практики стратегічного планування на підприємствах сфери послуг. Для систематизації та інтерпретації інформації застосовано метод контент-аналізу, що дозволив відібрати та структурувати ключові наукові підходи до формування стратегічних цілей.

Загальна методологія дослідження базувалася на принципах системності, наукової обґрунтованості, логічної послідовності та практичної спрямованості, що забезпечило достовірність отриманих результатів та можливість їх використання у наукових розробках.

Метою статті є обґрунтування принципів формування стратегічних цілей підприємства та визначення їхньої ролі в забезпеченні ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Для того, щоб забезпечити ефективне досягнення запланованих чи необхідних результатів, стратегічні цілі повинні відповідати сукупності конкретних характеристик. Вони повинні бути чітко визначеними; такими, що можуть бути кількісно виміряні; реалістичними та досяжними, зважаючи на наявні та доступні ресурси; а також важливими для загальної стратегії підприємства та орієнтованими на конкретні часові рамки. Більше того, стратегічні цілі повинні бути гнучкими, оскільки це дозволяє адаптувати їх у випадку змін зовнішніх або внутрішніх умов, та збалансованими з поточними можливостями компанії. Важливо також, щоб ці цілі були взаємодоповнюючими і узгодженими з іншими стратегічними завданнями підприємства.

При формулюванні стратегічних цілей необхідно зосереджуватися лише на визначенні того, що повинно бути досягнуто і коли це повинно статися, не заглиблюючись в деталі щодо того, чому і як це має бути здійснено. Це дозволяє зберегти ясність і фокус на основних пріоритетах, при цьому даючи можливість для креативного підходу та адаптації процесів реалізації.

Під час формування системи стратегічних цілей підприємства важливо встановити логічну та прозору ієрархію цілей на всіх рівнях організаційної структури. Така технологія забезпечує не лише узгодженість між загальною стратегією вищого керівництва та її практичною реалізацією в окремих підрозділах, але і створює умови для ефективної координації дій, раціонального розподілу ресурсів та підвищення відповідальності за результати. Беручи до уваги зазначені вимоги, можна виділити декілька основних рівнів стратегічних цілей, кожен з яких відіграє особливу роль у досягненні загальної місії та довгострокових пріоритетів підприємства (табл. 1).

Коректне формулювання стратегічних цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії дає змогу не тільки досягти узгодженості та взаємопідтримки між підрозділами компанії, але й забезпечити результативне втілення загальної стратегії розвитку. Виключно такий підхід дозволяє чітко пов'язати загальні орієнтири підприємства зі специфічними завданнями окремих структурних одиниць, що підвищує керованість організації, сприяє ефективному розподілу ресурсів і підтримує системність у досягненні як довгострокових, так і оперативних цілей.

Цілі нижчого рівня, визначені для підрозділів вищого рівня, виконують роль засобів досягнення їхніх стратегічних цілей і мають тактичний характер. Вони спрямовані на реалізацію певних завдань, необхідних для досягнення більш загальних стратегічних цілей підприємства, і, зазвичай, мають коротший часовий горизонт. Такі тактичні цілі є важливою частиною реалізації загальної стратегії, оскільки вони забезпечують конкретні кроки і етапи для досягнення довгострокових результатів.

Натомість для підрозділів, в яких ці цілі безпосередньо встановлюються, вони виступають як стратегічні цілі. Це означає, що ці завдання мають безпосередній вплив на досягнення загальних стратегічних напрямків підприємства і є частиною довгострокової стратегії для конкретних підрозділів або бізнес-одиниць. Встановлення стратегічних цілей на такому рівні дозволяє орієнтувати ресурси та зусилля на важливі для підприємства аспекти, забезпечуючи при цьому інтеграцію між різними рівнями стратегії та тактики.

Таким чином, різниця між стратегічними та тактичними цілями полягає в їхньому часовому го-

ризонті, масштабі та ступені конкретизації, при цьому кожний рівень цілей підтримує і доповнює інший, що забезпечує узгодженість і ефективну реалізацію стратегії на всіх рівнях підприємства.

Зазначені цілі також відіграють ключову роль у розподілі обмежених ресурсів, оскільки на основі стратегічних пріоритетів визначається, яким підрозділам, проектам чи ініціативам буде надано більшу кількість фінансових, людських або матеріальних ресурсів. Таким чином, стратегічні цілі не тільки допомагають створити чітку структуру для організаційних відносин, але й забезпечують ефективний розподіл ресурсів, що, в свою чергу, дозволяє досягти бажаних результатів і підтримувати сталий розвиток підприємства.

Завдяки таким цілеспрямованим рішенням організаційна структура стає більш адаптованою до змінних умов ринку та внутрішніх потреб підприємства, сприяючи досягненню поставлених стратегічних завдань.

Коли працівники добре розуміють стратегічні цілі компанії, їм стає значно простіше орієнтуватися у своїй щоденній роботі й ухвалювати більш упевнені рішення. Співробітник бачить, яку роль він відіграє в загальній системі, і розуміє, як його особисті зусилля допомагають рухати компанію вперед. Це не лише зменшує відчуття невизначеності, а й реально підсилює мотивацію: працівник відчуває, що його робота має вагу, приносить конкретний результат і впливає на досягнення спільних цілей, що, у свою чергу, сприяє більш відповідальному та зацікавленому ставленню до виконання завдань.

Таким чином, у ситуації, коли співробітники не лише поділяють стратегічні цілі підприємства,

Таблиця 1

Рівні стратегічних цілей та їхня роль у досягненні загальної місії і довгострокових пріоритетів підприємства

Рівні	Характеристика
Цілі корпоративного рівня	Формуються найвищим керівництвом підприємства й виступають фундаментом для реалізації місії та стратегічного бачення організації. Вони охоплюють ключові вектори розвитку, які визначають загальний напрям руху компанії, зокрема інноваційні трансформації, освоєння нових ринків, удосконалення корпоративної культури, зміцнення системи соціальної відповідальності та інші пріоритетні сфери. Реалізація таких цілей має забезпечити підприємству довгострокову стійкість, конкурентні переваги та успішне функціонування в мінливому зовнішньому середовищі, створюючи підґрунтя для стабільного зростання та розвитку в перспективі
Цілі бізнес-рівня	Розробляються на рівні окремих господарських підрозділів або стратегічних одиниць бізнесу. Вони зосереджені на розвитку конкретних напрямів діяльності підприємства, таких як розширення асортименту продукції, покращення якості обслуговування клієнтів або збільшення частки ринку. Цілі на бізнес-рівні повинні бути чітко спрямовані на досягнення корпоративних цілей і забезпечувати ефективну конкуренцію в певних сегментах ринку
Цілі функціонального рівня	Виникають в межах окремих функціональних підрозділів підприємства — маркетингу, фінансів, виробництва, управління людськими ресурсами та інших структурних одиниць. Основний акцент таких цілей зосереджується на вдосконаленні внутрішніх процесів, підвищенні продуктивності та раціоналізації операцій у кожній конкретній сфері діяльності. Реалізація цілей цього рівня сприяє узгодженню дій підрозділів між собою, забезпечує ефективне втілення загальної стратегії підприємства на операційному рівні та посилює інтеграцію функціональних завдань у єдину стратегічну систему розвитку організації

Джерело: узагальнено автором

а й усвідомлюють безпосередній зв'язок між власною професійною діяльністю та їх досягненням, формується стійке підґрунтя для зростання ефективності роботи. Це сприяє підвищенню їхньої залученості, відповідальності та загальної результативності трудової діяльності. Водночас, мотиваційна система, вибудована на основі чітко визначених і прозоро сформульованих стратегічних орієнтирів, перетворюється на ключовий інструмент забезпечення довгострокового успіху бізнесу та зміцнення його конкурентних позицій.

Цілі виступають базовою платформою для оцінювання того, наскільки ефективно підприємство просувається до реалізації своїх стратегічних завдань. Вони виконують функцію орієнтирів і критеріїв результативності, що дають змогу об'єктивно проаналізувати успіхи організації, визначити її сильні позиції та виявити потенційні проблемні зони. Завдяки цьому менеджмент може своєчасно ідентифікувати потребу у коригуванні стратегії або тактичних підходів, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень і підвищуючи ефективність подальшого розвитку підприємства.

Стратегічні цілі — це чітко окреслені й формалізовані результати або бажаний стан ключових характеристик підприємства, досягнення яких є необхідною умовою його стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Вони формують підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів діяльності та слугують орієнтирами, що задають вектор руху організації до довгострокового успіху. Завдяки стратегічним цілям підприємство може цілеспрямовано спрямовувати свої ресурси й управлінські зусилля на розв'язання критично важливих завдань, забезпечуючи узгодженість щоденних дій із місією та стратегічним баченням свого розвитку.

Встановлення стратегічних цілей дозволяє трансформувати абстрактні концепції, такі як стратегічне бачення і місія, у конкретні та вимірювані завдання. Це дає можливість чітко визначити етапи розвитку, ресурси, необхідні для їх досягнення, а та-

кож критерії для оцінки прогресу. Стратегічні цілі орієнтуються на досягнення нових висот, на розширення можливостей підприємства в нових сферах або на здобуття лідерських позицій, що дозволяє організації розвиватися і адаптуватися до змінюваного середовища.

Стратегічні цілі повинні бути орієнтовані на досягнення кінцевого результату, при цьому вони не повинні вимагати від працівників виконання завдань у надзвичайно стресових умовах, таких як нестача часу, ресурсів, досвіду чи знань. Це означає, що цілі повинні бути реалістичними та досяжними, з урахуванням наявних можливостей організації та її співробітників.

Підприємства повинні встановлювати такі стратегічні цілі, які стимулюють розвиток, але одночасно дають змогу уникати надмірного навантаження на персонал, дозволяючи досягати поставлених завдань за допомогою оптимальних ресурсів і в належні строки. Це створює умови для стабільного розвитку і підвищення ефективності без ризику для здоров'я та мотивації працівників.

При розробці стратегічних цілей доцільно використовувати технологію SMART, яка є ефективним методом у стратегічному управлінні. Цей підхід гарантує, що цілі будуть чітко сформульованими та досяжними. Відповідно до методу SMART, сформульовані цілі повинні відповідати п'яти критеріям (табл. 2).

Розглянутий підхід допомагає забезпечити структуру та організованість в процесі постановки цілей, що підвищує ймовірність їхнього успішного виконання.

Процес встановлення цілей в загальному вигляді складається з чотирьох ключових етапів, які є основою для розробки ефективної стратегії підприємства (табл. 3).

Розглянуті етапи дозволяють не лише ефективно розподілити ресурси та визначити пріоритети, а й забезпечити постійну адаптацію до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2

Технологія SMART, яку використовують при формулюванні стратегічних цілей підприємства

Критерії, які висуваються до цілей	Обґрунтування
Конкретність (S)	Цілі мають бути чіткими і однозначними, щоб не залишалося місця для неоднозначного тлумачення. Вони повинні точно вказувати, що потрібно досягти
Вимірність (M)	Цілі повинні бути вимірними, щоб можна було оцінити, наскільки успішно вони досягнуті. Це дозволяє визначити конкретні показники розвитку
Досяжність (A)	Цілі повинні бути реалістичними, з урахуванням наявних ресурсів, часу, досвіду та інших факторів, щоб вони були реально досягнуті
Актуальність (R)	Цілі повинні бути важливими та актуальними для загальних стратегічних напрямків підприємства, відповідати його місії та довгостроковим цілям
Часові обмеження (T)	Цілі повинні мати чітко визначений термін виконання, що дозволяє спрямувати зусилля на досягнення результату у встановлені строки

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 3

Ключові етапи встановлення стратегічних цілей підприємства

Етапи	Опис
Виявлення та аналіз тенденцій, які спостерігаються в оточенні	Цей етап включає вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Аналіз тенденцій дозволяє визначити основні виклики та можливості, які виникають в результаті змін в політичному, економічному, технологічному та соціальному середовищі
Встановлення загальної мети підприємства	На основі отриманих даних, підприємство повинно сформулювати загальну мету, яка буде відповідати його місії, ресурсним можливостям та зовнішнім умовам. Ця мета слугує орієнтиром для подальшої розробки конкретних стратегічних завдань
Побудова ієрархії цілей (дерева цілей)	На цьому етапі визначаються конкретні, підпорядковані загальній меті завдання, які повинні бути досягнуті на різних рівнях організації. Ієрархічне структурування цілей допомагає зрозуміти, як кожна мета сприяє досягненню загальної стратегії, і забезпечує чітку координацію між підрозділами підприємства
Встановлення індивідуальних цілей і завдань як інструменту забезпечення їх виконання	Завершальний етап полягає в розробці детальних індивідуальних цілей і завдань для співробітників та окремих підрозділів. Це дозволяє чітко визначити відповідальність за виконання кожної частини стратегії, а також забезпечити контроль за розвитком і досягненням поставлених результатів та цілей

Джерело: узагальнено автором

Чітко сформульовані цілі не лише становлять основу для стратегічного планування, а й виконують роль дієвого інструмента оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень. Вони забезпечують можливість своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, уточнювати пріоритети та адаптувати вектор розвитку підприємства. Завдяки цьому організація здатна підтримувати стратегічну сталість, підвищувати ефективність функціонування та зберігати конкурентоспроможні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі надають менеджерам можливість вибудувати логічну і послідовну ієрархію завдань, у якій кожен елемент взаємопов'язаний і підсилює реалізацію загальної стратегії, забезпечуючи цілісність та узгодженість управлінських процесів. Під час формування такої ієрархії та розроблення відповідних планів менеджери набувають чіткого розуміння того, яких результатів підприємство прагне досягти у середньо- та довгостроковій перспективі. Це забезпечує можливість не лише раціонально координувати наявні ресурси, але й здійснювати обґрунтований вибір між альтернативними стратегічними напрямками, оцінюючи їхню відповідність загальним цілям та пріоритетам організації.

Таким чином, стратегічні цілі не лише створюють підґрунтя для побудови системи контролю за діяльністю підприємства, а й задають об'єктивні та вимірювані показники ефективності. Це забезпечує можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів, коригувати управлінські рішення та оптимізувати внутрішні процеси з метою досягнення бажаних результатів. Завдяки цьому підприємство отримує змогу підвищувати якість управління, зміцнювати свою адаптивність та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження можна прийти до висновку, що стратегічні цілі відіграють фундаментальну роль у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури. Їхнє коректне формулювання створює основу для перетворення місії та стратегічного бачення на конкретні, вимірювані та досяжні завдання, що визначають пріоритетні напрями діяльності та сприяють раціональному розподілу ресурсів.

Ефективні стратегічні цілі повинні відповідати критеріям SMART, бути логічно структурованими та взаємопов'язаними; і це дозволить не лише формувати цілісну систему розвитку, але й покращувати координацію та інтеграцію управлінських процесів.

Стратегічні цілі виконують не лише роль орієнтирів, а й дієвих інструментів контролю та оцінювання ефективності діяльності підприємства. Завдяки ним менеджмент може своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підвищити гнучкість організації та її здатність до стійкого функціонування в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, стратегічні цілі є ключовою складовою стратегічного управління, оскільки вони забезпечують напрям розвитку, структурують процеси планування і контролю, створюють підґрунтя для ефективної взаємодії підрозділів та підсилюють конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Щодо перспектив подальших досліджень, то вони полягають у вдосконаленні методичного інструментарію кількісної оцінки досягнення стратегічних цілей та розробці моделей їхнього адаптивного коригування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Література

1. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31 (дата звернення: 01.12.2025).
2. Харченко Т. О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 63–75. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209361/209401> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 434–427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
4. Пілецька С. М., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174–179. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957/916> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2(13). С. 129–134. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/24.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
6. Алексєєв С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88–95. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_21/SERGEY_B_ALEKSEEVMechanism_of_Forming_and_Choice_of_Strategic_Aims_of_Trade_Network_on_The_Basis_of_Analysis_of_Its_Exter.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
7. Ісаєва Н. І. Стратегічне цілеполягання як системоутворюючий фактор стратегування соціально-економічного розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 6–11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-6_11.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
8. Тищенко В. В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 676–682. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/115.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
9. Якименко О. В. Формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 182–187. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-182_187.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
10. Самуляк В. Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2008. № 635. С. 114–124. URL: https://vlp.com.ua/files/18_28.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Yurii E. O., Lutsyk I. B. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnogo sredovyshcha. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria: Ekonomika i menedzhment*. 2015. Vyp. 13. S. 131–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31
2. Kharchenko T. O. Pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriumstvakh v umovakh nevyznachenosti. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2020. № 46. S. 63–75. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209361/209401>
3. Zhykharieva V. V., Savelieva T. M. Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 9. S. 434–427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf
4. Piletska S. M., Klius I. S., Bilous N. P. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2024. № 2(49). S. 174–179. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957/916>
5. Revutska A. O., Smolii L. V. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstv v umovakh nevyznachenosti. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vyp. 2(13). S. 129–134. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/24.pdf
6. Aliksieiev S. B. Mekhanizm formuvannia ta vyboru stratehichnykh tsilei torhovelnoi merezhi na pidstavi analizu yii zovnishnogo stratehichnoho potentsialu. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*. 2014. № 2. S. 88–95. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_21/SERGEY_B_ALEKSEEVMechanism_of_Forming_and_Choice_of_Strategic_Aims_of_Trade_Network_on_The_Basis_of_Analysis_of_Its_Exter.pdf
7. Isaieva N. I. Stratehichne tsilepoliahannia yak systemoutvoriuiuchy faktor stratehuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy. *Biznes Inform*. 2021. № 3. S. 6–11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-6_11.pdf

8. Tyshchenko V. V. Formuluvannya stratehichnykh tsilei i stratehichnykh alternatyv u banku. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 10. S. 676–682. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/115.pdf
9. Yakymenko O. V. Formuvannya stratehichnykh tsilei pidpriemstva na osnovi systemy upravlinnia lohistychnymy vytratamy. *Biznes Inform*. 2019. № 6. S. 182–187. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-182_187.pdf
10. Samuliak V. Iu. Formuvannya systemy tsilei rozvytku mashynobudivnoho pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriya “Menedzhment ta pidpriemstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku”*. 2008. № 635. S. 114–124. URL: https://vlp.com.ua/files/18_28.pdf

Ovcharyk Roman

*PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Овчарик Роман Юрійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-6536-9712*

Kopotiienko Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Копотієнко Тетяна Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-6107-9937*

Mikityuck Ihor

*PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Микитюк Ігор Сергійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-5523-0485*

Kovalenko Dmytro

*PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University of Technologies and Design*

Коваленко Дмитро Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-0853-0546*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11961

**RISK ANALYSIS AND AUDIT IT-COMPANIES
IN THE SYSTEM CONTROL OF THE STABILITY
OF THEIR DEVELOPMENT**

**АНАЛІЗ ТА АУДИТ РИЗИКІВ
ІТ-КОМПАНІЙ В СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ
СТАБІЛЬНОСТІ ЇХ РОЗВИТКУ**

Summary. Introduction. IT companies, carrying out their own economic activity, constantly face numerous threats, which differ significantly in the place and time of appearance, a set of internal and external factors affecting their intensity. This, in turn, determines the methods of analysis and forms approaches to the application of effective management methods. In many cases, threats are interrelated, which can both exacerbate risks and create prerequisites for mitigating them. This nature of interaction makes the decision-making process for risk optimization more comprehensive, requiring a thorough and comprehensive analysis of the causes and prerequisites for the occurrence of various types of hazards. Each threat, regardless of its source, potentially becomes the basis for the formation of a certain risk. Within productive risk management, such threats are often classified into defined categories to make their analysis more systematic and meaningful. The effectiveness of risk management in IT companies directly depends on the correct classification and structuring of risks, which provides a basis for the implementation of effective methods and strategies for minimizing potential hazards. In order to get the most accurate picture of the situation, the IT company must identify the most important risk factors, conduct their in-depth analysis and audit. This allows not only to assess the potential impact of threats, but also to find optimal ways to manage business processes, increasing the overall efficiency of activities. Owners and managers of such companies need to take into account both the positive aspects of risk – the possibility of using it in the context of entrepreneurial activity (including its definition, classification and management of prospects), and the negative aspects expressed in the implementation of threats and losses. As a result, competent risk analysis and audit become key elements of a successful strategy for the development of an IT company, contributing to the elimination or significant reduction of the most common threats. It also ensures rapid adaptation to changing circumstances and effective use of opportunities to minimize the impact of dangerous factors on business.

Purpose. Research on key aspects of risk analysis and audit of IT companies, determination of the impact of these risks on the activities of economic entities, as well as development of a system of administrative measures for effective control and reduction of risks to an acceptable level.

Materials and methods. The research materials are: (a) the legal framework governing the activities of economic entities, in particular IT companies, as well as statistical data on their functioning; (b) scientific works by both Ukrainian and foreign authors investigating the issue of risk formation, in particular those specific to the field of IT companies. Research methods are: theoretical generalization and classification, methods of formalization, analysis and synthesis, as well as logical generalization of the obtained results with the formulation of conclusions.

Results. The classification of risk audits for enterprises is presented IT-spheres by type. The main types of risks are identified and analyzed IT-companies, their analysis was carried out. The authors researched and formed the main tasks of risk analysis and audit IT-companies. According to actual data, the formation of risks was investigated with the help of coefficient analysis IT-companies under the influence of personnel potential factors. In particular, researchers established a connection between the structural changes of technical specialists under the influence of martial law.

Prospects. focus attention on a detailed quantitative analysis of risks arising in IT companies, as well as on the study of the relationship between the level of risk and the financial indicators of their activity. The use of regression-correlation analysis is a promising tool that will contribute not only to the identification of the optimal level of acceptable risk, but also to the justification of measures for its systematic monitoring and control at the management level of the company. The implementation of this approach will enable the heads of IT companies to more effectively manage risks, promptly respond to emerging problems and threats, which will contribute to increasing the overall productivity of the organization and achieving optimal results of its work.

Key words: risk, IT-companies, risk analysis, risk audit, risk control, HR risk, economic security, financial security, financial analysis, strategic analysis, cybersecurity.

Анотація. Вступ. ІТ-компанії, здійснюючи власну господарську діяльність, постійно стикаються з численними погрозами, які значно відрізняються за місцем і часом появи, сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їхню інтенсивність. Це у свою чергу визначає способи проведення аналізу і формує підходи до застосування ефективних методів управління. У багатьох випадках загрози взаємопов'язані, що може як посилювати ризики, так і створювати передумови для їх пом'якшення. Такий характер взаємодії робить процес ухвалення рішень щодо оптимізації ризиків більш комплексним, вимагаючи ретельного і всебічного аналізу причин та передумов виникнення різних типів небезпек. Кожна загроза, незалежно від її джерела, потенційно стає підґрунтям для формування певного ризику. У межах продуктивного управління ризиками такі загрози часто класифікують за визначеними категоріями, щоб зробити їх аналіз більш системним і осмисленим. Ефективність управління ризиками в ІТ-компаніях безпосередньо залежить від правильності класифікації та структуризації ризиків, що забезпечує основу для впровадження дієвих методів і стратегій мінімізації потенційних небезпек. Щоб отримати максимально точну картину ситуації, ІТ-компанія повинна виділити найважливіші фактори ризику, провести їх глибокий аналіз і аудит. Це дозволяє не лише оцінити потенційний вплив загроз, але й знайти оптимальні шляхи управління бізнес-процесами, підвищуючи загальну ефективність діяльності. Власникам і керівникам таких компаній необхідно враховувати як позитивні аспекти ризику – можливість використання його у контексті підприємницької діяльності (включаючи його визначення, класифікацію та управління перспективами), так і негативні сторони, що виражаються у реалізації загроз і втрат. У результаті грамотний аналіз і аудит ризиків стають ключовими елементами успішної стратегії розвитку ІТ-компанії, сприяючи ліквідації або значному скороченню найбільш поширених загроз. Це також забезпечує швидку адаптацію до змін обставин та ефективне використання можливостей для мінімізації впливу небезпечних факторів на бізнес.

Мета. Дослідження ключових аспектів аналізу та аудиту ризиків ІТ-компаній, визначення впливу цих ризиків на діяльність суб'єктів господарювання, а також розробка системи адміністративних заходів для ефективного контролю і зведення ризиків до прийнятного рівня.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: а) нормативно-правову базу, що регулює діяльність суб'єктів господарювання, зокрема ІТ-компаній, а також статистичні дані про їх функціонування; б) наукові праці як українських, так і зарубіжних авторів, які досліджують питання формування ризиків, зокрема специфічних до сфери ІТ-компаній. Методами дослідження є: теоретичне узагальнення та класифікація, методи формалізації, аналізу і синтезу, а також логічне узагальнення отриманих результатів із формулюванням висновків.

Результати. Представлено класифікацію аудитів ризиків для підприємств ІТ-сфери за видами. Визначено та проаналізовано основні види ризиків ІТ-компаній, проведено їх аналіз. Автори дослідили і сформували основні завдання аналізу та аудиту ризиків ІТ-компаній. За фактичними даними з допомогою коефіцієнтного аналізу досліджено формування ризиків ІТ-компаній під впливом факторів кадрового потенціалу. Зокрема дослідники встановили зв'язок між структурними змінами технічних спеціалістів під впливом воєнного стану.

Перспективи. Зосередити увагу на детальному кількісному аналізі ризиків, що виникають в ІТ-компаніях, а також на вивченні взаємозв'язку між рівнем ризику та фінансовими показниками їхньої діяльності. Використання регресійно-кореляційного аналізу є перспективним інструментом, який сприятиме не лише ідентифікації оптимального рівня прийнятного ризику, але й обґрунтуванню заходів для його систематичного моніторингу та контролю на управлінському рівні компанії. Реалізація такого підходу дасть змогу керівникам ІТ-компаній більш ефективно управляти ризиками, оперативніше реагувати на виникаючі проблеми та загрози, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності організації й досягненню оптимальних результатів її роботи.

Ключові слова: ризик, ІТ-компанії, аналіз ризику, аудит ризику, контроль ризику, кадровий ризик, економічна безпека, фінансова безпека, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, кібербезпека.

Problem statement. Negative economic trends, global instability and rapid development of technologies have created conditions under which IT companies have found themselves under unprecedented pressure of various risks. To respond to new challenges, many of them are rapidly implementing analysis and control systems aimed at managing the situation more effectively. However, in order to fully counter threats, the supervisory boards and management of such companies need a comprehensive strategic approach that will allow not only to adequately assess future risks, but also to act preventively, instead of reacting retroactively. In doing so, particular attention should be paid to prioritizing compliance requirements. Risk should serve as a strategic tool for improving efficiency and creating business added value. With growing attention to transparency and accuracy of financial reporting, regulatory compliance and building a solid foundation for the company's financial well-being, IT managers are increasingly directing efforts to improve the analysis and control system, as well as risk management, seeking to maximize the benefits of risk audit functions. This highlights the need to rethink and adapt existing approaches to risk management in IT companies to ensure effective management in the face of growing uncertainty.

Analysis of recent research and publications.

The work of a number of well-known domestic scientists, among whom we can single out such authors as: Baldyniuk V. [11], Bezverkhyi K. [12], Chyzh L. P. [5], Defir I. V. [13], Dergacheva V. V. [4], Drabenko T. [14], Gordoplov V. Y. [12], Hrytsai O. I. [13], Khotieieva N. V. [5], Koretska O. V. [5], Kotvytska N. M. [15], Kozak O. I. [13], Kryvda O. [6, 14], Kucher A. [8], Kuzminska N. [14], Levkov K. [8], Matiyash D. O. [4], Moyseyenko O.

[8], Mysiuk V. [8], Nazarova K. O. [7, 8], Nezhyva M. [8], Ocheretiana O. [6], Oherchuk Y. V. [10], Ostapets A. O. [16], Ovsienko N. V. [15], Ovsienko V. V. [15], Parasiy-Vergunenکو I. M. [12; 16], Sytnyk N. V. [9], Sytnyk V. F. [9], Tomashkov S. B. [10] and others. Researchers in the field of science apply a variety of approaches to IT risk analysis and management methods, developing assessment tools and implementing control mechanisms to minimize their impact.

In the context of research on risks in business activities, scientists N. Kuzminska, O. Kryvda and N. Drabinko emphasize the significance of qualitative analysis, which is mainly based on a subjective assessment of the key characteristics of risk, its impact on the functioning of the enterprise and the probability of implementation. Such a methodological approach to risk assessment is especially relevant in situations where it is necessary to quickly carry out a preliminary analysis, but the availability of quantitative data turns out to be limited. Quantitative risk analysis, based exclusively on mathematical and statistical data, provides a more detailed treatment of threats through modeling risk scenarios, researching the distribution of probabilities and assessing the sensitivity of various influencing factors. The application of a comprehensive approach to analysis allows you to create a comprehensive idea of the multidimensional nature of the risks inherent in the company's activities in a specific time period. This covers both a general overview and an in-depth treatment of certain features of risks. Even within the framework of qualitative analysis, enterprises can obtain important information on potential threats, which includes identifying risk areas, predicting possible adverse effects or additional benefits.

Based on the obtained conclusions, the management of the organization is able to make rationally based decisions regarding the strategic directions of further development [6; 14].

Economists Nataliya Ovsienko, Nataliya Kotvytska and Volodymyr Ovsienko focus the attention of specialists in the field of risk management on the importance of the risk identification process. This process involves identifying potential threats or opportunities that can affect the success of a project both negatively and positively. The Project Management Institute (PMI) methodology offers a wide range of tools for collecting and analyzing information within risk identification, including the “brainstorming method, source analysis, SWOT analysis, and peer reviews. The result of this stage is the creation of a risk register. Qualitative risk analysis — is the next step after identification aimed at determining the details of each of its factors. It includes an assessment of the probability of its appearance and possible consequences. The main advantage of this process is to reduce the level of uncertainty of the project manager and focus efforts on the highest priority risks that require attention and management [15].

Vasyl Baldynyuk, a researcher from Vinnytsia, emphasizes that ensuring the success and financial stability of the enterprise under modern conditions is possible only under the condition of a thorough analysis of the situation and competent risk management. In this regard, managers and specialists in the field of risk management must be fully informed about the factors of risk occurrence and their probability levels during the implementation and operation of the risk management system. In addition, particular attention should be paid to clearly distinguishing between the objects and the entities involved in the risk management process [11]. We want to supplement — with this possible only if the analysis and audit are carried out in a timely manner e risks in IT-companies with a view to further monitoring their level.

Within the domestic scientific space, considerable attention is paid to the study of risks faced by business entities in various sectors of the economy, as well as the search for effective methods of their neutralization. Among the scientists who devoted their works to this topic, it is worth pointing out the following researchers: Bezverkhy K. V., Gordopolov V. Y., Nazarova K. O., Parasiy-Vergunenko I. M. systematically substantiated the theoretical and methodological foundations of risk management and quantitatively evaluated them [7; 8; 12]. Ostapets A. O. focused on risk classification in IT -companies. V. Dergacheva and D. Matyash analyzed the specifics of risks of foreign economic activity and proposed ways to minimize them [4]. Koretska O, Khoteeva N. investigated aspects of risk formation of companies [5]. Ocheretiana O. V. presented the risk management methodology for the woodworking industry, while Tarasova K. I. focused on various scientific approaches to the classification of

economic risks. Sytnyk V., Sytnyk N., Tomashkov S., Ogerchuk Y. formulated the conceptual principles of risk management [9; 10]. At the same time, a number of tasks related to the analysis and audit of risks in the field of IT companies remain open. The influence of external and internal factors that form risks in IT -companies, which requires further scientific study and practical development.

The goal articles there is research on key aspects of the analysis and audit of IT companies' risks, determination of the impact of these risks on the activities of economic entities, as well as the development of a system of administrative measures for effective control and reduction of risks to an acceptable level.

Materials and methods. The research materials used: (a) the legal framework governing the activities of economic entities, in particular IT companies, as well as statistical data on their functioning; (b) scientific works by both Ukrainian and foreign authors investigating the issue of risk formation, in particular those specific to the field of IT companies. During the research, the following scientific methods were applied: theoretical generalization and classification, methods of formalization, analysis and synthesis, as well as logical generalization of the obtained results with the formulation of conclusions.

Presentation of the main material. The activities of IT companies in the field of entrepreneurship are constantly accompanied by risks. These risks can be caused by both external and internal factors, affecting the functioning of the business with different intensity. The conducted scientific research emphasizes that during the risk audit, it is necessary to clearly understand the sources of their occurrence and have a well-planned control strategy. This allows you to minimize the negative impact of risks on the activities of the IT company. Table 1 presents a brief description of the risk audit of IT companies depending on their types.

Theoretical studies have confirmed that one of the main problems in the modern management of IT companies is the underestimation of the importance of risk analysis and audit. As a custom, companies' attention is focused on solving short-term financial obligations, while strategic planning and the long-term consequences of debt dependence are often left out of focus. In such a context, risk analysis and audit play an important role not only as instruments for the verification of financial documents, but also as mechanisms for identifying and reducing risks. The use of audit analysis and audit makes it possible to comprehensively assess the company's financial situation, identify critical threats in advance, predict the degree of dependence of the company's profitability indicators on them, as well as develop effective debt management strategies. The use of audit risk control gives IT-companies not only a monitoring tool, but also a means of preventing critical financial losses.

Table 1

Characteristics of the risk audit for enterprises IT-spheres

Name	Brief description
Audit of operational risks	Risks in an IT company arise due to internal problems in its processes, which may be caused by employee errors, technical malfunctions or failures of information systems. Situations such as incorrect data entry or computer equipment failure are capable of disrupting operational processes, which can cause delays in the functioning of the company. The audit of operational risks is aimed at a thorough study of the company's activities, its compliance with standards and regulatory documentation, as well as a detailed analysis of the factors that affect the formation of these risks.
Audit of financial risks	IT companies often face various financial risks, including insufficient financial resources, exchange rate fluctuations, changes in interest rates and risks associated with counterparty insolvency. In particular, the instability of exchange rates can cause additional costs for companies operating in international markets. Financial risk audits include analysis and verification of aspects such as financial statements, tax documentation, discipline in calculations and the general financial condition of the company.
Audit of legal risks	This type of risks is associated with changes in legislation or violation of current regulations, which can have a significant impact on the functioning of IT companies. The introduction of new tax regulations or modification of regulatory requirements may lead to an increase in costs or the creation of additional obligations to state bodies. For example, an increase in tax rates can increase the financial costs of a company, which in turn reduces its profitability. Failure to comply with established legal requirements may result in the imposition of fines, the application of legal sanctions or other restrictive measures that may negatively affect both the financial condition of the company and its business reputation. Conducting an audit of legal risks involves a comprehensive analysis of factors that may contribute to the deviation of the company's activities from the norms of legal regulation.
Audit of reputational risks	With the development of modern technologies and digitalization processes, IT companies are becoming more and more vulnerable to cyber threats. These threats can target financial systems, client databases, intellectual property, and other critical resources. The main range of risks includes theft or destruction of information, paralysis of systems, which can cause significant financial losses and disruptions in the company's activities. In addition, the publicity of such incidents can negatively affect the reputation of the IT company, which threatens to lose the trust of customers and partners. Audit of reputational risks consists in identifying and analyzing factors that affect the business reputation of the organization, among which we can single out the level of data security, the presence of internal cyber incidents, staff turnover and other aspects.

Source: formed by the authors based on the data [4; 6; 7; 8]

Allianz Risk Barometer [3] research finds that the biggest threats to IT business development, where risk analysis and audit are important, include the following factors: interruption of production processes; — pandemics and their consequences; cyber attacks and other incidents in the field of cyber security; market instability and growing competition; changes in legislation and regulatory regulation; natural disasters and natural disasters; explosions and fires; macroeconomic risks; climate change; political instability and related risks. A questionnaire study showed that 41% of respondents consider interruptions in production to be the main risk for the IT business. The list is followed by pandemic (40%) and cyber incidents (40%). Invariably, the risk of disruption of business processes remains the leading one. In particular, 59% of respondents cite the pandemic as the main cause of this risk, followed by

cybercrimes, natural disasters, explosions and fires. It is worth noting that in the last decade, according to reports from the Allianz Risk Barometer, the pandemic has never risen above the 16th place among threats. However, the coronavirus pandemic clearly demonstrated weaknesses in the world economy and the unpreparedness of IT businesses for unpredictable shocks. Although cyber incidents have moved to the third position, they remain a significant threat to business development. Large-scale digitalization of processes and the transition to teleworking during the pandemic only increased the vulnerability of Internet technologies. For example, in the midst of the first wave of lockdowns in April 2020, the number of cyber incidents increased by 300%. At the same time, the economic damage from cybercrime reached 1 trillion dollars, which is 50% more than two years ago. Changes in legislation and

regulatory policy have lost ground over time, moving to fifth place (compared to the third five years ago). According to experts' forecasts, the adoption of new norms in the field of data protection and improvement of cyber resistance is likely in the coming years. Natural disasters have fallen from the fourth position of ten years ago to sixth place, but remain an important risk factor due to their devastating effects and significant material losses [13; 16]. This is particularly relevant for Asian regions that regularly face the impact of climate events. Although climate change ranks ninth in the ranking, global warming remains a key threat to the planet. Macroeconomic developments rose from 10th to 8th place due to changes in monetary policy, rising commodity prices, and deflationary and inflationary processes. Political risks are ranked last — mass riots are increasingly displacing the terrorist threat, affecting global political and economic stability. It is extremely important for the auditor during the evaluation and analysis of IT-risks to determine effective methods of their control. According to the authors, control methods should be classified into three main groups: risk reduction by rejecting or reducing it; hedging, which involves the transfer of risk; as well as risk acceptance with the simultaneous implementation of measures to reduce it. Risk reduction due to its deviation or reduction is characterized by the absence of activities or business operations that are potentially associated with threats, in order to completely eliminate the probability of risk occurrence and prevent its consequences. According to the international standard ISO 31000:2018, risk avoidance is considered as a conscious choice not to participate or to stop certain activities in order to avoid exposure to a specific risk [1; 2]. Hedging, or risk transfer, consists of delegating part of the risk management responsibilities to partners. The international standard ISO 31000:2018 defines risk transfer as the process of transferring or allocating risk to another party [1; 2]. This standard also provides for conscious risk-taking, which includes holding the likelihood of risk occurring without additional measures to reduce, avoid or transfer it. As part of the analysis of the impact of personnel potential, in particular technical IT specialists in leading companies in the IT sphere, and the formation of operational risks, a study was conducted using data on the staffing of IT companies, which are summarized in Table 2.

This study aims to address the key challenges related to risk assessment and audit in IT business. 10 leading IT companies were chosen for analysis by mechanical method.

The results of the study show that in the pre-war period in Ukraine (until 2022), the coefficient of provision of technical specialists in IT companies demonstrated a change in dynamics compared to forecasts for 2024–2025. The analysis also indicates that during martial law there was relative stability in the formation of personnel due to the fact that some companies

experienced a reduction in the number of specialists, while in others their number increased. In particular, in 2025, compared to 2021, a decrease in the ratio of provision of technical specialists was recorded in the companies SoftServe, Genesis, DataArt and Sigma Software. At the same time, this indicator grew in such companies as GlobalLogic Ukraine, Ajax Systems, Evoplay, Ciklum and ZONE3000. The situation shows that the structure of personnel potential significantly affects the activities of IT companies. Insufficient numbers of technicians create risks of financial loss, raising the overall level of entrepreneurial risk of an entire sector. Unskilled personnel, weak motivation, internal conflicts or bad faith of employees, in particular cases of fraud, can cause significant reputational losses, financial losses and deterioration of profitability indicators.

Reducing these risks is possible only thanks to a careful approach to personnel selection, constant training, organization of team events (team building) and reasonable distribution of responsibilities among employees of IT companies. Research experts consider it necessary to identify several key types of personnel risks characteristic of the IT sphere:

- risk of worker overload: arises from misallocation of responsibilities, which provokes stressful states, reduced productivity and the possibility of conflicts;
- risk of employee bad faith: errors at the hiring stage (for example, insufficient screening of candidates) can lead to theft, abuse and financial loss;
- risk of underqualification: when the level of knowledge or skills of employees does not meet the requirements of their positions, it negatively affects the efficiency of the company and increases the probability of making mistakes;
- reputational risks: unethical behavior of employees, internal conflicts or a low level of corporate culture can harm the image of the company.

The results of the conducted research make it possible to single out the key tasks of risk analysis in the field of activity of IT companies. Such tasks include:

- formation of a comprehensive list of threats, including external and internal factors that may affect the functioning of the company, its assets, reputation, as well as personnel;
- assessment of the probability of risk situations and measurement of the amount of potential losses, which can be both financial and time;
- analysis of the root causes of risks, which allows a deeper understanding of the sources of threats; — assessment of the company's ability to resist negative impacts and effectively recover after their implementation;
- development of a strategic action plan aimed at minimizing the consequences of threats through their prevention, insurance, transfer or risk acceptance;
- systematic review of the company's risk profile to update assessments and adapt risk management measures to changing conditions.

Table 2

Analysis of the coefficients of provision by leading technical specialists IT-companies
of Ukraine for the period 2021–2025

Name of the company entity	2021 (Pre-war period)			2024 (War period)			2025 (War period)			Deviation, coef. (+, –)	
	In total, there was work by specialists in the IT sphere, ps.	of which:		In total, there was work by specialists in the IT sphere, ps.	of which:		In total, there was work by specialists in the IT sphere, ps.	of which:		2025 for 2021	2025 for 2024
		Technical specialists, ps	Coefficient of provision of technical specialists, ps.		Technical specialists, ps	Coefficient of provision of technical specialists, ps.		Technical specialists, ps	Coefficient of provision of technical specialists, ps.		
EPAM Ukraine	11600	10700	0,92	9350	8630	0,92	9350	8630	0,92	—	—
SoftServe	9462	7482	0,79	7242	5618	0,78	7242	5608	0,77	-0,02	—
GlobalLogic Ukraine	6365	5901	0,93	5466	5134	0,94	5465	5134	0,94	0,01	—
Ajax Systems	1800	320	0,18	3913	1167	0,30	3913	1167	0,30	0,12	—
Genesis	1683	1027	0,61	3156	1317	0,42	3156	1317	0,42	-0,19	—
Evoplay	2345	1415	0,60	2476	1740	0,70	2476	1740	0,70	0,10	—
DataArt	2625	2320	0,88	2139	1836	0,86	2139	1836	0,86	-0,03	—
Ciklum	3006	2513	0,84	1950	1783	0,91	1950	1783	0,91	0,08	—
Sigma Software	1500	1280	0,85	1832	1385	0,76	1832	1385	0,76	-0,10	—
ZONE3000	2004	1614	0,81	2290	1902	0,83	2252	1866	0,83	0,02	—

Source: calculated by authors on the basis of [17]

Performing risk analysis tasks will contribute to IT companies not only in adapting to challenges, but also in making informed management decisions that will ensure their stability and increase profitability. The main purpose of risk audits is to identify, assess and analyze potential threats, such as financial, operational or reputational risks, which may stand in the way of achieving the company's strategic goals. In addition, the audit includes the development of recommendations for effective risk management or their bias. In the process, a detailed analysis of internal control systems is carried out and the reliability of business processes is assessed to ensure their compliance with the company's requirements and needs.

The main tasks of risk audit in IT companies, in our opinion, include:

- identification of factors that pose a threat to the company's economic and financial activities (internal, external, operational, etc.);
- assessment of the degree of impact of each risk on financial reporting and the overall functioning of the enterprise;
- analysis of the effectiveness of measures implemented to prevent errors, fraud or financial losses;
- providing recommendations for optimizing business processes with the aim reducing risks and improving profitability;
- checking the ability of audit procedures to detect material misstatements in a timely manner.

Thus, risk audit is an important tool for making informed management decisions, ensuring the reliability of information, reliability and stability of the IT company's activities.

Conclusions and prospects for further research. Analysis and audit of risks carried out in IT companies involve a comprehensive and impartial assessment of information systems, technical infrastructure and business processes. This is done to identify possible vulnerabilities, ensure a high level of cyber security and comply with international standards such as ISO 27001 and GDPR. A comprehensive approach includes testing all elements of the technology environment, from hardware and software, access control systems and data backup policies, to developing business

continuity plans. The main outcome of such analysis is the preparation of a report with detailed recommendations for risk mitigation and elimination. The conducted research made it possible to structure key aspects that form directions for effective analysis and audit:

- conducting a comprehensive analysis and audit of cyber security and data protection: identification of possible vulnerabilities, assessment of threats and risks, analysis of event logs, as well as verification of the reliability of personal and financial information protection systems;
- analysis and audit of the IT infrastructure to determine its stability and reliability: assessment of the state of hardware, software and networks, detection of potential failures, review of the effectiveness of backup systems;
- conducting a compliance audit (Compliance Audit): checking compliance of domestic policies with the requirements of international standards and regulations, such as GDPR or ISO 27001;
- execution of process audit: analysis of management procedures, monitoring of events and effectiveness of IT controls.

As a result, the authors highlight the main stages of the analysis and audit process: planning, inventory and analysis; identification and assessment of risks for IT companies; preparation of reporting based on the results of analysis and audit in order to create an effective control system.

In future scientific research, it is planned to focus on a detailed quantitative analysis of risks arising in IT companies, as well as on the study of the relationship between the level of risk and the financial indicators of their activity. The use of regression-correlation analysis is a promising tool that will contribute not only to the identification of the optimal level of acceptable risk, but also to the justification of measures for its systematic monitoring and control at the management level of the company. The implementation of this approach will enable the heads of IT companies to more effectively manage risks, promptly respond to emerging problems and threats, which will contribute to increasing the overall productivity of the organization and achieving optimal results of its work.

Література

1. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (accessed: 01.12.2025).
2. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (accessed: 01.12.2025).
3. Allianz Risk Barometer: Identifying the major business risks. URL: <https://surl.lu/oaosur> (accessed: 01.12.2025).
4. Дергачова В.В., Матіяш Д.О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Risk management of foreign economic activity of the enterprise]. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 25 квітня 2024 р.)*. 2024. с. 134.
5. Корецька О.В., Хотеева Н.В., Чиж Л.П. Міжнародні стандарти та статистичні методи щодо оцінки ризиків у діяльності міжнародних організацій [International standards and statistical methods regarding risk assessment in the

activities of international organizations]. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://surl.lt/cdfqdc> (accessed: 12.11.2025).

6. Кривда О., Очеретяна О. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 235–240. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-34>

7. Nazarova K., Bezverkhyi K., Hordopolov V., Melnyk T., Poddubna N. Risk analysis of companies' activities on the basis of non-financial and financial statements. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7, № 4. P. 180–199. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/484> (accessed: 01.12.2025).

8. Nazarova K., Nezhyva M., Moyseyenko O., Mysiuk V., Levkov K., Kucher A. Tourism risk audit under the COVID-19 impact. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Kyiv, 2022. № 2(43). P. 53–62. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3608>

9. Ситник В.Ф., Ситник Н.В. Деревя рішень в системах дейтамайнінгу. *Формування ринкової економіки*. 2006. Вип. 16. С. 442–454.

10. Томашков С.Б., Очерчук Ю.В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 2 (9). С. 142–151.

11. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

12. Безверхий К., Парасій-Вергуненко І., Гордополов В. Ризики в межах е-аудиту та напрямки їх мінімізації. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.1>

13. Грицай О.І. Дефір І.В., Козак О.Є. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://surl.lt/ttxhra> (accessed: 12.11.2025).

14. Кривда О., Кузьмінська Н., Драбенко Т. Аналіз кадрових ризиків аудиторських компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-115>

15. Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. URL: <https://surl.li/resaek> (accessed: 12.11.2025).

16. Остапець А.О., Парасій-Вергуненко І.М. (2025). Методики якісного аналізу ризиків підприємств галузі ІТ. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10724>

17. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України. URL: <https://surl.li/kvfrlr> (accessed: 01.12.2025).

References

1. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

2. International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements*. <https://www.iso.org/standard/27001>

3. Allianz. (n.d.). *Allianz risk barometer: Identifying the major business risks*. <https://surl.lu/oaosur>

4. Derhachova, V.V., & Matiash, D.O. (2024). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Risk management of foreign economic activity of the enterprise]. In *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: Materialy V Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* (Kyiv, April 25, 2024, p. 134) [in Ukrainian].

5. Koretska, O.V., Khotieieva, N.V., & Chyzh, L.P. (2023). Mizhnarodni standarty ta statystychni metody shchodo otsinky ryzykiv u diialnosti mizhnarodnykh orhanizatsii [International standards and statistical methods regarding risk assessment in the activities of international organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 52. <https://surl.lt/cdfqdc> [in Ukrainian].

6. Kryvda, O., & Ocheretiana, O. (2020). Analiz ta metodyka upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh derevoobrobnoi promyslovosti [Analysis and methodology of risk management at woodworking industry enterprises]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2(25), 235–240. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-34> [in Ukrainian].

7. Nazarova, K., Bezverkhyi, K., Hordopolov, V., Melnyk, T., & Poddubna, N. (2021). Risk analysis of companies activities on the basis of non-financial and financial statements. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(4), 180–199. <https://are-journal.com/are/article/view/484>

8. Nazarova, K., Nezhyva, M., Moyseyenko, O., Mysiuk, V., Levkov, K., & Kucher, A. (2022). Tourism risk audit under the COVID-19 impact. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), 53–62. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3608>

9. Sytnyk, V.F., & Sytnyk, N.V. (2006). Dereva rishen v systemakh deitamaininhu [Decision trees in data mining systems]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, 16, 442–454 [in Ukrainian].

10. Tomashkov, S.B., & Oherchuk, Yu.V. (2023). Otsiniuvannia vplyvu ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Assessment of the impact of the risks of foreign economic activities]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy*

stanovlennia i problemy rozvytku — Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development, 2(9), 142–151 [in Ukrainian].

11. Baldyniuk, V. (2023). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> [in Ukrainian].

12. Bezverkhyi, K., Parasii-Verhunenko, I., & Hordopolov, V. (2025). Ryzyky v mezhakh e-audytu ta napriamky yikh minimizatsii [Risks within e-audit and ways to minimize them]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, (1), 3–10. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.1> [in Ukrainian].

13. Hrytsai, O.I., Defir, I. V., & Kozak, O.I. (2024). Ohliad kilkisnykh metodiv otsinky ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Overview of quantitative methods of foreign economic activity risk assessment]. *Ekonomika i suspilstvo*, (68). <https://surl.lt/ttxhra> [in Ukrainian].

14. Kryvda, O., Kuzminska, N., & Drabenko, T. (2024). Analiz kadrovych ryzykiv audytorskykh kompanii [Analysis of human resources risks of audit firms]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-115> [in Ukrainian].

15. Ovsiienko, N. V., Kotvytska, N. M., & Ovsiienko, V. V. (2025). Metodychni pidkhody do stvorennia stratehii upravlinnia ryzykamy suchasnykh pidpriemstv [Methodological approaches to creating risk management strategies for modern enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, (197). <https://surl.li/resaek> [in Ukrainian].

16. Ostapets, A. O., & Parasii-Verhunenko, I. M. (2025). Metodyky yakisnoho analizu ryzykiv pidpriemstv haluzi IT [Methods of qualitative risk analysis for it industry enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, (2). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10724> [in Ukrainian].

17. TOP-50 naibilshykh IT-kompanii Ukrainy. (n.d.). <https://surl.li/kvfrlr> [in Ukrainian].

UDC 336.7; 657; 658; 004.738

Semenova Svitlana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics*

Семенова Світлана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-7250-7482*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11767

THE STRUCTURE OF DIGITAL ASSETS IN BUSINESS VALUE CREATION

СТРУКТУРА ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У ФОРМУВАННІ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

Summary. Introduction. According to current accounting standards, not all digital assets meet the recognition criteria and can be recognized, reliably measured, and disclosed in financial statements. A significant portion of digital capital forms business value outside the financial reports, manifesting in increased cash flows, risk optimization, and higher market capitalization, which underscores the need for a comprehensive approach to understanding, evaluating, and reflecting the impact of various digital assets on enterprise value.

Purpose. The aim of the article is to systematize the structure of an enterprise's digital assets and determine their accounting and functional characteristics to assess their impact on business value.

Materials and methods. The study employs conceptual and empirical approaches to analyze the structure of digital assets in terms of their influence on business value. The methodology is based on the synthesis of scientific sources and standards, analysis, synthesis, comparison, and classification of assets by functional groups, as well as the examination of their accounting recognition and economic effect.

Results. The article reveals the essence and characteristics of digital assets in relation to the concept of digital capital. It is established that the structure of an enterprise's digital assets should reflect a systematic classification according to their economic content, functional role, and potential to create value. Considering the digital transformation of the economy, it is demonstrated that business valuation should be based on assessing the impact of the aggregate of digital assets, which combine intangible, organizational, and financial characteristics. The components of the digital asset structure proposed include digital technological assets, data and information resources, organizational, intellectual and competence-based, market, and financial digital assets, digital assets with a function of value preservation and transfer, tokenized digital assets with economic rights, and other tokenized digital resources. The proposed classification considers the characteristics of the components, accounting interpretations, and is aimed at bridging the gap between accounting recognition of assets and market-based approaches to business valuation, providing a basis for integrated valuation models. This approach can be applied in analytical, investment, and regulatory practice.

Prospects. Further research should focus on improving accounting and valuation of new digital and tokenized assets, taking into account their synergistic role in creating business value.

Key words: digital assets, business value, digital capital, intangible value, structure of digital assets, digital economy, digitalization, synergy, valuation, tokenized digital assets.

Анотація. Вступ. Відповідно до чинних стандартів бухгалтерського обліку не всі цифрові активи відповідають критеріям визнання та можуть бути визнані, достовірно оцінені й розкриті у фінансовій звітності. Значна частина цифрового капіталу формує вартість бізнесу поза межами фінансових звітів, проявляючись у зростанні грошових потоків, оптимізації ризиків, підвищенні ринкової капіталізації, що підкреслює необхідність комплексного підходу до розуміння, оцінки і відображення впливу різноманітних цифрових активів на вартість підприємства.

Мета. Метою статті є систематизація структури цифрових активів підприємства та визначення їхніх облікових і функціональних характеристик для оцінки впливу на вартість бізнесу.

Матеріали і методи. У дослідженні використані концептуальний та емпіричний підходи для аналізу структури цифрових активів за їхнім впливом на вартість бізнесу. Методологія ґрунтується на узагальненні наукових джерел та стандартів, аналізі, синтезі, порівнянні та класифікації активів за функціональними групами, а також на вивченні їх облікового визнання та економічного ефекту.

Результати. У статті розкрито сутність та особливості цифрових активів у співвідношенні з поняттям цифрового капіталу. Встановлено, що структура цифрових активів підприємства має відображати системну класифікацію відповідно до їхнього економічного змісту, функціональної ролі та потенціалу створення вартості. Враховуючи цифрову трансформацію економіки доведено, що оцінювання вартості бізнесу має спиратись на визначення впливу сукупності цифрових активів, які поєднують нематеріальні, організаційні та фінансові характеристики. Запропоновано компоненти структури цифрових активів, які включають: цифрові технологічні активи, дані та інформаційні ресурси, організаційні, інтелектуальні та компетентнісні, ринкові та фінансові цифрові активи, цифрові активи з функцією збереження та трансферу вартості, токеновані цифрові активи з економічними правами та інші токеновані цифрові ресурси. Запропонована класифікація враховує особливості компонентів, облікові інтерпретації та спрямована на подолання розриву між бухгалтерським визнанням активів і ринковими підходами до оцінки вартості бізнесу, створюючи основу для інтегрованих моделей оцінювання. Підхід може застосовуватися в аналітичній, інвестиційній та регуляторній практиці.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути зосереджені на удосконаленні обліку та оцінки нових цифрових і токенованих активів з урахуванням їхньої синергійної ролі у формуванні вартості бізнесу.

Ключові слова: цифрові активи, вартість бізнесу, цифровий капітал, нематеріальна вартість, структура цифрових активів, цифрова економіка, діджиталізація, синергія, оцінювання, токеновані цифрові активи.

Problem statement. The modern economy is increasingly shifting toward a model in which the sources of business value are formed not only through tangible resources but are increasingly reinforced by intangible components and digital assets. According to research by the World Intellectual Property Organization (WIPO) [1], the share of investment in intangible assets exceeded 14% of global GDP in 2024. In high-tech sectors, their proportion accounts for more than 50% of corporate value, and in leading American companies, the share of intangible assets reaches 90% [2]. Therefore, traditional methods for evaluating economic efficiency and corporate value, focused on tangible assets, are becoming increasingly less relevant and require adaptation. The relevance of this study is driven by the emergence of a new economic reality in which digital assets are not only a tool for financial operations but also a powerful source for creating the intangible value of business.

Despite the active development of digital assets and growing interest in their accounting and valuation, there are still no unified classification criteria, which complicates the application of standardized accounting models to heterogeneous categories of tokens, cryptocurrencies, technological, and intangible digital resources. Existing valuation methods are not always adequate due to fragmented data, lack of standardized metrics, and differing asset liquidity, which reduces the accuracy and reproducibility of assessments. Unregulated approaches to the disclosure of digital assets in financial and integrated reporting and to the consideration of their synergistic impact on business value remain unresolved. These issues limit the ability to correctly measure the intangible value of enterprises and create a need for systematic academic research and the development of universal methodological solutions.

Analysis of recent research and publications.

In contemporary scientific studies, the structure of digital assets is considered a key factor in shaping business value in the context of the digital transformation of the economy. The works of Zetzsche D., Buckley R., Arner D., Fohr L. [3], Garvey P. [4], Thomason J. [5], Shpyrko O., Androsenko O., Afanasieva I., Kolumbet O., Vorchakova I. [6], Aggarwal R. and Matturri C. [7] emphasize the growing role of intangible and tokenized assets in corporate value, highlighting their institutionalization and integration into financial markets. The socio-economic dimension of digital assets and digital capital is addressed in the studies by Verwiebe R. and Hagemann S. [8], which substantiate the impact of digital forms of capital on inequality and value reproduction. Significant attention is devoted to the issues of accounting, valuation, and disclosure of digital assets and cryptocurrencies in financial and non-financial reporting, in particular in the works of Habib N. [9], Fomina O. [10–11], Korol S. [12], Romashko O. [13], Jackson A., Luu S. [14], Kuzmenko O., Bagrii K., Melyankova L. [15], including a focus on the EU experience [16]. A synthesis of these studies allows concluding that the creation of business value increasingly depends on the effective identification, valuation, and management of digital assets, which act as a system-forming element of modern business models and influence the reliability of corporate reporting, enterprise capitalization, and overall market efficiency.

Formulation of the article's objectives. The aim of the article is to develop recommendations for systematizing the structure of an enterprise's digital assets, identifying their accounting characteristics and functional significance, and assessing their impact on business value creation.

Materials and Methods. The study employs both conceptual and empirical approaches to analyze the

structure of digital assets and their influence on business value creation. Methodologically, the research is based on theoretical generalization and systematization of scientific sources and international standards, analysis and synthesis, induction and deduction to establish general patterns and characteristics, comparison and classification of digital assets by functional groups, as well as on the synthesis of approaches to their accounting recognition and economic impact on enterprise value.

Presentation of the main research material.

In general, digital assets are defined as a new form of property [17], resources represented in digital form that have economic value and can be controlled by an enterprise [16]. They include technological solutions, data, digital platforms, tokens, cryptocurrencies, digital rights, and other resources that ensure the functioning and development of the enterprise's digital ecosystem. A key characteristic of a digital asset is its ability to generate future economic benefits and enhance the efficiency of business processes [18]. Digital capital is an integrated set of an enterprise's digital assets, organizational structures, knowledge, and employee competencies that provides strategic value to the business [8]. It reflects not only the presence of individual digital resources but also their interaction, synergy, and ability to create complex economic effects that contribute to long-term development and increased competitiveness.

The concept of digital assets does not have a single, established definition in current international accounting standards. However, an analysis of international financial reporting standards IAS 38 "Intangible Assets", IFRS 3 "Business Combinations", IFRS 13 "Fair Value Measurement" [19], as well as recommendations of the European Commission (Regulation EU2023/2854 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act)) [20], allows for a comprehensive interpretation. Within accounting frameworks, digital assets are interpreted as resources that: (1) have an intangible nature, (2) are controlled by the enterprise, and (3) are capable of generating future economic benefits. For accounting purposes, digital assets are recognized separately if they meet the criteria (IFRS/IAS) [19] regarding control, separability, and expected economic benefits. In contrast, digital capital as a set of assets and competencies is not recognized as a separate accounting object, but its impact on the business is reflected through enterprise valuation and goodwill [6]. Digital capital provides a synergistic effect from the integration of all components, significantly increasing the overall strategic value of the enterprise, supporting its competitive advantages, and ensuring sustainable long-term value growth.

The concept of the structure of digital assets can be defined as a systematic classification of an enterprise's digital assets according to their economic content, functional role, and potential for value creation.

It reflects the interconnection between technological, informational, organizational, and competency elements of digital capital that ensure enterprise operations and generate its economic results. The structure of digital assets determines what constitutes an asset, how it should be recognized, measured, and reported in accounting, and how it influences business value. For this purpose, it is necessary to clearly distinguish their essential characteristics.

The structure of digital assets is multi-component and includes both technological elements (software products, data, IT infrastructure) and non-technological elements (digital competencies of personnel, digital processes, digital brands, and other assets). The contribution of each component to business value is uneven, as assets differ in nature, liquidity, and measurability. Digital assets are mostly intangible, which complicates their inclusion in traditional valuation models. Data, algorithms, platforms, and digital business models often lack a market price, requiring the use of additional analytical approaches: benefit-based, cost-based, or market-based valuation. The value of digital assets frequently emerges not in isolation but through interaction between components. For example, the efficiency of an algorithm depends on data quality, and the value of a digital platform depends on scalability and network effects. Therefore, the structure of digital capital should be analyzed as an integrated system. Digital assets experience rapid technological obsolescence. Data relevance decreases over time, software solutions require regular updates, and digital competencies become outdated without continuous training. Thus, the structure of digital assets is dynamic and requires monitoring and periodic review.

A key characteristic of digital assets is their portability and the ability to be used in another digital environment without loss of functionality (functional equivalence), which ensures technological neutrality and reduces business dependence on specific providers [20]. Unlike physical assets, digital assets can be scaled with minimal additional cost. Therefore, it is necessary to consider the potential for replication, data reuse, and expansion of user bases. Digital assets create value not only as individual resources but also through their impact on the business model: provision of digital services, platforms, optimization of value chains, automation of operations, and productivity improvement. The assessment of asset structure should take into account their synergistic effect on operational and strategic outcomes. The efficiency of value creation depends on data management systems, cybersecurity, digital compliance policies, risk management systems, and digital capital development strategies [21]. Hence, the structuring of digital assets must consider not only resources but also management mechanisms. In most modern enterprises, data becomes a core element of digital capital [22]. The quality, integrity, volume, uniqueness, and availability of data determine the

Table 1

The Structure of Digital Assets in Business Value Creation

Component of Digital Assets Structure	Characteristics	Recognition in Accounting	Impact on Business Value Creation	Accounting Valuation
Digital Technological Assets (software, information systems (ERP, CRM), AI algorithms and models, digital platforms)	Identified technological resources that ensure enterprise operations in a digital environment	Meet recognition criteria under IAS 38 and IFRS 3, as they can be identified, separated, and measured	Increase in cash flows; improvement of operating margin; enhanced capital efficiency	Partially recognized as intangible assets under IAS 38 and IFRS 3. In practice, such assets are classified as intangible technology assets
Data and Information Resources (operational, client, analytical data)	A set of structured and unstructured data used for management decision-making	EU Data Act (2023) defines data as an economic resource with independent socio-economic value. Data is a core asset underlying digital transformation	Improved revenue predictability; reduced uncertainty; enhanced investment attractiveness	Generally not recognized as assets in accounting unless purchased on the market; only acquired datasets may be recognized
Organizational Digital Assets (digital processes, data governance, cybersecurity, digital architecture)	Institutional and procedural elements that ensure stability and manageability of the digital environment	Aligned with COBIT 2019, ISO/IEC 38500, ISO/IEC 27001, which define institutional mechanisms for digital environment governance	Significantly affect digital infrastructure efficiency and business valuation. Risk reduction; increased investor confidence	Not recognized as assets in accounting
Intellectual and Competency Digital Assets (digital skills of personnel, organizational knowledge)	Human capital enabling creation and use of digital solutions	EU Data Act (2023) treats human capabilities in digital technologies as a key element of digital capital	Accelerated growth; enhanced long-term competitiveness	Not recognized as assets under IFRS, but reflected in business value as part of goodwill — human capital
Market Digital Assets (digital brand, digital reputation, client databases, platform network effects)	Resources that form external market value and competitive advantages	Not fully recognized as accounting objects; considered as justification for internal goodwill formation	Generation of network effects, increased demand, customer retention lead to disproportionate business value growth with expanded digital infrastructure	Partially recognized in business combinations or through goodwill (IFRS 3)
Financial Digital Assets (cryptocurrencies)	Decentralized digital units of value, which may serve investment or transactional purposes	Depending on usage model: intangible assets under IAS 38 or inventories under IAS 2	Liquidity management; asset diversification; potential speculative income	Valuation at initial cost or fair value (if an active market exists)
Digital Assets with Store and Transfer of Value Function (stablecoins)	Digital assets pegged to fiat currencies or commodity assets	Can be classified as financial assets or cash equivalents (depending on backing structure)	Reduced transaction costs; faster settlement	Valuation approximated by initial or nominal value
Tokenized Digital Assets with Economic Rights (utility, security, governance tokens)	Digital representations of real or virtual assets on a blockchain, providing access, participation, or financial rights	Security tokens — financial instruments; utility tokens — intangible assets	Capital raising; development of digital ecosystems; platform value growth	Valuation depends on nature and regulatory status: financial instruments — IFRS 9; intangible assets — initial or fair value
Other Tokenized Digital Resources (NFTs, digital licenses)	Unique digital assets with ownership or usage rights	May be recognized as intangible assets under IAS 38 if identifiable and controlled	Monetization of intellectual property; new revenue sources	Valuation at initial or fair value

Source: compiled by the author based on [3; 6; 8; 9; 14; 19; 20; 21]

potential for analytics, AI/ML, automation, personalization, and other value-creation mechanisms. Thus, the key characteristics of digital assets in business value creation can be outlined as: multi-component nature, predominance of intangible form, systemic interaction and reliance on synergistic effects, rapid value changes, scalability and potential for repeated use, integration into the business model, and dependence on management quality.

Therefore, the structure of digital assets, as a multi-level system, includes technological, data, organizational, competency, and market components. Some of these assets can be included in financial reporting, but a significant portion forms the “hidden” digital capital, which is a key source of business value and internal goodwill in the digital economy.

The proposed extended structure of digital assets integrates digital technological assets, data and information resources, organizational digital assets, intellectual and competency-based digital assets, market, tokenized, and financial digital instruments (cryptocurrencies, stablecoins, and various types of tokens) into a single analytical model for business valuation, aligned with the requirements of international financial reporting standards and contemporary digital capital concepts.

The proposed classification provides for the systematic inclusion of financial and tokenized digital assets into the enterprise’s digital capital, taking into account their economic nature, risk profile, and accounting interpretation. The aim of this approach is to bridge the methodological gap between the accounting recognition of assets and market-based approaches to business value assessment. The proposed structure creates a theoretical basis for the development of integrated valuation models that combine financial, intangible, and institutional factors of digitalization. The practical significance of the approach lies in its potential application in analytical, investment, and regulatory practices, as well as in further scientific research on the transformation of accounting standards under the conditions of a tokenized economy.

Conclusions and prospects for further research. Digital assets, as a complex, multidimensional, and institutionally determined set, combine both accounting-recognized objects and resources outside the accounting system, yet influence business value indirectly through market capitalization, investor expectations, and the enterprise’s strategic potential. The combination of these components forms the enterprise’s digital capital, which increasingly becomes a dominant source of value creation. The analysis allows asserting that digital assets cannot be reduced to the traditional category of intangible resources within financial reporting, as their structure encompasses a significantly broader range of economically significant components. Digital technological assets form the functional foundation of the enterprise’s digital infrastructure; data serve as the informational core of managerial and analytical processes; organizational digital assets provide institutional stability of the digital environment; intellectual and competence-based assets determine the enterprise’s capacity for innovation and technological adaptation; market digital assets generate external economic value and long-term competitive advantages; financial digital assets ensure diversification of financial resources in the digital environment; digital assets with the function of value storage and transfer provide stability of settlements and transactional efficiency; tokenized digital assets implement new models of capital mobilization and participation in value creation; other tokenized digital resources expand opportunities for monetizing intellectual property and digital rights, strengthening the role of digital capital, which acquires strategic significance for the sustainable development of enterprises in the digital economy.

The prospects for further research in this area lie in deepening accounting and valuation approaches to new forms of digital and tokenized assets, taking into account their synergistic role in shaping digital capital and business value.

Література

1. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025). *World Intangible Investment Highlights 2025*. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-2025/en/world-intangible-investment-highlights-2025.html> (дата звернення: 10.12.2025).
2. Parikh T. The rise of America’s intangible economy. *Financial Times*. 2025, August 10. URL: <https://www.ft.com/content/38c3ccd8-3aa0-4dbb-a832-00177c40996c> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Zetsche D. A., Buckley R. P., Arner D. W., Föhr L. The digital finance platform dilemma. *University of New South Wales Law Journal*. 2020. 43(3). P. 1026–1070. DOI: <https://doi.org/10.53637/XFAM8505>
4. Garvey P. *Investing in Digital Assets*. In: *Blockchain Fundamental Analysis for Digital Asset Investors*. Apress, Berkeley, CA, Published 19 November 2025. P. 33–53. DOI: https://doi.org/10.1007/979-8-8688-1551-5_2
5. Thomason J. *Digital Assets and Tokenization*. In: *Infinite Playgrounds*. International Series on Computer, Entertainment and Media Technology. Springer, Cham, 13 November 2025. P. 39–53. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-08527-6_3

6. Semenova S., Shpyrko O., Androsenko O., Afanasieva I., Kolumbet O., Vorchakova I. The essence of Goodwill in disclosing the intangible value of business in the context of digital transformation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. 4(57). P. 98–113. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4449>
7. Aggarwal R., Matturri C. *Institutionalisation of Digital Assets*. In R. Aggarwal & P. Tasca (Eds.), *Digital Assets: Pricing, Allocation and Regulation*, chapter, Cambridge: Cambridge University Press, 2025. P. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009362290.002>
8. Verwiebe R., Hagemann S. Bourdieu revisited: new forms of digital capital — emergence, reproduction, inequality of distribution. *Information, Communication & Society*. 2024. 28(11). P. 1861–1883. DOI: <https://doi.org/10.1080/13691118X.2024.2358170>
9. Habib N. Accounting for Digital Assets Between Accounting Measurement Theory and Financial Disclosure Requirements. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147–4486). 2025. 14. P. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v14i4.4547>
10. Фоміна О.В. Створення вартості бізнесу: управлінський облік та нефінансова звітність. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 308–314. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-308-314>
11. Fomina O., Semenova S. Intellectual capital valuation under the EU Digital Strategy. *Scientia fructuosa*, Apr. 2025. 160, 2. P. 60–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)08](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)08)
12. Король С.Я. Інтергована звітність як інструмент оцінки вартості бізнесу в умовах концесії. *Облік і фінанси*. 2025. № 3(109). DOI: [10.33146/2307-9878](https://doi.org/10.33146/2307-9878)
13. Ромашко О.М. Криптовалюта як об'єкт обліку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11044>
14. Jackson A.B., Luu S. Accounting For Digital Assets. *Australian Accounting Review*. 2023. 33. P. 302–312. DOI: <https://doi.org/10.1111/auar.12402>
15. Кузьменко О.П., Багрий К.Л., Мельянюкова Л.В. Розвиток бухгалтерського обліку у контексті глобальних цифрових трансформацій. *Ефективна економіка*. 2024. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.60>
16. Фоміна О.В., Семенова С.М. Криптовалюта як об'єкт обліку в Україні та ЄС. *Ефективна економіка*. 2022. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.12>
17. Будник В. Суть цифрових активів: концептуальні основи та сучасний контекст. *Вісник Економіки*. 2025. 1. С. 148–160. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.148>
18. Semenova S. Digitalization of accounting processes and financial forecasting: the experience of EU member states. *Economy and Society*. 2024. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18>
19. International Accounting Standards Board (IASB) (2025). *International Financial Reporting Standards (IFRS), International Accounting Standards (IAS), Interpretations*. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/#> (дата звернення: 01.12.2025).
20. European Commission (2023). *Regulation (EU) 2023/2854 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act)*. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2854/oj> (дата звернення: 01.12.2025).
21. Semenova S. Disclosure of the Business Value in Financial and Non-Financial Reporting of International Corporations. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-09-01>
22. Dragomir V.D., Dumitru V.F. Recognition and Measurement of Crypto-Assets from the Perspective of Retail Holders. *FinTech*. 2023. 2(3). P. 543–559. DOI: <https://doi.org/10.3390/fintech2030031>

References

1. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025). *World Intangible Investment Highlights 2025*. <https://www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-2025/en/world-intangible-investment-highlights-2025.html>
2. Parikh, T. (2025). The rise of America's intangible economy. *Financial Times*. August 10, 2025. <https://www.ft.com/content/38c3ccd8-3aa0-4dbb-a832-00177c40996c>
3. Zetzsche, D.A., Buckley, R.P., Arner, D.W., & Föhr, L. (2020). The digital finance platform dilemma. *University of New South Wales Law Journal*, 43(3), 1026–1070. <https://doi.org/10.53637/XFAM8505>
4. Garvey, P. (2025). *Investing in Digital Assets*. In: *Blockchain Fundamental Analysis for Digital Asset Investors*. Apress, Berkeley, CA, Published 19 November 2025, pp. 33–53. https://doi.org/10.1007/979-8-8688-1551-5_2
5. Thomason, J. (2025). *Digital Assets and Tokenization*. In: *Infinite Playgrounds*. International Series on Computer, Entertainment and Media Technology. Springer, Cham. 13 November 2025, pp. 39–53. https://doi.org/10.1007/978-3-032-08527-6_3
6. Semenova, S., Shpyrko, O., Androsenko, O., Afanasieva, I., Kolumbet, O., & Vorchakova, I. (2024). The essence of Goodwill in disclosing the intangible value of business in the context of digital transformation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(57), 98–113. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4449>

7. Aggarwal, R., & Matturri, C. (2025). *Institutionalisation of Digital Assets*. In R. Aggarwal & P. Tasca (Eds.), *Digital Assets: Pricing, Allocation and Regulation* (pp. 3–16). chapter, Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009362290.002>
8. Verwiebe, R., & Hagemann, S. (2024). Bourdieu revisited: new forms of digital capital — emergence, reproduction, inequality of distribution. *Information, Communication & Society*, 28(11), 1861–1883. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2024.2358170>
9. Habib, N. (2025). Accounting for Digital Assets Between Accounting Measurement Theory and Financial Disclosure Requirements. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 14, 8–18. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v14i4.4547>
10. Fomina, O.V. (2025). Stvorennya vartosti biznesu: upravlins'kyi oblik ta nefinansova zvitnist' [Creating business value: management accounting and non-financial reporting]. *Biznes Inform — Business Inform*, 6, 308–314. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-308-314>
11. Fomina, O., & Semenova, S. (2025). Intellectual capital valuation under the EU Digital Strategy. *Scientia fructuosa*, 160, 2, 60–77. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)08](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)08)
12. Korol, S. Ya. (2025). Intehrovana zvitnist' yak instrument otsinky vartosti biznesu v umovakh kontsesiyi [Integrated reporting as a tool for assessing the value of a business under concession conditions]. *Oblik i finansy — Accounting and Finance*, 3(109). DOI 10.33146/2307-9878
13. Romashko, O.M. (2025). Kryptovalyuta yak ob'yekt obliku [Cryptocurrency as an object of accounting]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky" — International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11044>
14. Jackson, A.B., & Luu, S. (2023). Accounting For Digital Assets. *Australian Accounting Review*, 33, 302–312. <https://doi.org/10.1111/auar.12402>
15. Kuzmenko, O., Bagrii, K., & Melyankova, L. (2024). Rozvytok bukhgalters'koho obliku u konteksti hlobal'nykh tsyfrovyykh transformatsiy [Development of accounting in the context of global digital transformation]. *Elektronnyy zhurnal "Efektyvna ekonomika" — Efficient economy*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.60>
16. Fomina, O.V., & Semenova, S.M. (2022). Kryptovalyuta yak ob'yekt obliku v Ukraini ta YES [Cryptocurrency as an accounting object in Ukraine and the EU]. *Elektronnyy zhurnal "Efektyvna ekonomika" — Efficient economy*, 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.12>
17. Budnyk, V. (2025). Sut' tsyfrovyykh aktyviv: kontseptual'ni osnovy ta suchasnyy kontekst [The essence of digital assets: conceptual foundations and contemporary context]. *Visnyk Ekonomiky — Herald of Economics*, 1, 148–160. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.148>
18. Semenova, S. (2024). Digitalization of accounting processes and financial forecasting: the experience of EU member states. *Economy and Society*, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18>
19. International Accounting Standards Board (IASB) (2025). International Financial Reporting Standards (IFRS), International Accounting Standards (IAS), Interpretations. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/#>
20. European Commission. (2023). *Regulation (EU) 2023/2854 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act)*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2854/oj>
21. Semenova, S. (2025). Disclosure of the Business Value in Financial and Non-Financial Reporting of International Corporations. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-09-01>
22. Dragomir, V.D., & Dumitru, V.F. (2023). Recognition and Measurement of Crypto-Assets from the Perspective of Retail Holders. *FinTech*, 2(3), 543–559. <https://doi.org/10.3390/fintech2030031>

УДК 657.1:005.334

Буткевич Оксана Вікторівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка*

Butkevych Oksana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0001-9583-0960*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка*

Dovhenko Yana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0002-8447-6510*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11674

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В РАМКАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATION OF ACCOUNTING BY RESPONSIBILITY CENTERS WITHIN THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. Вступ. Сучасне бізнес-середовище України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненим повномасштабною війною, масовим руйнуванням інфраструктури, хронічними перебоями енергопостачання та критичними розривами логістичних ланцюгів. За таких екстремальних умов традиційні моделі бухгалтерського й управлінського обліку, орієнтовані виключно на фінансові показники (ROI, RI, NPV), втратили прогностичну цінність і не забезпечують раннього виявлення та локалізації ризиків, критичних для виживання підприємства. Гостро постала потреба трансформувати облік за центрами відповідальності в ризик-орієнтовану підсистему, яка одночасно фіксує фінансові результати, виявляє загрози на операційному рівні та виступає первинним сенсором ризиків стійкості підприємства.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичних засад трансформації бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в ризик-орієнтовану систему як невід'ємної складової управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану, зокрема через створення адаптованої класифікації центрів відповідальності, системи ризик-коригованих KPI та комплексної моделі інтеграції облікових даних у повний цикл ідентифікації, оцінювання, моніторингу й реагування на ризики.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на працях зарубіжних та українських авторів з управлінського обліку й контролінгу (J. Higgins, C. Drury, R. Anthony, V. Govindarajan, В. Ф. Палій, С. Ф. Голов, І. О. Буткевич та ін.), чинному законодавстві України, рекомендаціях ISO 31000 та практичному досвіді українських підприємств в умовах воєнного стану. Застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, табличного моделювання, логічної індукції та дедукції.

Результати. У статті обґрунтовано концепцію ризик-орієнтованого центру відповідальності як сегмента, що поєднує традиційні облікові функції з первинним виявленням ризиків. Наведено порівняльний аналіз традиційного та ризик-орієнтованого підходів, запропоновано адаптовану класифікацію центрів відповідальності з урахуванням делегування

повноважень у сфері ризик-менеджменту та домінуючих ризик-профілів воєнного часу, розроблено систему ризик-коригованих KPI для інвестиційних центрів (Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index (ARI), Supply Chain Diversification Ratio, Security & Continuity Costs Ratio тощо). Запропоновано тривірневу модель інтеграції обліку за центрами відповідальності в корпоративну систему ризик-менеджменту з автоматизованими тригерами в ERP-системах, ризик-дашбордами реального часу та прив'язкою 30–40% змінної винагороди керівників до показників стійкості.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку типових конфігурацій ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP, Microsoft Dynamics 365, Odoo) для автоматичної реалізації моделі та створення галузевих рекомендацій щодо порогових значень ризик-орієнтованих KPI й бюджетування заходів безпеки в умовах тривалої невизначеності.

Ключові слова: бухгалтерський облік, центри відповідальності, ризик-орієнтований підхід, управління ризиками, воєнний стан, Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index, стійкість підприємства, тривірнева модель інтеграції.

Summary. Introduction. The contemporary business environment in Ukraine is characterized by an unprecedented level of uncertainty caused by the full-scale war, massive infrastructure destruction, chronic power outages, and severe logistical disruptions. Under these extreme conditions, traditional accounting and management accounting models focused exclusively on financial indicators (ROI, RI, NPV) have lost their predictive value and fail to provide early detection and localization of risks critical to enterprise survival. There is an urgent need to transform responsibility center-based accounting into a risk-oriented subsystem that simultaneously records financial results, identifies emerging threats at the operational level, and serves as a primary sensor of enterprise resilience risks.

Purpose. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop methodological foundations for transforming responsibility center-based accounting into a risk-oriented system as an integral component of enterprise risk management under martial law, particularly through the creation of adapted classifications of responsibility centers, risk-adjusted performance indicators (KPIs), and a comprehensive model for integrating accounting data into the full cycle of risk identification, assessment, monitoring, and response.

Materials and methods. The study is based on scientific works by foreign and Ukrainian authors in the field of management accounting and controlling (J. Higgins, C. Drury, R. Anthony, V. Govindarajan, V. F. Paliy, S. F. Holov, I. O. Butkevych et al.), current Ukrainian legislation, ISO 31000 guidelines, and real-world experience of Ukrainian enterprises operating under martial law. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, systematization, tabular modeling, logical induction, and deduction.

Results. The article substantiates the concept of a risk-oriented responsibility center as a segment that combines traditional accounting functions with primary risk detection and early warning. A comparative analysis of traditional and risk-oriented approaches is presented, an adapted classification of responsibility centers is proposed taking into account delegated risk management authority and dominant risk profiles under wartime conditions, and a system of risk-adjusted KPIs for investment centers is developed (Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index (ARI), Supply Chain Diversification Ratio, Security & Continuity Costs Ratio, etc.). A three-level model is offered for integrating responsibility center-based accounting into the corporate risk management system with automated ERP triggers, real-time risk dashboards, and direct linkage of managers' variable remuneration (30–40%) to resilience indicators.

Discussion. Further research should focus on developing standardized ERP configurations (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP, Microsoft Dynamics 365, Odoo) for automated implementation of the proposed model and on creating industry-specific benchmarks for threshold values of risk-oriented KPIs and security budgeting under prolonged uncertainty.

Key words: accounting, responsibility centers, risk-oriented approach, risk management, martial law, Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index, enterprise resilience, three-level integration model.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес-клімат України відзначається безпрецедентною мірою невизначеності, викликаною широкомасштабною війною, розривом логістичних ланцюгів, інфляційними та девальваційними ударами. В цих умовах класичні моделі бухгалтерського та управлінського обліку вимагають значного переосмислення, оскільки традиційні фінансові показники (ROI, RI, NPV) втрачають свою інформативність і не відображають дійсні загрози стійкості компанії.

Одним із перспективних напрямків вдосконалення облікової системи є вдосконалення бухгалтерського обліку за центрами відповідальності з акцентом на ризик-орієнтований підхід. Така структура дозволяє не тільки фіксувати доходи та витрати за їх міс-

цезнаходженням, але й виявляти, оцінювати та контролювати ризики на рівні окремих підрозділів, що значно покращує якість управлінських рішень.

На даний момент бухгалтерський облік за центрами відповідальності отримує нову, раніше недооцінену роль — він перетворюється з простого інструменту розподілу витрат і доходів на один з основних елементів системи раннього виявлення та локалізації ризиків. Кожен центр відповідальності перетворюється не тільки на джерело фінансових даних, а й на «сенсор» загроз: різкий підйом витрат на охорону, страхування або резервне живлення в певному підрозділі є першим сигналом про реалізацію воєнного або логістичного ризику ще до того, як ці втрати стануть видимими у загальному фінансовому підсумку компанії.

Одночасно сучасні регуляторні вимоги (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», рекомендації НБУ щодо внутрішнього контролю, міжнародні стандарти ISO 31000) все більше наполегливо рекомендують інтеграцію ризик-менеджменту в облікові процеси. Компанії, які не можуть швидко визначити, оцінити та локалізувати ризики на рівні окремих відділів, втрачають не лише продуктивність, а й шанси на виживання.

Таким чином, важливість даного дослідження обумовлена нагальною та практичною необхідністю переосмислення організації бухгалтерського обліку за центрами відповідальності не як інструмента контролю витрат і доходів, а як повноцінної складової системи управління ризиками, що здатна забезпечити стабільність і безперервність функціонування підприємства в умовах війни та тривалої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації обліку за центрами відповідальності присвячені дослідження Дж. Хігінс [1], К. Друрі [2], Р. Ентоні та В. Говіндараян [3], а в Україні — В.Ф. Палій [4], С.Ф. Голов [5], Н.Г. Данилочкіна [6], І.О. Буткевич [7]. Останніми роками увагу приділено цифровій трансформації обліку (ERP, BI-системи), інтеграції з BSC та ABC-методологією [8–10]. Окремі автори досліджують трансфертне ціноутворення та мотивацію керівників центрів відповідальності [11, 12].

Водночас недостатньо висвітленими залишаються такі аспекти, як: трансформація системи показників ефективності центрів відповідальності в умовах воєнного стану, інтеграція бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту підприємства, розробка ризик-орієнтованих КРІ для інвестиційних центрів відповідальності з урахуванням фізичних, логістичних та репутаційних загроз. Саме ці прогалини визначають мету та завдання даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад організації бухгалтерського обліку за центрами відповідальності як складової системи управління ризиками підприємства в умовах високої невизначеності. В межах мети необхідно: запропонувати адаптовану класифікацію центрів відповідальності з урахуванням рівня делегованих повноважень та ризик-профілів, розробити систему ризик-орієнтованих КРІ для інвестиційних центрів відповідальності та обґрунтувати напрями інтеграції облікової інформації в процеси ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з управлінського обліку, контролінгу та ризик-менеджменту (J. Higgins, C. Drury, R. Anthony, V. Govindarajan, В.Ф. Палій, С.Ф. Голов, Н.Г. Данилочкіна, І.О. Буткевич, Л.В. Нападовська, Л.Г. Ло-

віньська та ін.); 2) нормативно-правові акти України (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», рекомендації НБУ щодо внутрішнього контролю), міжнародні стандарти ISO 31000; 3) практичний досвід українських підприємств щодо організації обліку та ризик-менеджменту в умовах воєнного стану.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу (для обґрунтування концепції ризик-орієнтованого центру відповідальності та порівняння традиційного і ризик-орієнтованого підходів); систематизації та класифікації (для розробки адаптованої класифікації центрів відповідальності з урахуванням ризик-профілів і рівня делегування повноважень); табличного моделювання та формалізації (для створення системи ризик-коригованих КРІ інвестиційних центрів та трирівневої моделі інтеграції); логічної індукції, дедукції та узагальнення результатів (для формулювання висновків і напрямів подальших досліджень).

Виклад основного матеріалу. Класична теорія визначає центр відповідальності як сегмент організації, керівник якого наділений делегованими повноваженнями та несе персональну відповідальність за досягнення встановлених цілей у межах підконтрольних йому ресурсів і результатів [1; 2; 3]. При цьому акцент традиційно робиться на фінансових показниках: витратах, доходах, прибутку або ефективності інвестицій [4; 5].

В умовах воєнного стану та системної макроекономічної невизначеності таке розуміння виявляється недостатнім. Підрозділ перетворюється на первинне місце не лише формування фінансового результату, а й концентрації, прояву та реалізації ризиків — від фізичного знищення активів до порушення ланцюгів постачання та енергетичної безпеки. Відповідно, центр відповідальності має розглядатися одночасно як:

- облікова одиниця — сегмент бухгалтерського обліку, в якому фіксуються доходи, витрати та рух активів;
- аналітична одиниця — джерело інформації для оцінки рівня ризиків і відхилень від планових параметрів;
- управлінська одиниця — точка прийняття рішень щодо локалізації та нейтралізації ризиків на операційному рівні [6; 8].

Для наочного демонстрування якісних відмінностей між класичним розумінням центру відповідальності, що склалося в умовах відносно стабільного бізнес-середовища, та новим ризик-орієнтованим підходом, необхідним в реаліях воєнного стану, наведено порівняльну характеристику за основними критеріями (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, ризик-орієнтований центр відповідальності не скасовує класичних функцій, а суттєво їх доповнює. Керівник підрозділу перестає бути лише виконавцем фінансового плану і стає

Таблиця 1

Порівняння традиційного та ризик-орієнтованого підходів до центру відповідальності

Критерій	Традиційний підхід	Ризик-орієнтований підхід (в умовах воєнного стану)
Основна мета	Контроль витрат/доходів/прибутку [1; 2]	Забезпечення стійкості та безперервності діяльності через раннє виявлення ризиків [8; 9]
Об'єкт оцінки керівника	Фінансові KPI (ROI, RI, NPV) [3; 5]	Фінансові + ризик-орієнтовані KPI (Adjusted ROI, Asset Resilience Index) [7; 12]
Джерело інформації	Дані бухгалтерського обліку	Бухгалтерський облік + реєстр ризиків + нефінансова звітність [10]
Відповідальність керівника	За виконання бюджету	За виконання бюджету та за рівень ризиків у сегменті
Реакція на відхилення	Аналіз «факт–план»	Аналіз відхилень + оцінка реалізації ризиків та їх впливу
Приклад у воєнний час	Зростання витрат на електроенергію → пошук економії	Різде зростання витрат на генератори → сигнал про ризик блекауту та потребу дублювання

Джерело: розроблено авторами на основі [1–5; 7–10; 12]

відповідальним за моніторинг і мінімізацію ризиків у межах свого сегмента [11]. Це особливо важливо для інвестиційних центрів, де рішення про капітальні вкладення тепер мають враховувати не лише очікувану прибутковість, а й імовірність фізичного знищення об'єкта, порушення логістики чи втрати персоналу.

Отже, центр відповідальності в умовах високої невизначеності трансформується в первинний елемент системи ризик-менеджменту підприємства, забезпечуючи: оперативне виявлення ризиків на рівні їх виникнення, персоналізацію відповідальності за ризик-показники, швидке реагування та локалізацію загроз до їх розповсюдження на всю організацію.

Такий підхід повністю відповідає сучасним вимогам до інтеграції бухгалтерського обліку з системами внутрішнього контролю та ризик-менеджменту [9; 10] і створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління стійкістю підприємства.

Традиційна класифікація центрів відповідальності (витрат, доходів, прибутку, інвестицій), запропонована ще Дж. Хігінсом [1] та розвинена К. Друрі [2], Р. Ентоні і В. Говіндараян [3], залишається базовою, проте в умовах воєнного стану потребує суттєвого доповнення двома новими вимірами: ступенем делегованих повноважень у сфері управління ризиками та домінуючим ризик-профілем сегмента.

Запропонована авторами адаптована класифікація враховує ці виміри і дає змогу точніше визначити роль кожного центру в системі ризик-менеджменту підприємства (таблиця 2).

Як видно з таблиці 2, кожен тип центру відповідальності отримує власний ризик-профіль, що дає змогу: чітко розмежувати зони відповідальності не лише за фінансовими результатами, а й за конкретними видами ризиків; делегувати керівникам саме ті повноваження щодо ризик-менеджменту, які відповідають характеру загроз у їхньому сегменті та формувати індивідуальні набори ризик-

Таблиця 2

Адаптована класифікація центрів відповідальності з урахуванням ризик-орієнтованого підходу

Тип центру	Об'єкт контролю (фін.)	Об'єкт контролю (ризик)	Домінуючий ризик-профіль (воєнний час)	Приклад	Делегування ризик-повноважень
Центр витрат	Витрати	Операційні, логістичні	Енергетика, пошкодження, постачання	Цех у прифронтовій зоні	Середнє
Центр доходів	Доходи	Ринкові, репутаційні	Блокування каналів збуту, доступ клієнтів	Продажі в ризиковому регіоні / експорт	Високе
Центр прибутку	Прибуток	Комплексний	Логістика + енергетика + ринкові загрози	Самостійна філія / бізнес-напрямок	Високе
Інвестиційний центр	Прибуток + інвестиції	Стратегічні, катастрофічні	Фізичне знищення, втрата капіталу	Завод / мережа складів з власним балансом	Максимальне

Джерело: розроблено авторами на основі [1–3; 5; 7; 12]

орієнтованих KPI та бюджетів на заходи безпеки (генератори, укриття, альтернативна логістика, страхування військових ризиків).

Особливо важливим є виділення інвестиційного центру як сегмента з максимальним рівнем делегування. У воєнний час рішення про капітальні вкладення чи їх зупинку часто мають прийматися миттєво і на місцях, оскільки затримка навіть на кілька днів може призвести до повної втрати активів [11].

Запропонована класифікація створює методологічну основу для побудови ризик-орієнтованої системи бухгалтерського обліку, в якій кожен центр відповідальності стає не лише виконавцем фінансового плану, а й активним учасником корпоративної системи управління ризиками [8; 9].

У воєнний час інвестиційні центри відповідальності несуть найвищий рівень ризику втрати капіталу, тому традиційні показники (ROI, RI, NPV) втрачають інформативність і потребують суттєвого коригування. Нижче наведено розроблену автором систему ризик-орієнтованих KPI, яка поєднує класичні фінансові метрики з нефінансовими індикаторами стійкості та дозволяє об'єктивно оцінювати діяльність керівників ЦВ не лише за прибутковістю, а й за здатністю зберігати та захищати інвестований капітал в умовах війни (таблиця 3).

Запропонована система ризик-орієнтованих KPI для інвестиційних центрів відповідальності (ЦВ) кардинально відрізняється від традиційної трійки ROI–RI–NPV тим, що переносить акцент з короткострокової прибутковості на довгострокову стійкість і виживання капіталу. Кожен новий показник виконує чітку захисну функцію:

- Adjusted ROI та RI з підвищеною MARR (премія 8–15%) змушують керівника ЦВ уже на етапі планування закладати в проект реальну вартість військових ризиків (страхування, генератори, альтернативна логістика), що унеможливило прийняття «привабливих на папері», але смертельно небезпечних інвестицій.
- Resilience-Weighted NPV і прискорений payback ($\leq 18\text{--}24$ міс.) відсікають довгострокові проекти з високою ймовірністю втрати капіталу через ракетні удари чи окупацію, надаючи перевагу швидковідновлюваним і гнучким ініціативам.
- Нефінансові індикатори (ARI, Supply Chain Diversification Ratio, Security & Continuity Costs Ratio) уперше вводять у щоденну оцінку ЦВ кількісні критерії фізичної та операційної безпеки, що раніше залишалися поза межами бухгалтерського обліку.

Практичне застосування системи полягає в наступному:

1. При прийнятті рішення про нову інвестицію розрахунок ведеться спочатку за Resilience-Weighted NPV та ARI; лише проекти з $ARI \geq 70$ балів і $payback \leq 24$ місяців отримують «зелене світло».

2. Щоквартально керівник ЦВ звітує не лише про ROI/RI, а й про динаміку ARI та Supply Chain Diversification Ratio.

3. Річна премія керівника ЦВ прив'язана до комбінованого індексу: 60% фінансовий результат + 40% ризик/стійкість.

Таким чином, таблиця 3 ілюструє перехід від моделі «максимізація прибутку будь-якою ціною» до моделі «прибуток лише за умови збереження капіталу та безперервності діяльності». Така зміна

Таблиця 3

Ризик-орієнтовані KPI для оцінки діяльності інвестиційних центрів відповідальності в умовах воєнного стану

Традиційний KPI	Ризик-орієнтований KPI (новий)	Формула / зміст	Мета використання
ROI	Adjusted ROI	ROI — Премія за воєнний ризик (вартість страхування, резервів, альтернативної логістики)	Врахування реальної вартості капіталу в умовах війни
RI (Residual Income)	RI з підвищеною MARR	RI = Прибуток — (Інвестований капітал $\times$ (WACC + 8–15% воєнна премія))	Гарантія, що інвестиція окупає не лише звичайну, а й екстремальну вартість капіталу
NPV	Resilience-Weighted NPV	NPV з дисконтуванням за підвищеною ставкою + прискорений payback ($\leq 18\text{--}24$ міс.) + опціон на зупинку/переміщення	Пріоритет швидковідновлюваним і гнучким проектам
—	Asset Resilience Index (ARI)	0–100 балів: геозахищеність, дублювання потужностей, страхування, RTO ≤ 72 год.	Кількісна оцінка фізичної та операційної стійкості активів
—	Supply Chain Diversification Ratio	Частка критичних постачальників/маршрутів поза зоною високого ризику (%)	Зниження залежності від одного регіону/постачальника
—	Security & Continuity Costs Ratio	(Витрати на безпеку + страхування військових ризиків) / Інвестований капітал (%)	Контроль оптимальності витрат на захист (цільовий коридор 4–8%)

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 7; 11; 12]

Таблиця 4

Трирівнева модель інтеграції бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту

Рівень	Завдання в системі ризик-менеджменту	Джерело даних з бухгалтерського обліку	Інструменти та періодичність	Відповідальний
1. Ідентифікація ризиків	Виявлення нових або ескалація існуючих ризиків на рівні центру	Різке зростання статей: 1) страхування воєнних ризиків; 2) резервів під втрати; 3) витрат на охорону/генератори; 4) логістичних витрат; 5) простоїв	Автоматичні тригери в ERP/BI-системі (порогові значення) → щотижневий моніторинг	Керівник центру + фінансовий контролер
2. Оцінка та моніторинг	Кількісна оцінка впливу ризику на фінансовий результат і капітал центру	Відхилення фактичних витрат/доходів від бюджету + розрахунок Adjusted ROI, ARI, RTO	Щомісячний ризик-звіт центру (таблиця 3) + стрес-тестування в BI	Ризик-менеджер + керівник центру
3. Реагування та контроль	Прийняття коригувальних заходів і перерозподіл ресурсів	Корекція бюджету центру, створення/збільшення цільових резервів, перерозподіл інвестицій	Затвердження коригувального плану на комітеті з ризиків (щоквартально або позачергово)	Керівник центру + комітет з ризиків

Джерело: розроблено авторами на основі [8–10; 12]

парадигми відповідає реаліям воєнного стану й повністю узгоджується з сучасними вимогами до інтеграції ризик-менеджменту в систему бухгалтерського обліку [9; 10].

Отже, ризик-орієнтовані KPI стають новим стандартом оцінки інвестиційних центрів відповідальності в умовах тривалої невизначеності та створюють міцний бухгалтерсько-аналітичний фундамент для антикризового управління підприємством.

Для забезпечення безперервного циклу «виявлення — оцінка — реагування — контроль» ризиків на рівні кожного центру відповідальності необхідна чітка організаційно-методична модель інтеграції бухгалтерського обліку в корпоративну систему ризик-менеджменту. Нижче наведено розроблену авторами трирівневу модель, яка визначає завдання, джерела даних, інструменти та відповідальних на кожному етапі, перетворюючи центри відповідальності на первинні осередки проактивного управління ризиками (таблиця 4).

У сучасній ERP-системі (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Odoo або українській BAS ERP) кожному центру відповідальності присвоюється унікальний код ризик-профілю. Система налаштовується на автоматичні тригери: при перевищенні порогових значень (наприклад, витрати на охорону, генератори чи воєнне страхування > 5% обороту або падіння Asset Resilience Index нижче 70 балів) автоматично формується ризик-картка та надсилається push-сповіщення керівнику центру і центральному ризик-менеджеру [9; 10].

Тож, керівник інвестиційного центру відповідальності щомісяця подає єдиний інтегрований звіт: фінансовий результат + ризик-звіт за формою таблиці 3. Таким чином комітет з ризиків підприємства (або антикризова рада) отримує право оперативного пере-

розподіляти до 15–20% річного бюджету центру без додаткових узгоджень у разі підтвердженої реалізації катастрофічного ризику (ракетний удар, блекаут тривалістю > 72 годин, блокування логістики).

Мотиваційна інтеграція полягає в тому, що 30–40% змінної частини винагороди (квартальна та річна премія) керівників усіх типів центрів відповідальності прив'язується до досягнення ризик-орієнтованих KPI: $ARI \geq 70$ балів, $RTO \leq 72$ години, Security & Continuity Costs Ratio у межах 4–8%.

Така структура стимулює керівників розглядати заходи безпеки не як «непродуктивні витрати», а як безпосередній внесок у власний фінансовий результат і кар'єрне зростання.

Очікувані ефекти від впровадження запропонованої моделі інтеграції бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту полягають у скороченні часу реакції на реалізований ризик з 30–45 днів (традиційний підхід) до 3–7 днів, зниженні потенційних втрат від воєнних та логістичних ризиків на 35–50% за рахунок раннього виявлення та локалізації та підвищенні якості управлінських рішень завдяки переходу від суто фінансових до комплексних (фінансових + ризик/стійкість) даних бухгалтерського обліку.

Отже, інтеграція бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в систему ризик-менеджменту перетворює облікову інформацію з пасивного «звіту про факти» на активний інструмент запобігання кризам і забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах війни [8; 12].

Висновки. Слід зауважити, що бухгалтерський облік за центрами відповідальності є ефективним інструментом управління ризиками лише за умови його трансформації з суто фінансово-орієнтованої в ризик-орієнтовану систему, у якій кожен центр стає

первинним осередком виявлення, оцінки та локалізації загроз. У реаліях воєнного стану традиційні KPI інвестиційних центрів відповідальності (ROI, RI, NPV) втрачають інформативність і потребують обов'язкового коригування з урахуванням воєнних, енергетичних, логістичних і репутаційних ризиків, інакше вони провокують прийняття смертельно небезпечних рішень.

Запропонована система ризик-орієнтованих показників (Adjusted ROI, Resilience-Weighted NPV, Asset Resilience Index тощо) та трирівнева модель інтеграції дозволяють суттєво підвищити стійкість підприємства, прискорити реакцію на ризики та посилити

персональну відповідальність керівників за збереження капіталу. Впровадження розроблених підходів трансформує центри відповідальності з виконавців фінансових планів на активних суб'єктів антикризового управління, що є необхідною умовою виживання та довгострокової стійкості українського підприємства в умовах війни та тривалої невизначеності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку типових конфігурацій ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP) для автоматичної реалізації запропонованої моделі та створення галузевих рекомендацій щодо порогових значень ризик-орієнтованих KPI.

Література

1. Higgins J. A. Responsibility Accounting. The Accounting Review. 1952. Vol. 27, No. 2. P. 129–136.
2. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2018. 912 p.
3. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. 12th ed. McGraw-Hill, 2007. 784 p.
4. Палій В. Ф. Управлінський облік: теорія і практика. Київ : Вища школа, 2019. 512 с.
5. Голов С. Ф., Єфіменко В. І. Фінансовий та управлінський облік. Київ : ТОВ «Автоінтерсервіс», 2020. 560 с.
6. Данилочкіна Н. Г. Контролінг : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2018. 368 с.
7. Буткевич І. О. Центри відповідальності в системі управлінського обліку підприємства. Облік і фінанси. 2023. № 3. С. 44–52.
8. Нападівська Л. В. Управлінський облік у системі контролінгу. Дніпро : ДНУ, 2021. 420 с.
9. Ловінська Л. Г. Цифрова трансформація управлінського обліку. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
10. Івахненко С. В. Інформаційні системи управлінського обліку. Вінниця : ВНТУ, 2021. 398 с.
11. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Львів : ЛНУ, 2020. 528 с.
12. Пушкар М. С., Пушкар М. Р. Інформаційні ресурси для бізнесу: формування та використання. Тернопіль : Карт-бланш, 2021. 208 с.

References

1. Higgins, J. A. (1952). Responsibility accounting. The Accounting Review, 27(2), 129–136.
2. Drury, C. (2018). Management and cost accounting (10th ed.). Cengage Learning.
3. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12th ed.). McGraw-Hill.
4. Paliy, V. F. (2019). Upravlinskyi oblik: Teoriia i praktyka [Management accounting: Theory and practice]. Vyscha shkola.
5. Holov, S. F., & Yefymenko, V. I. (2020). Finansovyi ta upravlinskyi oblik [Financial and management accounting]. TOV "Avtointerservis".
6. Danylochkina, N. H. (2018). Kontrolinh: Navchalnyi posibnyk [Controlling: Study guide]. Alterpres.
7. Butkevych, I. O. (2023). Tsentry vidpovidalnosti v systemi upravlinskoho obliku pidpryemstva [Responsibility centers in the enterprise management accounting system]. Oblik i Finansy, (3), 44–52.
8. Napadovska, L. V. (2021). Upravlinskyi oblik u systemi kontrolinhu [Management accounting in the controlling system]. DNU.
9. Lovinska, L. H. (2022). Tsyfrova transformatsiia upravlinskoho obliku [Digital transformation of management accounting]. KNEU.
10. Ivakhnenkov, S. V. (2021). Informatsiini systemy upravlinskoho obliku [Information systems of management accounting]. VNTU.
11. Mnykh, Ye. V. (2020). Ekonomichnyi analiz: Pidruchnyk [Economic analysis: Textbook]. LNU.
12. Pushkar, M. S. (2020). Upravlinskyi oblik: Teoriia i praktyka [Management accounting: Theory and practice]. TNEU.

УДК 657:330.44(477)

Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів

Київський національний університет технологій та дизайну

Zolkover Andrii

Doctor of Science in Economics, Professor,

Professor of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0002-8176-1850

Лазаришина Інна Дмитрівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри статистики та економічного аналізу

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Lazaryshyna Inna

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis

National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0002-1183-7530

Юрченко Олександр Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Yurchenko Oleksandr

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of International Economics

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCID: 0000-0002-8447-6510

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11909

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

TRANSFORMATION OF STRATEGIC ANALYSIS OF A TRADING ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Анотація. Вступ. Процес інтеграції сучасних цифрових технологій у стратегічний аналіз підприємства торгівельної сфери дозволяє не тільки приймати адекватні управлінські рішення, а й суттєво посилювати абсолютні та відносні конкурентні переваги, що трансформується у підвищення ринкової частки в довгостроковій перспективі. Завдяки штучному інтелекту, хмарним обчисленням, інтернету речей, роботизації, методам аналізу великих даних суттєво підвищується ефективність, а також розширюється повнота, підвищується точність, посилюється корисність від результатів самого стратегічного аналізу. Відповідно, менеджмент краще розуміє поточний стан справ, а значить здатен прийняти більш виважені рішення щодо подальшого напрямку діяльності підприємства.

Мета. Метою дослідження є систематизація проявів трансформаційних змін, яких слід очікувати у зв'язку із застосуванням цифрових рішень у частині реалізації стратегічного аналізу сучасного торгівельного підприємства, а також сис-

тематизація тих цифрових технологій, які дозволяють забезпечити посилення ефективності, повноти, точності, корисності стратегічного аналізу для підприємств досліджуваної галузі.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовуються загальнонаукові методи, зокрема, класифікація, дедукція, аналіз наукових праць, формалізація, логічне узагальнення результатів тощо. В якості матеріалів дослідження використовуються, перш за все, статті міжнародних науковців.

Результати. У роботі досліджено вплив діджиталізації на систему стратегічного аналізу сучасного торговельного підприємства. Розкрито сутність поняття діджиталізації та її роль у посиленні бізнес-моделей компаній. Систематизовано трансформаційні зміни, що відбуваються в аналітичних процесах під впливом цифровізаційних факторів, зокрема розширення джерел інформації, надходження даних у режимі реального часу, автоматизація рутинних процесів та можливість обробки неструктурованих даних. Проаналізовано потенціал застосування великих мовних моделей та штучного інтелекту для проведення стратегічного аналізу, включаючи оцінку конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера. Вигілено ключові цифрові технології, що сприяють підвищенню ефективності стратегічного аналізу: штучний інтелект, великі дані, хмарні технології, інтернет речей, цифрові двійники та предиктивна аналітика. Охарактеризовано інструменти та рішення, що створюються на основі цих технологій для оптимізації управлінських процесів у торговельній сфері.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно звернути увагу на практичні приклади використання сучасних цифрових рішень на основі цифрових технологій в межах стратегічного аналітичного процесу на прикладі діючого бізнесу у сфері торгівлі та оцінити фактичний вплив сучасного підходу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, торговельні підприємства, стратегічне управління, конкурентоспроможність, цифровізація, зовнішнє середовище, діджиталізація, ефективність.

Summary. Introduction. The process of integrating modern digital technologies into the strategic analysis of retail enterprises allows not only for making adequate management decisions but also for significantly strengthening absolute and relative competitive advantages, which translates into increased market share in the long term. Thanks to artificial intelligence, cloud computing, the Internet of Things, robotization, and big data analysis methods, efficiency is significantly improved, and the completeness, accuracy, and usefulness of strategic analysis results are enhanced. Accordingly, management gains a better understanding of the current state of affairs and is thus able to make more informed decisions regarding the future direction of the enterprise.

Purpose. The purpose of the study is to systematize the manifestations of transformational changes that should be expected in connection with the application of digital solutions in the implementation of strategic analysis of a modern retail enterprise, as well as to systematize those digital technologies that will enhance the efficiency, completeness, accuracy, and usefulness of strategic analysis for enterprises in the studied industry.

Materials and methods. General scientific methods are applied in the research process, including classification, deduction, analysis of scientific works, formalization, logical generalization of results, etc. The research materials used are primarily articles by international scholars.

Results. The paper examines the impact of digitalization on the strategic analysis system of a modern retail enterprise. The essence of the concept of digitalization and its role in strengthening company business models is revealed. Transformational changes occurring in analytical processes under the influence of digitalization factors are systematized, including the expansion of information sources, real-time data flow, automation of routine processes, and the ability to process unstructured data. The potential of applying large language models and artificial intelligence for conducting strategic analysis is analyzed, including the assessment of the competitive environment using Porter's Five Forces model. Key digital technologies that contribute to improving the efficiency of strategic analysis are identified: artificial intelligence, big data, cloud technologies, the Internet of Things, digital twins, and predictive analytics. Tools and solutions created based on these technologies for optimizing management processes in the retail sector are characterized.

Discussion. In further scientific research, it is advisable to pay attention to practical examples of using modern digital solutions based on digital technologies within the strategic analytical process using the example of an operating business in the retail sector and to assess the actual impact of the modern approach.

Key words: strategic analysis, retail enterprises, strategic management, competitiveness, digitization, external environment, digitalization, efficiency.

Постановка проблеми. Цифрові технології мають значний потенціал для великої кількості напрямків діяльності торговельних підприємств. Одною з найбільш вагомих ділянок діяльності компанії є стратегічне управління, яке в подальшому впливає на ринкове становище, фінансову стійкість, інші параметри у довгостроковій перспективі. Тому питання забезпечення високої раціональності всього

стратегічного аналізу є актуальним незалежно від зовнішніх та внутрішніх особливостей бізнесу.

Незважаючи на суттєві можливості, які створюються цифровими рішеннями, в науковому середовищі, а також у практиці функціонування українського бізнесу, все ще недостатньо уваги приділяється використанню цифрових інструментів для реалізації стратегічного аналізу компанії торговельної сфери.

При визначенні фактичного положення підприємства у поточному ринковому середовищі, а також за умови створення адаптивної системи, в рамках якої процес стратегічного аналізу перетворюється у постійний, системний, циклічний процес, можна очікувати суттєвого підвищення ефективності сформованих основних та допоміжних бізнес-процесів у сфері торгівлі. Тому слід виділити ті технології, які є найбільш актуальними для підприємства торговельної сфери, а також вказати на ті прояви в межах стратегічного аналізу, яких слід очікувати при їх застосуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання цифрової трансформації стратегічного управління в роздрібній торгівлі досліджували Маленков Ю., Капустіна І., Кудрявцева Г., Шишкін В. В. та Шишкін В. І. [10], а також Мостагель Р., Огхазі П., Паріда В. та Сохрабпур В. [12], тоді як теоретичні засади стратегії в епоху цифровізації розробляли Кохтамякі М., Рабетіно Р., Паріда В. та Рітала П. [9]. Застосування штучного інтелекту та бізнес-аналітики в роздрібній торгівлі та стратегічному прийнятті рішень вивчали Мірза Дж. Б., Хасан М., Хассан А., Пол Р., Хасан М. Р., Хан Н. та Іслам А. [11], Часар Ф. А., Кеткар Х. та Кім Х. [4], Юр'юля М., Хаутамякі П. та Ранта Р. [15], Гурджан Ф., Аяз А., Менексе Далверен Г. Г. та Дераві М. [6], а також Хішам Н., Хаббат Н. та Карім С. [7]. Роль аналітики великих даних у забезпеченні конкурентоспроможності та організаційної гнучкості розглядали Хуанг Б., Сун Дж., Се Ю., Лі Ю. та Хе Ф. [8], Аль-Даррас О. М. А. та Танова Ч. [1], Капурро Р., Фіорентіно Р., Гардзелла С. та Джудічі А. [3], Гул Р. та Аль-Фар'ян М. А. С. [5], а також Сукіц А. та Моріч П. [13]. Проблематику омніканальної роздрібно торгівлі та інтеграції каналів досліджували Тхайчон П., Куач С., Барарі М. та Нгуен М. [14], а також Бальбін Баклі Дж. А. та Маркіна Фельдман П. С. [2], Olha Kravets, Uliana Korolova, Oleksandr Nosachenko, Olena Vasiltsova, Serhii Koberniuk [18].

Метою статті є систематизація проявів трансформаційних змін, яких слід очікувати у зв'язку із застосуванням цифрових рішень у частині реалізації стратегічного аналізу сучасного торговельного підприємства, а також систематизація тих цифрових технологій, які дозволять забезпечити посилення ефективності, повноти, точності, корисності стратегічного аналізу для підприємств досліджуваної галузі.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовуються загальнонаукові методи, зокрема, класифікація, дедукція, аналіз наукових праць, формалізація, логічне узагальнення результатів тощо. В якості матеріалів дослідження використовуються, перш за все, статті міжнародних науковців.

Виклад основного матеріалу. Діджиталізація суттєво впливає на різні аспекти стратегічного управління підприємством, у тому числі і на сам аналітичний процес, тобто визначення поточного положення підприємства у конкурентному ринко-

вому середовищі та формулювання довгострокового плану подальшого розвитку. Існує велика кількість точок зору у науковому середовищі щодо сутнісного наповнення терміну діджиталізація, проте загалом можна стверджувати, що це посилення поточної бізнес-моделі компанії або створення нової з нуля за допомогою використання рішень, інструментів, технологій, що базуються на цифрових даних та цифрових комунікаційних каналах. Завдяки цьому явищу відбувається накопичення суттєво більшого обсягу інформації, яку можна використовувати як для забезпечення стратегічного управління, так і при безпосередньому виконанні операційних завдань на підприємстві.

Ряд зарубіжних авторів звертають увагу на технології, рішення, інші аспекти, що пов'язані із діджиталізацією. Так, штучний інтелект містить в собі значний потенціал автоматизації різноманітних інтелектуальних рутинних завдань, наприклад, пов'язаних із збором даних щодо поточного положення компанії порівняно із конкурентами [11, с. 3; 7, с. 140]. Фактично, будь-яке завдання, що пов'язане із стратегічним аналізом, може бути пришвидшено або ж його якість може бути підвищена за допомогою застосування технології штучного інтелекту.

Наприклад, великі мовні моделі (далі — ВММ) можуть проводити оцінку стратегії за допомогою аналізу п'яти сил Портера. По-перше, відповідь ВММ за глибиною і широтою порівняння з аналізом студента МВА і охоплює такі важливі аспекти, як якість викладацького складу, репутація бренду, міжнародні партнерства, фінансування досліджень, акредитації та рейтинги. По-друге, ВММ надає детальну оцінку кожної сили і підсумовує їх інтенсивність як «низьку», «помірну» або «високу». По-третє, здатність ВММ включати міркування, не згадані в запиті, показує, що він не просто повторює надану інформацію, а використовує додаткові знання зі своїх навчальних даних [4, с. 325].

У таблиці 1 автором, з урахуванням думок науковців, систематизовано очікувані трансформаційні зміни в системі стратегічного аналізу сучасного торговельного підприємства, які можна спостерігати під впливом діджиталізаційних факторів.

Перш за все, можна відмітити розширення переліку доступних джерел, з яких можна зібрати інформацію для того, щоб в подальшому краще зрозуміти один із аспектів стратегічного положення компанії для формування більш адекватної сукупності напрямків розвитку. Наприклад, аналітик може зібрати дані з соціальних мереж щодо відгуків про якість товарів та послуг, використати інформацію з пристроїв, що підключені за допомогою системи інтернету речей, ознайомитися з активністю конкурентів, у тому числі щодо взаємодії з клієнтами у комунікаційних та збутових каналах. Раніше обсяг доступної інформації був суттєво меншим, включав в себе бухгалтерську звітність, окремі елементи

управлінської. Фактично, у сучасних умовах значно простіше зрозуміти фактичне ринкове положення компанії, які саме проблеми стримують нарощення значень фінансових показників, в тому числі збуту та прибутку. Як результат, на основі значно більш суттєвого обсягу інформації можна сформулювати таку стратегію розвитку, яка забезпечить отримання результату із суттєво більшою імовірністю.

Також науковці відмічають такі технології, які здатні впливати на процес стратегічного аналізу, як хмарні обчислення, роботизація та інші [10, с. 7]. Як результат їх застосування швидкість надходження даних із різноманітних джерел суттєво пришвидшується, в тому числі з'являється можливість генерувати їх в режимі реального часу.

Раніше для накопичення даних щодо ефективності поточної стратегії компанії необхідно було чекати протягом тривалого часу, при цьому актуальність отримана інформація могла втрачатися. У сучасних же умовах можливий миттєвий доступ до значень показників, що, наприклад, генеруються в межах системи комунікації з цільовою аудиторією в інтернеті. Як результат, менеджмент підприємства може протягом відносно короткого періоду часу змі-

нити свій підхід, переосмислити поточне ринкове позиціонування товарів та послуг, що забезпечить посилення рівня конкурентоспроможності та приверне більше уваги цільової аудиторії.

Трансформаційні та стратегічні переваги впровадження цифрових технологій, таких як великі дані, можуть забезпечити швидшу реакцію на зміни, надати кращі пропозиції, встановити корисні зв'язки з іншими організаціями [12, с. 139].

Сама по собі інформація, що характеризує стратегічне положення компанії, може бути складною для сприйняття. Наприклад, особі, яка відповідальна за маркетинг, важче зрозуміти логістичні причини, які призводять до недостатнього обсягу товарів у точках продажу. Відповідно, завдяки великим мовним моделям управління мають змогу переформулювати дані та висновки таким чином, щоб вони стали зрозумілішими, з урахуванням рівня компетенції конкретного спеціаліста.

Також у межах стратегічного аналізу відбувається автоматизація рутинних аналітичних процесів, наприклад, автоматичне формування звітів, розрахунок показників, із забезпеченням безперервного потоку цифрових даних без необхідності

Таблиця 1

Прояв трансформаційних змін у системі стратегічного аналізу сучасного торговельного підприємства під впливом цифровізаційних факторів

Прояв трансформаційних змін	Застарілий підхід	Сучасний стратегічний аналіз
Розширення переліку доступних джерел для отримання інформації	Обмежені внутрішні дані, бухгалтерська звітність, ручний збір зовнішньої інформації	Соціальні мережі, IoT-пристрої, дані конкурентів, при цьому використовуються інструменти автоматизованого збору
Надходження даних у режимі реального часу	Періодичні звіти, затримка, часовий лаг	Миттєвий доступ до актуальних показників, оперативне реагування на зміни
Можливість спрощення інформації для її кращого розуміння	Складні таблиці, тривалий час ознайомлення для інтерпретації	ІІІ-асистенти пояснюють дані та результати стратегічного аналізу простою мовою
Автоматизація рутинних аналітичних процесів	Ручне заповнення таблиць, копіювання даних, у тому числі з фото	Автоматичне формування звітів, розрахунок показників без участі людини, постійний потік цифрових даних
Можливість обробки неструктурованих даних (відгуки, коментарі, зображення)	Для вивчення неструктурованих залучається працівник-людина	Обробка відгуків, коментарів, зображень, аудіо за допомогою ІІІ
Персоналізація аналітичних звітів під різні потреби	Універсальні шаблони звітів для всіх користувачів	Налаштування під роль, завдання, компетенцію та напрямок кожного управління
Інтеграція даних з різних систем в єдину аналітичну платформу	Розрізнені бази даних, часто паперові, ручне зведення інформації	Єдина платформа з автоматичною синхронізацією з усіх систем
Скорочення часу на проведення аналізу	Дні або тижні на підготовку аналітики	Хвилини або години завдяки автоматизації
Можливість моделювання сценаріїв «що, якщо»	Обмежене ручне моделювання, прості розрахунки в таблицях	Цифрові двійники, симуляція багатьох сценаріїв одночасно, прогнозування наслідків
Краща ідентифікація трендів, у тому числі прихованих кореляцій	Виявлення лише очевидних тенденцій, вплив досвіду аналітика	Машинне навчання знаходить приховані кореляції у великих масивах
Зниження впливу людського фактору та суб'єктивності	Висока залежність від кваліфікації та упереджень аналітика	Алгоритми забезпечують об'єктивність, перекресна перевірка даних
Масштабованість аналітичних процесів	Збільшення обсягу потребує пропорційного зростання штату	Обробка зростаючих обсягів без суттєвого збільшення ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [8; 1, с. 14; 5, с. 3; 13, с. 2850; 6, с. 3; 2, с.2]

застосування значного обсягу людської праці. В межах традиційного підходу це було б неможливо і часто аналітичний потенціал конкретного відділу чи підприємства був прямо пропорційним кількості найнятих компетентних спеціалістів.

Аналітика даних є ключовим фактором, що дозволяє перетворювати необроблені цифрові дані в корисну інформацію, яка допомагає у прийнятті рішень [9, с. 311]. Виникає можливість обробки значних масивів неструктурованих даних, наприклад, коментарів в інтернеті, відгуків, зображень використання товару у різних умовах. Відповідно, є можливість згенерувати як сукупність первинних даних, тобто даних, що характеризують кожен конкретний сигнал, що формується цільовою аудиторією офлайн та онлайн, так і з'являється змога систематизувати отриману інформацію для того, щоб приймати рішення на найбільш високому, стратегічному рівні, з урахуванням довгострокових цілей подальшого розвитку підприємства торгівельної сфери.

Саме для цієї групи компаній діджиталізація здатна забезпечити найбільш суттєвий обсяг додаткових можливостей, адже саме ці підприємства працюють із безпосереднім кінцевим споживачем, смаки якого можуть суттєво мінятися. Тому важливо вчасно адаптувати свій асортиментний портфель для того, щоб максимізувати виручку, а також сформувати значну частку високомаржинальних товарів у загальній сумі продажів.

Цифровізація також створює можливості для персоналізації аналітичних звітів під потреби різних

співробітників, дозволяє інтегрувати дані з різних систем в єдину аналітичну платформу, скорочує час на проведення аналізу, забезпечує можливість побудови більшої кількості сценаріїв можливого розвитку торгівельного підприємства, а також дозволяє формувати більш точні прогнози щодо того, як певні стратегічні управлінські рішення в кінцевому підсумку відображатимуться на фінансових результатах підприємств.

Підвищується якість самих висновків, адже з'являється можливість ідентифікувати приховані кореляції, які були б не очевидними для людини-аналітика. Знижується вплив людського фактору, а також сама по собі масштабованість аналітичних процесів зростає.

При вивільненні людської праці з'являється можливість перерозподілити грошові кошти на стимулювання співробітників більш високого рівня, без необхідності найму додаткових на найбільш низьких рівнях навіть за умови інтенсифікації ділової активності підприємства [14, с. 172].

Відповідно, у цьому контексті можна виділити такі найбільш важливі технології діджиталізації, як штучний інтелект, великі дані, хмарні технології, інтернет речей, роботизовані процеси, доповнена та віртуальна реальність, цифрові двійники, предиктивна аналітика, платформи бізнес-аналітики тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумок, зазначимо, що в якості прояву трансформаційних змін вказано розширення переліку доступних джерел для отримання інформації, надходження даних у режимі реального часу,

Таблиця 2

Цифрові технології, корисні для підвищення ефективності, повноти, точності, корисності стратегічного аналізу торговельного підприємства та створювані на їх основні інструменти і рішення

Цифрова технологія	Рішення і інструменти стратегічного аналізу
Штучний інтелект та машинне навчання	Автоматизована сегментація клієнтів, прогнозування попиту, аналіз конкурентів, оптимізація ціноутворення, чат-боти для збору зворотного зв'язку
Великі дані	Аналіз поведінки споживачів, виявлення ринкових трендів, оцінка ефективності каналів продажу, аналіз товарного асортименту
Хмарні технології	Централізоване зберігання даних, спільний доступ до аналітичних звітів, масштабування обчислювальних ресурсів, інтеграція даних з різних джерел
Інтернет речей	Моніторинг товарних запасів у реальному часі, відстеження логістичних ланцюгів, аналіз трафіку покупців у торгових точках, контроль умов зберігання
Роботизовані процеси	Автоматизація збору даних про конкурентів, формування регулярних звітів, обробка документації, моніторинг цін на ринку
Доповнена та віртуальна реальність	Візуалізація аналітичних даних, моделювання торгових просторів, тестування нових концепцій магазинів, навчання персоналу
Цифрові двійники	Моделювання бізнес-процесів, симуляція сценаріїв розвитку, оптимізація логістики, тестування стратегічних рішень
Предиктивна аналітика	Прогнозування продажів, оцінка ризиків, визначення життєвого циклу товарів, передбачення відтоку клієнтів
Платформи бізнес-аналітики	Інтерактивні дашборди, візуалізація ключових показників, консолідація даних, автоматизована звітність для прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [16, с. 2; 17, с. 6; 3, с. 274; 15, с. 356]

можливість спрощення інформації для її кращого розуміння управління за допомогою штучного інтелекту, автоматизацію рутинних аналітичних процесів, можливість обробки неструктурованих даних таких як відгуки, коментарі та зображення, персоналізацію аналітичних звітів під різні потреби, інтеграцію даних з різних систем в єдину аналітичну платформу, скорочення часу на проведення аналізу, можливість моделювання сценаріїв «що, якщо» у тому числі з допомогою цифрового двійника підприємства, кращу ідентифікацію трендів включаючи приховані закономірності та кореляції,

зниження впливу людського фактору та суб'єктивності завдяки створенню додаткової надбудови для перевірки інформації, а також масштабованість аналітичних процесів. Цифрові технології забезпечують підвищення ефективності, повноти, точності, корисності самого стратегічного аналізу для торговельного підприємства. Це відбувається завдяки цифровим рішенням та інструментам стратегічного аналізу, в тому числі автоматизації сегментації клієнтів, прогнозуванню попиту, візуалізації масивів даних, прогнозуванню продажів, моніторингу товарних запасів, моделюванню торгових просторів тощо.

Література

1. Al-Darras O.M. A., Tanova C. From Big Data Analytics to Organizational Agility: What Is the Mechanism? *Sage Open*. 2022. Vol. 12, Issue 2. P. 1–18.
2. Balbín Buckley J. A., Marquina Feldman P. S. Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, Issue 1. P. 1–20.
3. Capurro R., Fiorentino R., Garzella S., Giudici A. Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization? *European Journal of Innovation Management*. 2022. Vol. 25, Issue 6. P. 273–294.
4. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*. 2024. Vol. 9, Issue 4. P. 322–345.
5. Gul R., Al-Faryan M. A. S. From insights to impact: leveraging data analytics for data-driven decision-making and productivity in banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. P. 1–8.
6. Gurcan F., Ayaz A., Menekse Dalveren G. G., Derawi M. Business Intelligence Strategies, Best Practices, and Latest Trends: Analysis of Scientometric Data from 2003 to 2023 Using Machine Learning. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Issue 13. P. 1–23.
7. Hicham N., Habbat N., Karim S. Strategic Framework for Leveraging Artificial Intelligence in Future Marketing Decision-Making. *Journal of Intelligent Management Decision*. 2023. Vol. 2, Issue 2. P. 139–150.
8. Huang B., Song J., Xie Y., Li Y., He F. The Effect of Big Data Analytics Capability on Competitive Performance: The Mediating Role of Resource Optimization and Resource Bricolage. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 1–14.
9. Kohtamäki M., Rabetino R., Parida V., Ritala P. Strategy in the digitalization era. *International Journal of Management Reviews*. 2025. Vol. 27, Issue 3. P. 307–453.
10. Malenkov Y., Kapustina I., Kudryavtseva G., Shishkin V. V., Shishkin V. I. Digitalization and Strategic Transformation of Retail Chain Stores: Trends, Impacts, Prospects. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, Issue 2. P. 1–21.
11. Mirza J. B., Hasan M., Hassan A., Paul R., Hasan M. R., Khan N., Islam A. AI-Driven Business Intelligence in Retail: Transforming Customer Data into Strategic Decision-Making Tools. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*. 2025. Vol. 3, Issue 1. P. 1–22.
12. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 146. P. 134–145.
13. Szukits Á., Móricz P. Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2849–2887.
14. Thaichon P., Quach S., Barari M., Nguyen M. Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies: Future Research Directions. *Australasian Marketing Journal*. 2024. Vol. 32, Issue 2. P. 162–177.
15. Yrjölä M., Hautamäki P., Ranta R. Value propositions of artificial intelligence in retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2025. Vol. 35, Issue 4. P. 355–382.
16. Zhang J., Zhao W., Cheng B., Li A., Wang Y., Yang N., Tian Y. The impact of digital economy on the economic growth and the development strategies in the post-COVID-19 era: evidence from countries along the “Belt and Road”. *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 10. P. 1–17.
17. Zhang Z., Sun C., Wang J. How can the digital economy promote the integration of rural industries — Taking China as an example. *Agriculture*. 2023. Vol. 13, Issue 10. P. 1–21.
18. Kravets O., Korolova U., Nosachenko O., Vasiltsova O., Koberniuk S. AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. 14(2). P. 84. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p84>

References

1. Al-Darras, O.M.A., & Tanova, C. (2022). From Big Data Analytics to Organizational Agility: What Is the Mechanism? *Sage Open*, № 12(2), Pp. 1–18.
2. Balbín Buckley, J.A., & Marquina Feldman, P.S. (2024). Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*, № 11(1), Pp. 1–20.
3. Capurro, R., Fiorentino, R., Garzella, S., & Giudici, A. (2022). Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization? *European Journal of Innovation Management*, № 25(6), Pp. 273–294.
4. Cszasz, F.A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, № 9(4), Pp. 322–345.
5. Gul, R., & Al-Faryan, M.A.S. (2023). From insights to impact: leveraging data analytics for data-driven decision-making and productivity in banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, № 10, Pp. 1–8.
6. Gurcan, F., Ayaz, A., Menekse Dalveren, G.G., & Derawi, M. (2023). Business Intelligence Strategies, Best Practices, and Latest Trends: Analysis of Scientometric Data from 2003 to 2023 Using Machine Learning. *Sustainability*, № 15(13), Pp. 1–23.
7. Hicham, N., Habbat, N., & Karim, S. (2023). Strategic Framework for Leveraging Artificial Intelligence in Future Marketing Decision-Making. *Journal of Intelligent Management Decision*, № 2(2), Pp. 139–150.
8. Huang, B., Song, J., Xie, Y., Li, Y., & He, F. (2022). The Effect of Big Data Analytics Capability on Competitive Performance: The Mediating Role of Resource Optimization and Resource Bricolage. *Frontiers in Psychology*, № 13, Pp. 1–14.
9. Kohtamäki, M., Rabetino, R., Parida, V., & Ritala, P. (2025). Strategy in the digitalization era. *International Journal of Management Reviews*, № 27(3), Pp. 307–453.
10. Malenkov, Y., Kapustina, I., Kudryavtseva, G., Shishkin, V.V., & Shishkin, V.I. (2021). Digitalization and Strategic Transformation of Retail Chain Stores: Trends, Impacts, Prospects. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, № 7(2), Pp. 1–21.
11. Mirza, J.B., Hasan, M., Hassan, A., Paul, R., Hasan, M.R., Khan, N., & Islam, A. (2025). AI-Driven Business Intelligence in Retail: Transforming Customer Data into Strategic Decision-Making Tools. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*, № 3(1), Pp. 1–22.
12. Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, № 146, Pp. 134–145.
13. Szukits, Á., & Móricz, P. (2024). Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science*, № 18, Pp. 2849–2887.
14. Thaichon, P., Quach, S., Barari, M., & Nguyen, M. (2024). Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies: Future Research Directions. *Australasian Marketing Journal*, № 32(2), Pp. 162–177.
15. Yrjölä, M., Hautamäki, P., & Ranta, R. (2025). Value propositions of artificial intelligence in retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, № 35(4), Pp. 355–382.
16. Zhang, J., Zhao, W., Cheng, B., Li, A., Wang, Y., Yang, N., & Tian, Y. (2022). The impact of digital economy on the economic growth and the development strategies in the post-COVID-19 era: evidence from countries along the “Belt and Road”. *Frontiers in Public Health*, № 10, Pp. 1–17.
17. Zhang, Z., Sun, C., & Wang, J. (2023). How can the digital economy promote the integration of rural industries — Taking China as an example. *Agriculture*, № 13(10), Pp. 1–21.
18. Kravets, O., Korolova, U., Nosachenko, O., Vasiltssova, O., & Koberniuk, S. (2025). AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 84. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p84>

УДК 336.226.1

Іванишина Ольга Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри адміністрування податків
Державний податковий університет*

Ivanyshyna Olha

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Tax Administration
State Tax University*

ORCID: 0000-0002-4495-7475

Порохнюк Іванна Ігорівна

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Державного податкового університету*

Porokhnyuk Ivanna

*Doctor of Philosophy (PhD) Student of the
State Tax University*

ORCID: 0009-0006-8618-4622

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11771

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

THEORETICAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE TAXATION SYSTEM IN THE EUROPEAN UNION

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження теоретичних засад корпоративного оподаткування в ЄС зумовлена посиленням податкової конкуренції в умовах інтеграції ринків і мобільності капіталу та водночас зростанням ризиків ерозії податкової бази й недофінансування суспільних благ. Країни ЄС демонструють спільну тенденцію до зниження номінальних і ефективних ставок податку на прибуток корпорацій при розширенні податкової бази, однак між ними зберігаються суттєві відмінності у рівнях ставок і структурі податкових надходжень, що відображає різні економічні моделі, фінансові потреби та інвестиційні стратегії. В умовах глобалізації й цифровізації традиційні підходи до корпоративного оподаткування зазнають критики через можливості транснаціональних корпорацій переміщувати прибутки, що формує запит на нову парадигму, яка поєднує податковий суверенітет держав із гармонізацією мінімальних стандартів. Водночас наукові дискусії залишаються фрагментованими: відсутній узгоджений підхід до балансу між конкуренцією та координацією, а наднаціональні правила формуються через окремі директиви, кодекси та судову практику без цілісного теоретичного узагальнення. Запровадження глобального мінімального податку та підготовка BEFIT істотно змінюють контекст корпоративного оподаткування в ЄС, посилюючи роль наднаціональної координації та актуалізуючи потребу комплексного аналізу національних моделей у світлі загальноєвропейських тенденцій.

Мета. Узагальнення теоретичних засад розвитку системи корпоративного оподаткування в ЄС та виявлення ключових тенденцій її трансформації на основі аналізу, історичної еволюції, ролі наднаціональних інституцій і порівняльної характеристики національних підходів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Використано порівняльний аналіз для класифікації держав-членів ЄС за рівнем ставок податку на прибуток корпорацій, особливостями податкової бази та роллю корпоративного оподаткування у структурі податкових надходжень. Історичний метод застосовано для виокремлення основних етапів еволюції політики ЄС у сфері прямого оподаткування підприємств – від ранніх гармонізаційних ініціатив до впровадження глобального мінімального податку. Формально-правовий аналіз дозволили оцінити роль ключових наднаціональних інституцій ЄС у формуванні спільних правил корпоративного оподаткування.

Результати Авторів дійшли до висновку, що корпоративне оподаткування в ЄС є багатфункціональним інструментом, який поєднує фінансову, регуляторну та перерозподільчу ролі й істотно впливає на інвестиційну активність і розміщення бізнесу, а його розвиток еволюціонував від нереалізованих ідей повної гармонізації до моделі поетапної координації, зосередженої на усуненні подвійного оподаткування, боротьбі з ухиленням і шкідливою податковою конкуренцією. Ключову роль у формуванні спільних рамок відіграють наднаціональні інституції ЄС, тоді як держави-члени зберігають різні моделі оподаткування, різниця між якими поступово звужується завдяки гармонізації бази, антиухильним нормам і розвитку адміністративної співпраці. Сучасні тенденції пов'язані із запровадженням глобального мінімального податку, зростанням прозорості та можливим впровадженням BEFIT, що свідчить про реалістичність подальшої часткової гармонізації за відсутності перспектив повної уніфікації.

Перспективи. Серед перспективних наукових напрямів доцільно виокремити оцінку впливу ініціативи BEFIT на перерозподіл прибутків і податкових надходжень між державами-членами ЄС, порівняльний аналіз європейської моделі корпоративного оподаткування з підходами інших інтеграційних об'єднань (зокрема АСЕАН) з метою адаптації кращих практик, а також дослідження ефективності механізмів податкової координації ЄС щодо обмеження агресивного податкового планування. Особливу увагу заслуговує аналіз наслідків запровадження глобального мінімального податку 15% для великих транснаціональних груп, зокрема його впливу на фінансову стійкість держав і результативність національних податкових стимулів в умовах міжнародної конкуренції за інвестиції.

Ключові слова: корпоративне оподаткування, Європейський Союз, податкова гармонізація, податкова конкуренція, наднаціональні інституції, BEPS, глобальний мінімальний податок, Спільна консолідована база оподаткування юридичних осіб.

Summary. Introduction. The relevance of researching the theoretical foundations of corporate taxation in the EU is due to increased tax competition in the context of market integration and capital mobility, as well as the growing risks of tax base erosion and underfunding of public goods. EU countries show a common trend towards reducing nominal and effective corporate income tax rates while expanding the tax base, but there are still significant differences between them in terms of tax rates and the structure of tax revenues, reflecting different economic models, fiscal needs and investment strategies. In the context of globalization and digitalisation, traditional approaches to corporate taxation are being criticised because of the ability of transnational corporations to shift profits, creating a demand for a new paradigm that combines the tax sovereignty of states with the harmonisation of minimum standards. At the same time, academic discussions remain fragmented: there is no agreed approach to balancing competition and coordination, and supranational rules are being shaped through individual directives, codes and case law without a coherent theoretical framework. The introduction of a global minimum tax and the preparation of BEFIT are significantly changing the context of corporate taxation in the EU, strengthening the role of supranational coordination and highlighting the need for a comprehensive analysis of national models in light of pan-European trends.

Purpose. Objective. To summarise the theoretical foundations of the development of the corporate taxation system in the EU and identify key trends in its transformation based on analysis, historical evolution, the role of supranational institutions and a comparative description of national approaches.

Materials and methods. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods. Comparative analysis was used to classify EU member states according to the level of corporate income tax rates, the characteristics of the tax base and the role of corporate taxation in the structure of tax revenues. The historical method was used to identify the main stages in the evolution of EU policy in the field of direct taxation of enterprises – from early harmonisation initiatives to the introduction of a global minimum tax. Formal legal analysis made it possible to assess the role of key supranational EU institutions in the formation of common rules for corporate taxation.

Results. The authors concluded that corporate taxation in the EU is a multifunctional instrument that combines fiscal, regulatory and redistributive roles and has a significant impact on investment activity and business location. Its development has evolved from unrealised ideas of full harmonisation to a model of phased coordination focused on eliminating double taxation, combating tax evasion and harmful tax competition. EU supranational institutions play a key role in shaping the common framework, while Member States retain different taxation models, the differences between which are gradually narrowing thanks to harmonisation of the base, anti-avoidance rules and the development of administrative cooperation. Current trends are related to the introduction of a global minimum tax, increased transparency and the possible introduction of BEFIT, which indicates the realism of further partial harmonisation in the absence of prospects for full unification.

Discussion. Among promising areas of research, it is worth highlighting the assessment of the impact of the BEFIT initiative on the redistribution of profits and tax revenues among EU Member States, a comparative analysis of the European model of corporate taxation with the approaches of other integration associations (in particular ASEAN) with a view to adapting best practices, as well as research into the effectiveness of EU tax coordination mechanisms in limiting aggressive tax planning. Particular attention should be paid to analysing the consequences of introducing a global minimum tax of 15% for large multinational groups, in particular its impact on the fiscal stability of states and the effectiveness of national tax incentives in the context of international competition for investment.

Key words: corporate income taxation, European Union, tax competition, tax harmonisation, supranational institutions, global minimum tax, Common Consolidated Corporate Tax Base.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження теоретичних засад корпоративного оподаткування в ЄС зумовлена глибокими змінами та викликами, що постали перед державами-членами у цій сфері. З одного боку, інтеграція європейських ринків і свобода руху капіталу створили передумови для податкової конкуренції між країнами за залучення інвестицій. З іншого боку, посилюється усвідомлення того, що надмірна конкуренція в сфері оподаткування підприємств може призводити до ерозії податкової бази, недофінансування суспільних благ та зміщення податкового тягаря на менш мобільні фактори — працю та споживання [1; 2].

Системи оподаткування прибутку підприємств у країнах ЄС демонструють одночасно спільні тенденції та суттєві розбіжності. Спільною тенденцією останніх десятиліть є зниження номінальних ставок податку на прибуток корпорацій при одночасному розширенні податкової бази [3]. Середньозважена ставка корпоративного податку в ЄС знизилася з понад 30% у середині 1990-х до близько 21–22% у середині 2010-х років, тоді як середня ставка ПДВ, навпаки, зростала [4]. Водночас ефективні ставки корпоративного оподаткування також мали тенденцію до зменшення, що відображає податкову конкуренцію за мобільний капітал [2].

Разом з тим, номінальні ставки податку на прибуток і структура податкового навантаження суттєво відрізняються між державами-членами. За даними Європейської Комісії та OECD, в ЄС спостерігається широкий діапазон ставок — від 9–12,5% (Угорщина, Ірландія, Болгарія, Кіпр) до 30–35% (Мальта, Німеччина з урахуванням місцевих компонентів, Італія, Франція). В низці країн у структурі податкових надходжень частка податку на прибуток корпорацій є відносно високою (Ірландія, Люксембург, Нідерланди), тоді як у великих континентальних економіках вона менша, а основне навантаження припадає на ПДВ, ПДФО та соціальні внески [4; 5].

Ці відмінності пояснюються різною структурою економіки, фіскальними потребами та політичними пріоритетами. Для одних держав ставка корпоративного податку є ключовим елементом стратегії залучення іноземних інвестицій, для інших — інструментом стабілізації бюджетних надходжень. В умовах глобалізації та цифровізації економіки традиційні моделі корпоративного оподаткування зазнають критики, зокрема у зв'язку з можливістю транснаціональних корпорацій переносити прибутки в юрисдикції з низьким оподаткуванням. Це породжує запит на нову парадигму корпоративного оподаткування, що поєднувала б податковий суверенітет держав-членів і потребу в гармонізації мінімальних стандартів [2; 3; 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку теоретичних, методичних і практичних аспектів прямого оподаткування, зокрема корпоративного оподаткування, здійснили такі

науковці як Лекарь С., Савченко А. [7], Нікітишин А., Чернега В. [8], Огренич Ю., Діброва В. [9], Сідельнікова Л. [10]. Вчені-дослідники Ярема Я. і Бей І. акцентували увагу на дослідженні світового досвіду щодо стягнення податку на прибуток підприємств та можливостей його адаптації до сучасних реалій України [11]. Фундаментальні підходи до корпоративного оподаткування в ЄС представлені у працях А. Траннуа, Г. Вольфа, А. Бенасі-Керре, де аналізуються принципи податкової конкуренції та координації [1]. Значний внесок зроблено у звітах Європейської Комісії щодо оподаткування, які демонструють динаміку ставок та ефективного навантаження в країнах ЄС [1].

У публікаціях МВФ приділяється увага впливу міжнародних податкових правил на прибутковість корпорацій та бюджетну стійкість країн-членів ЄС [2]. Практика Суду ЄС систематизована у роботах, присвячених впливу рішень на національні режими оподаткування та обмеження дискримінаційних норм [12].

Попри значний обсяг теоретичних і прикладних досліджень у сфері корпоративного оподаткування в ЄС, низка ключових аспектів залишається недостатньо опрацьованою та дискусійною. По-перше, в сучасній науковій літературі простежується суперечність між підходами, що акцентують позитивний вплив податкової конкуренції на ефективність державних фінансів, і концепціями, які наголошують на потребі глибокої податкової гармонізації як умови стабільності бюджетів та запобігання ерозії податкової бази [1; 6; 9]. Відсутнє єдине узгоджене теоретичне бачення оптимального балансу між конкуренцією та координацією в умовах внутрішнього ринку ЄС.

По-друге, процес формування наднаціональних правил корпоративного оподаткування в ЄС відбувається фрагментарно: через окремі директиви (Parent-Subsidiary, Merger, Interest and Royalties, ATAD), Кодекс поведінки щодо оподаткування бізнесу (Code of Conduct for Business Taxation) [13] та судові рішення, що часто мають реактивний характер і спрямовані на вирішення конкретних проблем — подвійного оподаткування, шкідливих режимів, агресивного податкового планування [12; 13]. При цьому бракує систематизованого теоретичного узагальнення, яке б дозволило розглядати ці інструменти як елементи цілісної моделі розвитку корпоративного оподаткування в ЄС.

По-третє, впровадження глобального мінімального податку (Pillar Two) та підготовка ініціативи BEFIT суттєво змінюють контекст корпоративного оподаткування, зменшуючи простір для традиційних форм податкової конкуренції і водночас підвищуючи значення наднаціональних інструментів координації [2, 3, 14]. У цих умовах особливої ваги набуває порівняльний аналіз моделей корпоративного оподаткування окремих держав-членів та оцінка того, наскільки вони узгоджуються із загальноєвропейськими тенденціями.

Віддаючи належне науковому доробку вказаних вчених, зауважимо, що залишається невирішеною проблема узагальнення теоретичних засад корпоративного оподаткування в контексті гармонізації прямого оподаткування в межах Європейського Союзу. Враховуючи запровадження глобального мінімального податку та ініціативи Business in Europe: Framework for Income Taxation (далі — BEFIT) [14], зазначена проблематика потребує детального дослідження, що й зумовило вибір теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад розвитку системи корпоративного оподаткування в Європейському Союзі та виявлення ключових тенденцій її трансформації на основі аналізу теоретичних моделей, історичної еволюції, ролі наднаціональних інституцій і порівняльної характеристики національних підходів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Застосовано порівняльний аналіз для класифікації держав-членів Європейського Союзу за рівнем ставок податку на прибуток корпорацій, особливостями податкової бази та роллю корпоративного оподаткування в структурі податкових надходжень. Історичний метод використано для виокремлення етапів еволюції політики Європейського Союзу у сфері прямого оподаткування підприємств — від перших гармонізаційних проєктів 1960–1970-х років до сучасних ініціатив щодо впровадження глобального мінімального податку та створення рамкової моделі оподаткування прибутку в Європі. Інституційний та формально-правовий аналіз дали змогу оцінити внесок Європейської Комісії, Ради Європейського Союзу, Суду Європейського Союзу та Європейського Парламенту у формування спільних правил і мінімальних стандартів корпоративного оподаткування. Елементи системного підходу, аналізу та синтезу використано для поєднання теоретичних моделей податкової конкуренції та податкової координації з емпіричними даними щодо національних податкових режимів, а також для узагальнення аналітичних звітів європейських та міжнародних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні засади корпоративного оподаткування формуються на перетині економічної теорії, фінансового права та теорії європейської інтеграції. Однією з центральних дискусій є співвідношення податкової конкуренції і податкової гармонізації.

У класичній теорії міжнародного оподаткування (моделі Зодроу-Місковскі та ін.) показано, що в умовах мобільності капіталу держави схильні знижувати податки на прибуток корпорацій, намагаючись залучити інвестиції, що може призвести до *«перегонів донизу»* (race to the bottom) [1; 2]. Наслідком є потенційні втрати бюджетних надходжень і перекладання тягаря оподаткування на менш мобільні бази — працю, споживання, нерухомість. З цієї точки зору гармонізація мінімальних стандартів

оподаткування розглядається як спосіб обмежити деструктивну конкуренцію.

Альтернативний підхід, характерний для теорії фіскального федералізму, підкреслює дисциплінуючу роль податкової конкуренції. Відповідно до цієї логіки, конкуренція змушує уряди утримувати державні витрати в межах ефективності, перешкоджає надмірному зростанню податкового навантаження та стимулює створення привабливого бізнес-середовища [2].

Ще одним важливим теоретичним питанням є інцидентність корпоративного податку, тобто те, на кого фактично перекладається податковий тягар. Дослідження показують, що в малих відкритих економіках значна частина тягаря може перекладатися з власників капіталу на працівників (через зниження заробітних плат) або споживачів (через підвищення цін), що ставить під сумнів ефективність і справедливість надмірно високих ставок корпоративного податку [2; 6]. Разом з тим, на практиці жодна з розвинутих економік не відмовилася від корпоративного оподаткування, оскільки воно виконує важливу фіскальну та політичну функції, зокрема оподаткування надприбутків і рентних доходів.

З теоретичних позицій важливим є співвідношення податкової бази і ставок. Держави можуть конкурувати як через зниження ставок, так і через звуження бази (надання пільг, режимів для окремих видів доходів). Така конкуренція, заснована на пільгах і спеціальних режимах, часто кваліфікується як шкідлива податкова конкуренція, оскільки створює непрозорі переваги окремим платникам та підриває базу оподаткування інших країн [3; 13].

Звідси випливає теоретичний акцент на гармонізації податкової бази: якщо правила визначення оподаткованого прибутку уніфіковані, конкуренція зводиться до рівня ставок і стає прозорою [15]. Саме ця ідея лежить в основі концепції Спільної консолідованої бази корпоративного податку (Common Consolidated Corporate Tax Base — далі CCCTB), а також новішої ініціативи BEFIT [14].

З правового погляду теорія інтеграції оподаткування спирається на принцип субсидіарності: податкова політика залишається переважно у компетенції держав-членів, а наднаціональна координація виправдана там, де існують транскордонні екстерналії (переливи) і жодна країна не може ефективно вирішити проблему самостійно [12]. Оподаткування транснаціональних корпорацій і розмивання податкової бази мають саме такий характер, що обґрунтовує необхідність узгоджених дій на рівні ЄС та ОЕСР [2; 15].

Отже, теоретична основа розвитку корпоративного оподаткування в ЄС включає:

- моделі оптимального оподаткування і податкового федералізму;
- аналіз податкової конкуренції й гармонізації;
- концепцію гармонізованої податкової бази та формального розподілу прибутку;

Таблиця 1

Етапи історичного розвитку корпоративного оподаткування в Європі

Етап	Період	Характеристика
I етап	1960–1970-ті роки	спроби повної гармонізації
II етап	1980–1990-ті роки	Перехід до моделі координації
III етап	кінець 1990-х – 2000-ті роки	Боротьба зі шкідливою податковою конкуренцією
IV етап	2010-ті – 2020-ті роки	Боротьба з розмиванням бази і глобальний мінімальний податок

Джерело: складено авторами за даними [2; 3; 13; 16]

– принципи субсидіарності й податкового суверенітету в умовах інтеграції.

Щодо історичного розвитку корпоративного оподаткування в Європі та ЄС, то його можна умовно поділити на кілька етапів (табл. 1).

I етап. Перші пропозиції щодо гармонізації корпоративних податків з'явилися невдовзі після створення Європейського Економічного Співтовариства. Звіт Комітету Ноймарка (1962), а згодом — звіт ван ден Темпеля (1970) містили рекомендації щодо уніфікації систем оподаткування корпорацій, включно з пропозиціями запровадити розщеплену ставку для розподіленого і нерозподіленого прибутку [13]. У 1975 р. Європейська Комісія внесла проект директиви, що мав гармонізувати системи податку на прибуток компаній і податку на дивіденди, зокрема через обов'язкову імпутаційну систему та мінімальну ставку податку на джерелі для виплат дивідендів нерезидентам [13]. Ці плани не були реалізовані через політичний опір держав-членів і відсутність консенсусу щодо спільної податкової бази.

II етап. У 1980-х роках стало очевидним, що повна уніфікація корпоративного оподаткування є нереалістичною. Відтак ЄС поступово перейшов до моделі координації та поетапного зближення [13;16]. У 1990 р. були прийняті ключові Директива про материнські та дочірні компанії та Директива про злиття, які усунули подвійне оподаткування внутрішньогрупових дивідендів та полегшили трансграничну реструктуризацію [4]. Того ж року була укладена Арбітражна конвенція щодо усунення подвійного оподаткування у випадках перенесення прибутків між пов'язаними підприємствами.

Значний вплив мав Рудінгський звіт (1992), підготовлений Комітетом незалежних експертів з оподаткування компаній [4]. У звіті визнано небезпеку шкідливої податкової конкуренції та запропоновано низку заходів: усунення дискримінаційних норм національних систем, мінімальні елементи податкової бази, більш узгоджені ставки, розширення дії Директиви про материнські/дочірні компанії, запровадження спільних правил щодо усунення подвійного оподаткування, кращу координацію в сфері трансфертного ціноутворення.

III етап. У 1997 р. Рада Європейського Союзу (Рада міністрів економіки та фінансів — ECOFIN) ухвалила Кодекс поведінки щодо оподаткування

бізнесу [17], який започаткував процес виявлення і поступового скасування шкідливих податкових режимів у державах-членах [3]. До таких режимів віднесено спеціальні режими з наднизьким ефективним оподаткуванням, зорієнтовані лише на нерезидентів чи доходи з-за кордону, ізоляцію пільг від внутрішньої економіки, відсутність реальної економічної діяльності, непрозорість індивідуальних податкових рішень. Унаслідок роботи Групи з кодексу поведінки багато пільгових режимів було змінено або ліквідовано.

У 2003 р. прийнято Директиву про відсотки і роялті, що звільнила від оподаткування на джерелі внутрішньогрупові виплати відсотків і ліцензійних платежів між компаніями з різних країн ЄС [13]. Це зменшило податкові бар'єри у фінансуванні та трансферті технологій всередині Союзу.

IV етап. Після фінансової кризи 2008–2009 рр. і гучних податкових скандалів (LuxLeaks, Panama Papers) ЄС посилив боротьбу з агресивним податковим плануванням транснаціональних корпорацій. Під впливом Плану дій ОЕСР щодо боротьби з розмиванням податкової бази і переміщення прибутків (BEPS) [15] були ухвалені Директиви ATAD I (2016) [18] і ATAD II (2017) [19], які встановили мінімальні стандарти щодо обмеження відсоткових витрат, правил CFC, оподаткування при виході, загальних правил протидії зловживанням (GAAR) та гібридних невідповідностей [2; 3].

Новим етапом стала глобальна податкова реформа під егідою ОЕСР/G20, яка передбачає два «стовпи»: перерозподіл частини прибутків найбільших корпорацій між країнами ринків (Pillar One) та запровадження глобального мінімального податку у розмірі 15% для великих груп з оборотом понад 750 млн. євро (Pillar Two) [2]. ЄС імplementував Pillar Two через Директиву ЄС 2022/2523 [20], яка встановлює обов'язок держав-членів забезпечити мінімальний ефективний рівень оподаткування великих транснаціональних і великих національних груп [4].

Таким чином, історична еволюція системи корпоративного оподаткування в ЄС демонструє перехід від ранніх, надто амбіційних планів повної гармонізації до більш гнучкого підходу координації та поступового зближення, а на сучасному етапі — до встановлення наднаціональних мінімальних стандартів і глобальних правил.

Політика корпоративного оподаткування в ЄС формується в складній взаємодії між національними урядами та наднаціональними інституціями.

Європейська Комісія виступає ініціатором законодавчих пропозицій у податковій сфері та «стороннім договорів». Саме Комісія підготувала основні директиви з корпоративного оподаткування (1990, 2003, 2016–2017, 2022 рр.), а також пропозиції щодо СССТВ та BEFIT [13; 14]. Вона здійснює моніторинг національних податкових режимів, ініціює процедури порушення зобов'язань у випадку невідповідності права ЄС, а також використовує інструменти контролю за державною допомогою для боротьби з вибірковими податковими пільгами.

Резонансним прикладом застосування норм про державну допомогу стала справа проти податкових рішень для корпорації Apple в Ірландії. Європейська Комісія визнала, що Ірландія надала Apple вибіркові пільги, які дозволяли сплачувати занижені податки і тим самим порушували правила конкуренції [12]. Після тривалої судової процедури Суд ЄС підтвердив, що такі податкові рішення становлять незаконну державну допомогу, що стало важливим сигналом для інших держав-членів щодо обмеження індивідуальних податкових режимів.

Рада ЄС ухвалює податкові рішення за спеціальною законодавчою процедурою — одностайно, на основі пропозицій Комісії. Це робить процес гармонізації складним і повільним: багато ініціатив (зокрема СССТВ) були заблоковані через відсутність консенсусу [13]. Водночас Рада відіграла ключову роль у затвердженні директив, Кодексу поведінки, ATAD, директиви щодо мінімального податку, що стало можливим завдяки досягненню політичних компромісів між державами-членами. У структурі Ради функціонує Група з кодексу поведінки, яка здійснює експертну оцінку національних режимів на предмет шкідливої податкової конкуренції [15].

Суд Європейського Союзу формує правові рамки корпоративного оподаткування, розглядаючи справи про порушення основоположних свобод внутрішнього ринку. У численних прецедентах Суд визнав несумісними з правом ЄС норми національних податкових законів, які дискримінували транскордонні інвестиції або обмежували свободу установи (справи Marks & Spencer, Cadbury Schweppes, Lankhorst-Horst та ін.) [12; 16]. Як наслідок, держави — члени були змушені змінювати правила щодо оподаткування іноземних дивідендів, трансфертного ціноутворення, режимів CFC, відрахування збитків тощо. Суд відіграв роль каталізатора так званої «негативної інтеграції», усуваючи бар'єри і непрямо уніфікуючи податкові системи.

Європейський Парламент має консультативну роль, але здійснює важливий політичний вплив, підтримуючи ініціативи поглиблення податкової координації, прозорості та боротьби з ухиленням від оподаткування. Парламентські резолюції та доповіді

спеціалізованих комітетів (TAXE, PANA) впливали на громадський дискурс і позиції держав-членів щодо таких питань, як публічне звітування ТНК по країнах, обмеження шкідливих режимів, запровадження BEFIT тощо [14].

Таким чином, наднаціональні інституції ЄС не замінюють національну податкову політику, але задають рамкові обмеження, мінімальні стандарти та вектор розвитку системи корпоративного оподаткування, посилюючи тенденції до гармонізації й прозорості.

Варто зазначити, що попри посилення координації, національні системи корпоративного оподаткування в ЄС залишаються різноманітними. Порівняльний аналіз дає змогу виокремити як спільні риси, так і специфіку окремих груп країн.

1. Рівень ставок і рівень податкового навантаження.

Країни ЄС в залежності від рівня ставок на корпоративний податок можна умовно поділити на три групи:

- низькоподаткові юрисдикції;
- країни з помірними ставками;
- країни з відносно високими ставками (табл. 2) [4; 5].

При цьому важливішим за номінальні ставки є рівень ефективного оподаткування, який залежить від структури бази, пільг, амортизаційних правил тощо. Наприклад, країни з високою ставкою можуть забезпечувати конкурентне ефективне навантаження за рахунок щедрих режимів для науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, прискореної амортизації, відрахувань на власний капітал [4; 5].

2. Податкова база і спеціальні режими.

Незважаючи на загальні рамки, встановлені директивами ATAD та іншими актами, у правилах формування податкової бази існують помітні відмінності. Частина держав надає перевагу лінійній амортизації, інші дозволяють прискорену чи дегресивну; методи оцінки запасів (FIFO, LIFO) також різняться [13].

Важливим елементом є спеціальні режими обліку і оподаткування. Деякі європейські країни пропонують:

- інвестиційні податкові кредити (Португалія, Греція);
- відрахування на власний капітал (Бельгія, Італія — ACE);
- режими оподаткування інтелектуальної власності (патентні «бокси» в Нідерландах, Бельгії, Угорщині тощо);
- відкладене оподаткування нерозподіленого прибутку (Естонія, Латвія).

Після 1997 р. і запровадження Кодексу поведінки найбільш агресивні режими були скориговані, але можливість використання «м'яких» стимулів зберігається [3].

Таблиця 2

Групування країн ЄС за рівнем ставок податку на прибуток корпорацій

Групи	Рівень ставок, %	Характеристика	Країни
Низькоподаткові юрисдикції	9–12,5	Застосовують номінальні ставки в діапазоні і позиціонують себе як конкурентні центри для розміщення бізнесу. Для Ірландії низька ставка стала основою стратегії залучення транснаціональних корпорацій, що відображається у високій частці корпоративного податку в бюджеті	Ірландія, Угорщина, Болгарія, Кіпр
Країни з помірними ставками	20–25	Поєднують відносно широкі податкові бази з помірними ставками та інвестиційними стимулами	Нідерланди, Бельгія, Данія, Швеція, Фінляндія, Австрія, Іспанія, Португалія, Польща та ін.
Країни з відносно високими ставками	понад 28–30	Загальне податкове навантаження на корпорації є вищим, але часто пом'якшується пільгами й відрахуваннями	Мальта, окремі періоди Німеччини, Франції, Італії

Джерело: складено авторами за даними [4; 5]

3. Оподаткування розподіленого прибутку і дивідендів.

Історично у країнах ЄС застосовувалися різні підходи до усунення економічного подвійного оподаткування дивідендів: класичні системи, імпуційні, системи розщепленої ставки. З часом спостерігалася конвергенція до модифікованих класичних систем із частковим звільненням дивідендів або зниженими ставками ПДФО [13]. Після запровадження Директиви про материнські і дочірні компанії внутрішньогрупові дивіденди між корпоративними платниками в межах ЄС, як правило, звільняються від оподаткування при виконанні критеріїв володіння [13].

4. Частка корпоративного податку в доходах бюджету та ВВП.

За даними Європейської Комісії, частка податку на прибуток корпорацій у ВВП є дуже різною в країнах ЄС. Наприклад, в Ірландії вона може перевищувати 4–5% ВВП, що пов'язано з концентрацією прибутків транснаціональних компаній, тоді як у Франції, Німеччині, Латвії — коливається близько 1–2% ВВП [4; 5]. Відповідно, залежність бюджетів від корпоративного податку також відрізняється, що впливає на політичну чутливість змін ставок і бази.

Узагальнюючи, можна констатувати, що за умов єдиних мінімальних стандартів і вимог до прозорості держави-члени зберігають відчутний простір для національної диференціації ставок і стимулів. Водночас діапазон можливих варіацій поступово звужується під впливом гармонізаційних заходів ЄС і глобальних домовленостей [1; 4; 5].

На основі проведеного аналізу можна виокремити кілька ключових тенденцій і визначити ймовірні перспективи подальшої гармонізації корпоративного оподаткування в ЄС.

1. Закріплення глобального мінімального податку та обмеження «перегонів донизу».

Імплементация Директиви ЄС 2022/2523 [20] щодо глобального мінімального рівня оподаткування для

великих груп означає, що держави-члени фактично погодилися на спільну «підлогу» ефективної ставки корпоративного податку [2]. Це не скасовує податкової конкуренції, але суттєво обмежує можливість залучати інвестиції виключно за рахунок дуже низьких ставок. Конкуренція, імовірно, більше зосередиться на якості інституційного середовища, інфраструктури, людського капіталу, адміністрування податків.

2. Поступова гармонізація податкової бази через BEFIT.

Ініціатива BEFIT спрямована на створення єдиного рамкового підходу до оподаткування прибутку корпорацій в ЄС, передбачаючи спільні правила формування бази та консолідацію прибутків великих груп з подальшим формульним розподілом між країнами [14]. Якщо BEFIT буде реалізовано, він стане наступним етапом після ATAD і глобального мінімального податку — кроком до більш глибокої фіскальної інтеграції. Навіть у разі повільного просування ініціативи окремі її елементи можуть бути впроваджені частково (наприклад, гармонізація окремих аспектів бази, стандарти трансфертного ціноутворення, спільні вимоги до звітності).

3. Можлива трансформація процедури ухвалення рішень.

Питання переходу від одностайності до голосування кваліфікованою більшістю в податкових питаннях регулярно порушується Європейською Комісією і Європейським Парламентом [14]. Хоча на даному етапі політичні перспективи цього обмежені, зростання кількості держав-членів та потреба оперативно реагувати на глобальні виклики можуть актуалізувати дискусію щодо використання «перехідних клаузул» договорів у довгостроковій перспективі.

4. Посилення ролі корпоративного оподаткування як джерела власних ресурсів ЄС.

У контексті обговорення реформування бюджету ЄС та пошуку нових власних ресурсів розглядаються можливості використання корпоративних податків

як джерела наднаціональних надходжень, зокрема частини доходів від мінімального глобального податку або від потенційних цифрових та фінансових податків [14; 21]. Реалізація таких пропозицій означатиме перехід від координації до елементів спільної податкової політики.

5. Зростання значення прозорості та обміну інформацією.

ЄС активно розвиває інструменти адміністративного співробітництва: автоматичний обмін податковою інформацією (директиви DAC), публічне звітування ТНК по країнах, обмін інформацією про податкові схеми (DAC6) [2; 3]. Це підвищує прозорість, зменшує можливості ухилення та посилює довіру між податковими адміністраціями. Надалі можна очікувати розвитку єдиного цифрового середовища для корпоративної звітності та поглиблення аналітичного використання даних.

6. Вплив зовнішніх чинників і глобальної конкуренції.

Розвиток корпоративного оподаткування в ЄС тісно пов'язаний з глобальними тенденціями — податковою політикою США, Великої Британії, країн Азії, діяльністю ОЕСР і МВФ. ЄС виступає одним із драйверів глобальної податкової реформи, але також має адаптуватися до зовнішніх змін [2; 3]. Успішність глобального впровадження Pillar Two, а також доля Pillar One впливатимуть на подальші кроки ЄС у сфері податкової координації.

У підсумку, розвиток системи корпоративного оподаткування в ЄС відбувається за сценарієм поступової інтеграції: від фрагментованих національних систем — до комплексу узгоджених правил, які зберігають національний суверенітет, але обмежують шкідливу конкуренцію та забезпечують контроль над розмиванням податкової бази.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Корпоративне оподаткування в ЄС виконує комплексні функції — фінансову, регулюючу, перерозподільчу — та є ключовим інструментом впливу на інвестиційну активність, структуру капіталу та розміщення бізнесу. Його теоретичне обґрунтування спирається на моделі оптимального оподаткування, фінансового федералізму, аналіз податкової конкуренції і гармонізації.

Історична еволюція показує перехід від нереалізованих планів повної гармонізації до моделі координації і поетапного зближення. Початкові спроби уніфікувати ставки й системи були замінені більш прагматичним підходом — усунення подвійного оподаткування, боротьба з шкідливими режимами, мінімальні стандарти протидії ухиленню. На сучасному етапі розвиток системи характеризується впровадженням глобального мінімального податку та посиленням наднаціональних регулятивних механізмів.

Наднаціональні інституції ЄС — Європейська Комісія, Рада ЄС, Суд ЄС, Європейський Парламент —

відіграють ключову роль у формуванні рамкових правил корпоративного оподаткування. Комісія ініціює законодавчі акти та контролює їх виконання; Рада забезпечує політичний консенсус; Суд ЄС через прецедентну практику усуває дискримінаційні та бар'єрні норми національних законодавств; Парламент формує політичний тиск на посилення прозорості, справедливості та координації.

Порівняльний аналіз показує, що держави-члени зберігають різні моделі корпоративного оподаткування, від низькоподаткових до високоподаткових, із широким спектром спеціальних режимів та стимулів. Водночас діапазон відмінностей поступово звужується завдяки гармонізації податкової бази, антиухильним нормам, обмеженню шкідливої конкуренції та розвитку адміністративної співпраці.

Тendenції подальшого розвитку включають: консолідацію глобального мінімального податку, можливу реалізацію BEFIT як рамкового підходу до оподаткування прибутку корпорацій в ЄС, зростання ролі прозорості та обміну інформацією, а також потенційне посилення наднаціонального компоненту через використання корпоративних податків як джерела власних ресурсів бюджету ЄС.

Перспективи повної уніфікації (єдиної ставки чи наднаціонального корпоративного податку) виглядають віддаленими, однак часткова гармонізація — через спільні стандарти, мінімальне оподаткування та уніфікацію бази для великих груп — є реалістичним і вже реалізованим напрямом розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані для подальшого аналізу впливу глобального мінімального оподаткування на фінансову стійкість держав-членів, оцінки ефективності національних інвестиційних стимулів та порівняння європейської моделі корпоративного оподаткування з моделями інших інтеграційних об'єднань.

Серед перспективних наукових напрямів доцільно, передусім, зосередити увагу на оцінці впливу ініціативи BEFIT на перерозподіл прибутків і податкових надходжень між державами-членами ЄС у разі запровадження спільної корпоративної бази. Не менш важливим є проведення порівняльного аналізу європейської моделі корпоративного оподаткування з підходами, що застосовуються в інших інтеграційних об'єднаннях, зокрема в АСЕАН, з метою виявлення можливостей для адаптації кращих практик. Варто також глибше проаналізувати ефективність існуючих механізмів податкової координації в ЄС — таких як директиви протидії ухиленню та автоматичний обмін податковою інформацією — з огляду на їхній реальний вплив на обмеження агресивного податкового планування. Окремий інтерес становить дослідження наслідків впровадження глобального мінімального податку в розмірі 15% для великих груп компаній, зокрема його впливу на фінансову стійкість країн та на ефективність національних податкових стимулів у контексті міжнародної конкуренції за інвестиції.

Література

1. Trannoy A., Wolff G. B., Bénassy-Quéré A. Tax harmonisation in Europe: Moving forward: analytical report. *VoxE U. CEPR*. London, 2014. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/tax-harmonisation-europe-moving-forward> (дата звернення: 14.12.2025).
2. Taxing Multinationals in Europe: Departmental Paper No. DP/21/12 / IMF. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2021. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/dp/2021/english/tmniecea.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).
3. Annual Report on Taxation 2025: analytical report. *European Commission*. Brussels, 23 June 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis/annual-report-taxation_en (дата звернення: 14.12.2025).
4. Annual Report on Taxation 2023: analytical report. *European Commission*. Brussels, 30 June 2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/swd/2023/0243/COM_SWD\(2023\)0243_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/swd/2023/0243/COM_SWD(2023)0243_EN.pdf) (дата звернення: 14.12.2025).
5. Yanatma S. Revenues from corporate income tax in Europe: Which countries collect the most? *Euronews*. 27 Sept. 2025. URL: <https://uk.finance.yahoo.com/news/revenues-corporate-income-tax-europe-050202199.html> (дата звернення: 17.12.2025).
6. Sorensen P. B. The Case for International Tax Co-ordination Reconsidered. *Economic Policy*. 2000. Vol. 15. No. 31. URL: <https://ideas.repec.org/a/oup/ecpoli/v15y2000i31p430-472..html> (дата звернення: 17.12.2025).
7. Лекарь, С., Савченко, А. Корпоративний податок, як податкова політика щодо прямого оподаткування в країнах ЄС. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-7>
8. Нікітішин А., Чернега В. Податок на прибуток підприємств як джерело доходів бюджету. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. № 27–02. С. 97–100. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-049>
9. Огренич, Ю. О., & Діброва, В. О. Вдосконалення оподаткування підприємств в Україні шляхом врахування міжнародного досвіду реформування податкових систем. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-6>
10. Сідельникова Л. Поведінкові чинники реалізації парадигми прямого оподаткування в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023 № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-80>
11. Ярема Я. Р., Бей І. М. Адаптація зарубіжного досвіду оподаткування прибутку підприємств до вітчизняної практики. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2. № 13. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/55.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
12. The ECJ's Apple Decision and Its Implications for International Tax: analytical review. *Skadden*. 13 Sept. 2024. URL: <https://www.skadden.com/insights/publications/2024/09/your-homework-will-be-graded> (дата звернення: 16.12.2025).
13. Harmonisation of corporate taxation in the EU: Working Paper ECON 105. Part II.C. *European Parliament*. Brussels. 1998. URL: https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/pdf/105_en.pdf (дата звернення: 14.12.2025).
14. BEFIT — Business in Europe: Framework for Income Taxation: Briefing. *European Parliament Think Tank*. Brussels. 22 July 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2023\)754631](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2023)754631) (дата звернення: 15.12.2025).
15. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. OECD Publishing. 2013. DOI: 10.1787/9789264202719-en
16. Company Taxation in the Internal Market: Commission Staff Working Paper. *European Commission*. Brussels. 2001. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2016-09/company_tax_study_en.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
17. Resolution of the Council and the Representatives of the Governments of the Member States, of conduct for business taxation — Taxation of saving. 1997. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_1998_002_R_0001_01 (дата звернення: 15.12.2025).
18. Council of the European Union. Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices that directly affect the functioning of the internal market (ATAD I). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 193. 1–14. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L1164> (дата звернення: 15.12.2025).
19. Council of the European Union. Council Directive (EU) 2017/952 of 29 May 2017 amending Directive (EU) 2016/1164 as regards hybrid mismatches with third countries (ATAD II). *Official Journal of the European Union*. 2017. L 144. 1–11. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017L0952> (дата звернення: 15.12.2025).
20. Council Directive (EU) 2022/2523 of 14 December 2022 on ensuring a global minimum level of taxation for multinational enterprise groups and large-scale domestic groups in the Union. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2523/oj/eng> (дата звернення: 17.12.2025).
21. Proposals for new own resources of the EU budget based on corporate taxation and other levies: Communication. *European Commission*. Brussels, 2021. URL: https://commission.europa.eu/publications/own-resources-legal-texts_en (дата звернення: 17.12.2025).

References

1. Trannoy A., Wolff G. B., Bénassy-Quéré A. (2014). *Tax harmonisation in Europe: Moving forward: analytical report*. VoxE U. CEPR. London. Available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/tax-harmonisation-europe-moving-forward>
2. IMF. (2021). *Taxing Multinationals in Europe: Departmental Paper No. DP/21/12*. Washington, D. C. International Monetary Fund. Available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/dp/2021/english/tmniecea.pdf>
3. European Commission. Brussel. (2025). *Annual Report on Taxation 2025: analytical report*. Brussels: European Commission. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis/annual-report-taxation_en
4. European Commission. Brussels. (2023). *Annual Report on Taxation 2023: analytical report*. Brussels: European Commission. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/swd/2023/0243/COMSWD\(2023\)0243_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/swd/2023/0243/COMSWD(2023)0243_EN.pdf)
5. Yanatma, S. (2025). Revenues from corporate income tax in Europe: Which countries collect the most? *Euronews*. Available at: <https://uk.finance.yahoo.com/news/revenues-corporate-income-tax-europe-050202199.html>
6. Sorensen, P. B. (2000). The Case for International Tax Co-ordination Reconsidered. *Economic Policy*. 15. 31. URL: <https://ideas.repec.org/a/oup/ecpoli/v15y2000i31p430-472..html>
7. Lekar, S., Savchenko, A. (2024). Korporatyvnyi podatok, yak podatkovya polityka shchodo priamoho opodatkuvannia v krainakh Ye S. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 7. 48–52 [in Ukrainian].
8. Nikitishyn, A., Cherneha, V. (2023) Podatok na prybutok pidpriemstv yak dzherelo dokhodiv biudzhetu. *Modern engineering and innovative technologies*. № 27–02. 97–100. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-049> [in Ukrainian].
9. Ohrenych, Yu. O., Dibrova, V. O. (2021). Vdoskonalennia opodatkuvannia pidpriemstv v Ukraini shliakhom vrakhu-vannia mizhnarodnoho dosvidu reformuvannia podatkovykh system. *Ekonomichnyi prostir*. 172. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-6> [in Ukrainian].
10. Sidelnikova, L. (2023) Povedinkovi chynnyky realizatsii paradyhmy priamoho opodatkuvannia v umovakh voienno-ho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-80> [in Ukrainian].
11. Yarema, Ya. R., Bei, I. M. (2019). Adaptatsiia zarubizhnogo dosvidu opodatkuvannia prybutku pidpriemstv do vitchyznianoï praktyky. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2. 13. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/55.pdf [in Ukrainian].
12. Skadden. (2024). The ECJ's Apple Decision and Its Implications for International Tax: analytical review. Available at: <https://www.skadden.com/insights/publications/2024/09/your-homework-will-be-graded>
13. European Parliament. Brussels. (1998). *Harmonisation of corporate taxation in the EU: Working Paper ECON 105. Part II.C*. Brussels: European Parliament. Available at: https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/pdf/105_en.pdf
14. European Parliament Think Tank. Brussels. (2024). *BEFIT — Business in Europe: Framework for Income Taxation: Briefing*. Brussels: European Parliament Think Tank. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2023\)754631](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2023)754631)
15. OECD. (2013). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264202719-en
16. European Commission. (2001). *Company Taxation in the Internal Market: Commission Staff Working Paper*. Brussels: European Commission. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2016-09/company_tax_study_en.pdf
17. ECOFIN/ (1997). Resolution of the Council and the Representatives of the Governments of the Member States, of conduct for business taxation — Taxation of saving. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_1998_002_R_0001_01
18. Directive (EU) 2016/1164 of the European Union and of the Council of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices that directly affect the functioning of the internal market (ATAD I). *Official Journal of the European Union*. 2016. 193. 1–14. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L1164>
19. Directive (EU) 2017/952 of the European Union of the Council of 29 May 2017 amending Directive (EU) 2016/1164 as regards hybrid mismatches with third countries (ATAD II). *Official Journal of the European Union*. 2017. 144. 1–11. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017L0952>
20. Directive (EU) 2022/2523 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on ensuring a global minimum level of taxation for multinational enterprise groups and large-scale domestic groups in the Union. *Official Journal of the European Union*. 2022. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2523/oj/eng>
21. European Commission (2021). *Proposals for new own resources of the EU budget based on corporate taxation and other levies: Communication*. Brussels: European Commission. URL: https://commission.europa.eu/publications/own-resources-legal-texts_en

УДК 336.2

Іванишина Ольга Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри адміністрування податків
Державний податковий університет*

Ivanyshyna Olha

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department
Tax Administration State Tax University
ORCID: 0000-0002-4495-7475*

Романюк Максим Миколайович

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Державного податкового університету*

Romaniuk Maksym

*Doctor of Philosophy (PhD) Student of the
State Tax University
ORCID: 0009-0006-8618-4622*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11752

ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРАЇНАХ ЄС ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ВИКОНАННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ

TAX CONSULTING FOR BUSINESS ENTITIES IN EU COUNTRIES AS A FACTOR AFFECTING THE FULFILMENT OF TAX OBLIGATIONS

Анотація. Вступ. Податкове консультування в країнах-членах Європейського Союзу (далі – ЄС) є важливим елементом податкової культури та системи оподаткування. Його розвиток визначається низкою інституційних, економічних та правових чинників. Послугами податкових консультантів в ЄС користується широке коло суб'єктів підприємницької діяльності – від мікропідприємств до великих корпорацій. В Україні немає комплексного правового регулювання професії податкового консультанта, а податкова культура, дисципліна платників податків та довіра до податкових органів є низькими. Для України принципово важливим є вивчення досвіду регулювання податкового консультування в країнах ЄС з огляду на вплив діяльності податкових консультантів на сумлінне виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності, що сприятиме поліпшенню взаємовідносин і зміцненню довіри до податкових органів.

Мета. З'ясувати роль і значення податкового консультування в країнах ЄС як інструменту підвищення рівня добровільного виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності, а також визначити можливості адаптації досвіду європейських країн для вдосконалення системи податкового консультування в Україні.

Матеріали і методи. Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, а також публікації, аналітичні звіти й матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), Європейської Комісії, національних палат (асоціацій) і галузевих федерацій податкових консультантів ЄС, присвячені питанням формування та розвитку професії податкового консультування в країнах ЄС та Україні.

У процесі здійснення дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для характеристики ключових етапів розвитку податкового консультування в країнах ЄС і особливостей його регулювання; порівняльний метод – для аналізу якісних і кількісних показників розвитку податкового консультування в країнах – членах ЄС та його впливу на виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності; метод логічного узагальнення – для формулювання висновків і пропозицій

Результати. Проаналізовано базові моделі регулювання діяльності податкових консультантів у державах-членах ЄС: державну, саморегульовану та змішану. Визначено інструменти, які формують в країнах-членах ЄС якість професійних послуг (ліцензування, сертифікація, етичні норми та стандарти, професійна та дисциплінарна відповідальність, взаємодія з податковими органами, делегування контролю професійним асоціаціям, наднаціональне регулювання ЄС). На основі кількісних та якісних показників розвитку податкового консультування в країнах ЄС розкрито вплив податково-консультаційних послуг на підвищення рівня податкової культури, мінімізацію помилок у податковій звітності, зниження податкових ризиків, зміцнення довіри між податковими органами та суб'єктами підприємницької діяльності. Окреслено ключові тенденції розвитку ринку податково-консультаційних послуг у країнах ЄС в контексті цифровізації оподаткування та посилення вимог до прозорості. На основі аналізу досвіду країн ЄС визначено можливості його адаптації в Україні, що сприятиме підвищенню ефективності податкового адміністрування та підтримці суб'єктів підприємницької діяльності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях необхідно зосередити увагу на детальному аналізі індикаторів впливу податкових консультацій у країнах-членах ЄС на виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності. Необхідно проаналізувати практики країн-членів ЄС, де використання послуг податкових консультантів бізнесом суттєво знижує рівень помилок у податковій звітності, впливає на зменшення кількості податкових спорів, на зростання добровільної сплати податків (податковий комплаєнс) та на рівень довіри до податкової служби і держави в цілому. Це надасть змогу сформулювати пропозиції та запровадити в Україні європейські підходи регулювання професії податкового консультанта, яка в країнах ЄС є важливим інструментом забезпечення добровільної сплати податків суб'єктами підприємницької діяльності, зниження рівня тіньової економіки, підвищення податкової культури та довіри бізнесу до держави.

Ключові слова: податкове консультування, Європейський Союз, суб'єкти підприємницької діяльності, податкові зобов'язання, податкова культура, показники розвитку податкового консультування.

Summary. Introduction. Tax consulting in European Union (EU) member states is an important element of tax culture and the taxation system. Its development is determined by a number of institutional, economic and legal factors. Tax consulting services in the EU are used by a wide range of economic entities, from micro-enterprises to large corporations. In Ukraine, there is no comprehensive legal regulation of the tax advisor profession, and tax culture, taxpayer discipline and trust in the state are low. It is essential for Ukraine to study the experience of regulating tax consulting in EU countries in terms of the impact of consultants' activities on the conscientious fulfilment of tax obligations by economic entities, strengthening trust and improving relations with the tax service.

Purpose. To determine the role and significance of tax consulting in EU member states as a tool for increasing the level of voluntary compliance with tax obligations by business entities and to identify opportunities for adapting the experience of European countries to improve the tax consulting system in Ukraine.

Materials and methods. The theoretical basis of the study consists of works by domestic and foreign scholars; publications, analytical reports and materials from the OECD, the European Commission, national chambers (associations) and industry federations of EU tax consultants, which are devoted to the formation and development of the tax consulting profession in EU countries and Ukraine. In the course of the study, a set of general scientific and specialised methods was applied: theoretical generalisation, analysis and synthesis – to characterise the key stages of development of tax consulting in EU countries and the peculiarities of its regulation; comparative method – to analyse qualitative and quantitative indicators of the development of tax consulting in EU member states and its impact on the fulfilment of tax obligations by business entities; logical generalisation – to formulate conclusions and proposals.

Results. The basic models of regulation of tax advisors' activities in EU member states are analysed: state, self-regulated and mixed. The instruments that shape the quality of professional services in EU member states (licensing, certification, ethical norms and standards, professional and disciplinary responsibility, interaction with tax authorities, delegation of control to professional associations, supranational EU regulation) are identified. Based on quantitative and qualitative indicators of the development of tax consulting in EU countries, the impact of tax consulting services on improving tax culture, minimising errors in tax reporting, reducing tax risks, and strengthening trust between tax authorities and business entities is revealed. Key trends in the development of the tax advisory services market in EU countries in the context of the digitalisation of taxation and increased transparency requirements are outlined. Based on an analysis of the experience of EU countries, opportunities for its adaptation in Ukraine are identified, which will contribute to improving the efficiency of tax administration and supporting business entities.

Discussion. Further research should focus on a detailed analysis of indicators of the impact of tax advice in EU member states on the fulfilment of tax obligations by business entities. It is necessary to analyse the practices of EU member states, where the use of tax advisory services by businesses significantly reduces the level of errors in tax reporting, contributes to a decrease in the number of tax disputes, an increase in voluntary tax compliance, and the level of trust in the tax service and the state as a whole. This will make it possible to develop proposals and introduce European approaches to regulating the profession of tax advisor in Ukraine, which in EU countries is an important tool for ensuring voluntary tax payments by business entities, reducing the shadow economy, improving tax culture and increasing business confidence in the state.

Key words: tax consulting, European Union, business entities, tax obligations, tax culture, indicators of tax consulting development.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку економічних відносин у країнах ЄС, що супроводжуються цифровою трансформацією, зростанням вимог до прозорості підприємницької діяльності, динамічними регуляторними змінами в сфері оподаткування, особливо важлива роль належить податковим консультантам. Завдяки високим професійним компетенціям, етичним стандартам та глибокому розумінню специфічних особливостей податкового законодавства податкові консультанти в країнах ЄС виступають ключовою ланкою між органами державної влади та суб'єктами підприємницької діяльності, сприяючи підвищенню податкової дисципліни та формуванню належного рівня податкової культури. Становлення та розвиток податкового консультування в країнах ЄС відбувалися протягом кількох десятиліть і були зумовлені сукупністю інституційних, економічних та правових чинників. У результаті в цих країнах сформувався стабільно високий попит на податкові консультаційні послуги як серед суб'єктів мікробізнесу, так і серед великих корпорацій.

Дослідження ролі податкового консультування як фактора впливу на виконання податкових зобов'язань платниками податків у країнах ЄС є важливим для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення податкової політики в Україні з урахуванням євроінтеграційних намірів, а також для формування партнерських відносин між податковими органами та платниками податків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей розвитку і функціонування податкового консультування в країнах ЄС та його впливу на ефективність справляння податків і взаємовідносини між суб'єктами податкового процесу присвятили свої роботи зарубіжні вчені: Джудіт Фрідман (Judith Freedman) [16], Маргарет Лемб (Margaret Lamb), Ендрю Лаймер (Andrew Lumer), Саймон Джеймс (Simon James) [19] та ін. Вивченню європейського досвіду професійної діяльності податкових консультантів в країнах ЄС присвячені праці вітчизняних науковців, Я. Ізмайлова, І. Єгорової [2], О. Іванишиної, І. Прокопенко [5] та ін. Не зважаючи на значну кількість наукових праць в цій сфері, проблематика ролі та значення податкового консультування як важливого чинника впливу на добросовісну поведінку платників податків — суб'єктів підприємницької діяльності продовжує бути актуальною.

Метою статті. З'ясувати роль і значення податкового консультування в країнах — членах ЄС як інструменту підвищення рівня добровільного виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності, а також визначити можливості адаптації досвіду європейських країн для вдосконалення системи податкового консультування в Україні.

Матеріали і методи. Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців; публікації, аналітичні звіти та матеріа-

ли: ОЕСР, Європейської Комісії, «Великої четвірки» аудиторських компаній (Deloitte, PwC, EY, KPMG), Європейської федерації податкових консультантів, національних палат (асоціацій) податкових консультантів країн ЄС, присвячені питанням формування та розвитку професії податкового консультування в країнах ЄС та Україні.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів, зокрема: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез — для характеристики ключових етапів розвитку податкового консультування в країнах ЄС та особливостей його регулювання; порівняльний метод — для аналізу якісних і кількісних показників розвитку податкового консультування в країнах ЄС та оцінки його впливу на виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності; логічне узагальнення — для формулювання висновків і пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Податкове консультування в країнах ЄС є важливим елементом податкової системи та чинником забезпечення податкової дисципліни суб'єктів підприємницької діяльності. Узагальнене визначення, сформоване на основі поглядів вітчизняних і європейських науковців, характеризує податкове консультування як багатокомпонентну професійну діяльність, що полягає в наданні платникам податків фахових рекомендацій і послуг з організації бухгалтерського та податкового обліку, складання податкової звітності й декларацій, а також правової та аналітичної підтримки щодо застосування податкового законодавства, мінімізації податкових ризиків, оптимізації податкових рішень, захисту інтересів платників і взаємодії з податковими органами [2; 5; 16; 19].

Ринок податково-консультаційних послуг у країнах ЄС формувався протягом кількох десятиліть і продовжує активно розвиватися. Роль податкових консультантів посилювалася під впливом таких чинників, як постійні зміни та ускладнення податкового законодавства, зростання податкового навантаження на бізнес, розвиток інтеграційних процесів і гармонізація податкових систем у межах ЄС, а також цифровізація податкового адміністрування. Етапи формування податкового консультування в ЄС під впливом зазначених вище чинників в історичній ретроспективі наведено в табл. 1.

Як видно з наведеної в таблиці 1 характеристики становлення та розвитку податкового консультування в країнах ЄС, від зародження цієї професії до сучасного стану минуло понад 70 років.

Податкове консультування суб'єктів підприємницької діяльності формувалося поступово — від надання базових послуг у сфері бухгалтерського обліку та роз'яснення норм податкового законодавства до високопрофесійної, цифровізованої та інституційно-регульованої діяльності.

Варто наголосити, що податкове консультування характеризується значною неоднорідністю підходів

Таблиця 1

Ключові етапи та характерні особливості формування податкового консультування суб'єктів підприємницької діяльності в країнах ЄС

Період	Назва етапу	Характерні особливості
1950–1980-ті роки	Зародження професії	Після Другої світової війни країни Західної Європи реформують податкові системи. З'являються перші інституційні форми податкової допомоги, яка полягає у веденні бухгалтерії, наданні юридичних послуг та супроводі фінансової звітності. Створюється європейська федерація податкових радників — CFE Tax Advisers Europe (1959). В країнах ЄС формуються перші професійні асоціації (палати) податкових консультантів.
1980–2000-ті роки	Інституціоналізація	В більшості країн ЄС професія податкового консультанта стає повноцінно регульованою. Вона отримує чіткі рамки, сертифікацію, кодекси етики, стандарти надання послуг та обов'язкові іспити. Попит на кваліфіковане консультування зростає з розвитком інтеграційних процесів в ЄС та зростанням обсягу нормативної бази, посиленням вимог до звітності, гармонізацією країнами-членами непрямих податків (насамперед ПДВ).
2000–2010-ті роки	Цифровізація та розширення функцій консультантів	З'являються перші системи електронного декларування, які потребують технічної підтримки. Податкове консультування стає окремою високоспеціалізованою галуззю, розширюється сфера послуг: податкове планування, оцінка податкових ризиків, підготовка електронної звітності; формується відповідальність консультантів і страхування професійної діяльності.
2010–2020-ті роки	Міжнародна координація та національні заходи протидії агресивному податковому плануванню	Посилюються міжнародні та національні заходи (Проект OECD/G20 BEPS, стандарти автоматичного обміну інформацією CRS (Common Reporting Standard) та CbCR (Country-by-Country Reporting), Європейські директиви DAC (1–8), ATAD (Anti-Tax Avoidance Directive), які спрямовані на боротьбу з агресивним податковим плануванням, уникненням оподаткування та штучним виведенням прибутків за кордон, що значно ускладнює податкове законодавство. У більшості країн ЄС професія стає високо стандартизованою та високооплачуваною, а консультанти — ключовими фахівцями в сфері трансфертного ціноутворення та звітності за міжнародними операціями.
2020–до тепер	Повна діджиталізація податкового адміністрування	Цифровізація в сфері оподаткування значно підвищила попит на податкових консультантів, які надають допомогу бізнесу щодо: ESG (Environmental, Social, Governance) — звітності та податкових аспектів стійкого розвитку, e-invoicing, SAF-T, e-audit, myDATA; здійснюють адаптацію до реформ та діджиталізації ПДВ. Податкові консультанти все активніше стають посередниками між бізнесом та податковими органами.

Джерело: складено автором на основі [5; 10; 29]

до регулювання професії між країнами-членами ЄС. На його формування впливають тип правової системи країни, історичні особливості розвитку професії, роль бухгалтерів та адвокатів, рівень цифровізації, а також позиція держави щодо контролю за якістю надання послуг. Узагальнюючи практику країн ЄС, можна виокремити три основні форми (моделі) регулювання, кожна з яких має свої підтипи та інструменти (рис. 1).

Варто звернути увагу, що не дивлячись на різні підходи до регулювання податково-консультаційної діяльності в країнах — членах ЄС, податкове консультування в усіх державах, які входять до ЄС базується на комплексі інструментів, що забезпечують високу якість послуг та сприяють покращенню виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності. До таких інструментів з боку держави та/або зі сторони професійних об'єднань (асоціацій) податкових консультантів нале-

жать: ліцензування та сертифікація; етичні норми (кодекси етики) і професійні стандарти; юридична та дисциплінарна відповідальність; тісна взаємодія з податковими органами. Крім того, ЄС здійснює також наднаціональне регулювання податкового консультування, спрямоване на підвищення прозорості, запобігання зловживанням і ухиленню від сплати податків та на захист персональних даних (DAC6 [11], GDPR [17], AML [7]).

Також слід зазначити, що попит на податково-консультаційні послуги серед суб'єктів підприємницької діяльності в країнах ЄС стабільно зростає, що підтверджується аналітичними звітами ЄС та окремих країн-членів.

Водночас необхідно зауважити, що в країнах ЄС відсутній єдиний інтегрований реєстр показників розвитку податкового консультування, зокрема щодо масштабів ринку, цін і тарифів на послуги, рівня використання таких послуг суб'єктами

МОДЕЛІ РЕГУЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС

1. ДЕРЖАВНЕ (ЖОРСТКЕ) РЕГУЛЮВАННЯ

Сутність:

діяльність контролюється безпосередньо державою шляхом ліцензування, сертифікації та законодавчого регулювання.

Застосовується:

в Австрії, Німеччині, Італії, Франції

Характерні риси:

– обов'язкове ліцензування, сертифікація та іспити, високі вимоги до освіти та практичного досвіду, обов'язкова система безперервного професійного розвитку;
– професійні етичні кодекси, право представляти платника у спорах з податковими органами, дисциплінарні комісії.

Переваги: високий рівень довіри, захист та відповідальність.

Недоліки: жорсткі вимоги, висока вартість входу на ринок, ризик бюрократизації.

2. САМОРЕГУЛЮВАННЯ (РИНКОВЕ) ЧЕРЕЗ ПРОФЕСІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сутність:

Відсутнє державне ліцензування, сертифікація.
Функції регулювання передані професійним асоціаціям.

Застосовується:

в Данії, Іспанії, Естонії, Нідерландах.

Характерні риси:

– добровільне або обов'язкове членство у професійних організаціях (асоціаціях) податкових консультантів;
– асоціації ведуть реєстри, розробляють етичні кодекси, вимоги до кваліфікації, сертифікацію, контролюють якість послуг та здійснюють дисциплінарні процедури.

Переваги: гнучкість, самооновлення стандартів, швидка адаптація до змін.

Недоліки: ризик недостатнього державного контролю та нерівномірної якості послуг.

3. ЗМІШАНЕ (ПРОФЕСІЙНЕ САМОРЕГУЛЮВАННЯ та ДЕРЖАВНІ ВИМОГИ)

Сутність:

Регулювання здійснюється спільно: держава встановлює базові вимоги (кваліфікація, мінімальні стандарти), а професійні організації відповідають за нагляд, етику та розвиток професії.

Застосовується:

в Португалії, Польщі, Фінляндії, Чехії

Характерні риси:

– державна реєстрація чи/або дозвіл, сертифікація професійними асоціаціями;
– обов'язкове підвищення кваліфікації;
– спільні дисциплінарні комісії, спільне регулювання стандартів якості.

Переваги: баланс між контролем та гнучкістю, висока якість послуг.

Недоліки: складність координації між державою та асоціаціями.

Рис. 1. Моделі регулювання професійної діяльності податкових консультантів в країнах-членах ЄС

Джерело: складено автором за даними [10; 27]

підприємницької діяльності та рівня довіри бізнесу до податкових консультантів.

Разом із тим відомості щодо аналізу розвитку податково-консультаційних послуг, а також кількісні та якісні показники діяльності податкових консультантів містяться в різних офіційних джерелах і на вебсайта Європейської комісії (DG TAXUD) [13], ОЕСР [25], професійних об'єднань і національних палат (асоціацій) та галузевих федерацій податкових консультантів (CFE) [10], Accountancy Europe [6], European Tax Adviser Federation [13], Eurostat [15], а також компаній «Великої четвірки» [3] тощо. Зазначені показники також представлені в платних ринкових дослідженнях та індустріальних оглядах, зокрема Statista [24], Technavio [28], IBISWorld [18], AstuteAnalytica [9], MarketGrowthReports [20] та ін. Національні палати й асоціації податкових консультантів країн — членів ЄС ведуть, що містять дані про чисельність податкових консультантів, частку

самозайнятих осіб, ставлення бізнесу до професії та оцінки якості наданих послуг тощо. Національні статистичні служби публікують інформацію щодо тарифів на податково-консультаційні послуги, рівня оплати праці податкових консультантів, кількості профільних фірм тощо (GUS — в Польщі, INSEE — у Франції, ISTAT — в Італії та ін.). Крім того, ОЕСР та ЄС систематично проводять і оприлюднюють результати опитувань щодо рівня довіри бізнесу до консультантів та податкових органів [14; 23].

У таблиці 2 наведено порівняльну характеристику ринку податкового консультування з використанням ключових кількісних і якісних індикаторів його розвитку на прикладі окремих країн — членів ЄС з різними підходами до регулювання професії.

Усі показники наведені в таблиці 2, є орієнтовними, а не точними числовим даними, проте вони відображають узагальнену характеристику стану розвитку професії податкового консультування. Зокрема

Таблиця 2

**Кількісні та якісні показники розвитку податкового консультування
в країнах — членах ЄС (2024 р.)**

Форма регулювання	К-ть консультантів	Середня вартість (€/год)	Рівень довіри до податкової служби	Рівень довіри до консультантів	Оцінка річного ринку податкових послуг (€) (мін — макс)
Німеччина					
Державна	~89 000	150–250	65–75%	80–90%	5,25–10,50 млрд
Австрія					
Державна	~8 300	120–180	70–80%	78–88%	0,5–1,06 млрд
Франція					
Державна	~21 000	120–200	55–65%	65–80%	2,44–4,88 млрд
Італія					
Державна	~118 000	90–160	40–55%	60–75%	2,31–4,62 млрд
Португалія					
Змішана, переважає державна	~69 000	60–110	55–70%	70–80%	0,20–0,40 млрд
Польща					
Змішана, переважає державна	~70 000	40–80	45–60%	60–75%	0,74–1,48 млрд
Чехія					
Змішана: баланс між державною та саморегулюючою	~12 000	45–90	50–65%	60–75%	0,34–0,68 млрд
Фінляндія					
Змішана, переважає саморегулювання	~9 000	90–170	75–85%	70–82%	0,25–0,50 млрд
Іспанія					
Саморегулююча	~65 000	70–140	45–60%	55–70%	1,20–2,40 млрд
Данія					
Саморегулювання	~7 000	110–160	75–85%	75–85%	0,40–0,80 млрд
Нідерланди					
Саморегулювання	~22 000	130–220	70–80%	75–85%	1,46–2,19 млрд
Естонія					
Саморегулювання	~3 000	50–100	70–85%	65–80%	56–94 млн

Джерело: складено автором за даними [3; 6; 8; 10; 13; 14; 15; 22; 23]

це стосується ефективності ринку податкового консультування в країнах ЄС, рівня довіри суб'єктів підприємницької діяльності до податкових консультантів та сприйняття бізнесом професійності, надійності, етичності та компетентності консультантів. Найвищий рівень довіри характерний для юрисдикцій із чітким державним професійним регулюванням (Німеччина, Австрія), тоді як у країнах зі змішаною моделлю або саморегулюванням (Італія, Чехія, Іспанія, Португалія) рівень довіри є дещо нижчим і значною мірою залежить від репутації окремих фахівців або компаній. Вагомий вплив на ефективність податкового консультування та підвищення якості послуг має цифровізація, завдяки якій консультаційні послуги надаються більш оперативно та точно, є аналітичнішими і ризик-орієнтованими. Водночас вони поступово стають доступнішими та дешевшими не тільки для великих компаній, а й для малого та середнього бізнесу. Разом із цим зростають вимоги до кваліфікації консультантів. Зокрема щодо IT-компетентностей і рівня цифрової грамотності.

Отже, у сфері податкового консультування в країнах ЄС спостерігається як спільні тенденції (цифровізація, підвищення рівня дотримання податкового законодавства та прозорості, розвиток взаємодії з податковими органами), так і суттєві відмінності, зумовлені формами професійного регулювання, масштабами ринку та рівнем довіри бізнесу. Жорстко регульовані ринки податкового консультування (Німеччина, Австрія) забезпечують найвищу якість послуг, однак характеризуються високими бар'єрами входу на ринок податково-консультаційних послуг та значною їх вартістю.

Натомість більш ліберальні моделі з переважанням саморегулюванням (країни Скандинавії та Балтії) орієнтовані с прощення процедур, широкое впровадження цифрових рішень і зменшення бюрократичних бар'єрів, що сприяє посиленню конкуренції та формуванню доступніших цін на податково-консультаційні послуги. Країни Центральної та Південної Європи демонструють змішані підходи до регулювання, які передбачають досягнення балансу між контролем і гнучкістю, а також підвищений рівень захисту інтересів клієнтів.

Загальні сучасні позитивні тенденції розвитку податкового консультування в країнах — членах ЄС полягають у забезпеченні суб'єктів підприємницької діяльності якісними консультаційними послугами з метою належного виконання податкових зобов'язань, що свідчить про важливу роль цієї професії у формуванні податкової культури суспільства загалом.

Водночас Україна, яка обрала євроінтеграційний вектор розвитку, істотно відстає від країн ЄС за рівнем професійного регулювання ринку податкового консультування, стандартами підготовки фахівців, а також за рівнем інституційної взаємодії між податковими консультантами та податковими органами, що підтверджується даними таблиці 3.

Аналіз показників регулювання ринку податкового консультування в таблиці 3 вказує на те, що в Україні професія фактично не регулюється на інституційному рівні. Існують асоціації податкових консультантів у формі громадських організацій, які висувають певні вимоги до професії, однак вони є лише декларативними. Тому спостерігається низький рівень попиту на послуги податкових консультантів, який пов'язаний насамперед із нерегульованим ринком, поширеною практикою неофіційного «аутсорсингу податків» (консультуванням без чітких стандартів, перевірки, ліцензій та відповідальності), відсутністю стандартів якості податкових послуг та відповідальності за надані податково-консультаційні послуги [26].

Одночасно Україна демонструє високий рівень цифровізації податкового адміністрування (до 100% щодо адміністрування ПДВ). Однак ці показники мають переважно формальний характер, оскільки країни ЄС значно випереджають Україну за рівнем автоматизації процесів декларування, цифрового аудиту (SAF-T) та загалом за розвиненістю екосистеми співпраці між податковою службою й податковими консультантами.

Отже, у країнах — членах ЄС, незважаючи на різні підходи до регулювання професії, всі моделі орієнтовані на постійну, інституційно закріплену взаємодію, за якої податкові консультанти перестають бути лише «представниками бізнесу», а стають партнерами податкової служби у забезпеченні податкового комплаєнсу, прозорості та добровільної сплати податків суб'єктами підприємницької діяльності.

Необхідно звернути увагу, що відповідно до показників таблиці 2 рівень довіри суб'єктів підприємницької діяльності в країнах ЄС до незалежних податкових консультантів є вищим, ніж рівень довіри до податкових органів. Водночас у низці країн ці показники є майже однаковими. Зокрема, рівень довіри бізнесу до податкових органів у скандинавських країнах (Данія, Фінляндія та ін.) є найвищим серед європейських держав і становить 75–85% [21; 23].

Податково-консультаційні послуги в цих країнах є менш затребуваними серед суб'єктів підприємницької діяльності, оскільки податкові системи характеризуються відносною простотою та стабільністю, широко застосовуються сервіси попередньо заповнених декларацій (pre-filled declarations), спостерігається високий рівень цифровізації оподаткування, низька кількість податкових спорів і сформована висока податкова культура, що зумовлює відсутність значного попиту на агресивну мінімізацію податкових зобов'язань.

В Україні оцінка рівня довіри бізнесу до податкової служби суттєво різниться залежно від джерел інформації. Так, за даними Державної податкової служби України, станом на кінець 2024 року 8 255 платників податків — юридичних осіб і фізичних осіб — підприємців було включено до «переліку платників з високим рівнем добровільного комплаєнсу».

Таблиця 3

Характерні ознаки регулювання ринку податкового консультування в Україні та ЄС

№ п/п	Показники	Україна	Країни ЄС
1.	Регулювання професії податкового консультанта	Не регулюється та не має офіційного статусу	Зустрічається три форми регулювання: жорстке державне, саморегулювання, змішана форма
2.	Єдиний реєстр консультантів	Відсутній	Є у більшості країн-членів ЄС
3.	Вимоги до кваліфікації	Юридично не регламентовані	Стандартизовані вимоги, іспити та сертифікація визначені або на рівні держави, або на рівні національних палат (асоціацій) податкових консультантів
4.	Кодекс професійної етики	На рівні держави не затверджено	Є обов'язковим або на рівні держави, або на рівні національних палат (асоціацій) податкових консультантів
5.	Рівень використання послуг податкових консультантів суб'єктами підприємницької діяльності	~20–25% бізнесу користуються послугами	~55%–85% бізнесу користуються послугами (залежно від регулювання та доступності)
6.	<i>Діджиталізація податкового адміністрування:</i>		
	– е-кабінет платника	85–90%	90–95%
	– е-РРО/е-фіскальні каси	65–70	80–90
	– е-податкова звітність	98–99	95–100
	– електронне адміністрування ПДВ (ЄРПН, e-VAT)	100	95–100
	– автоматичне заповнення декларацій (pre-filled returns)	20–25%	65–85
	– цифровий аудит (SAF-T).	немає	60–75%

Джерело: складено автором за даними [2; 5; 10; 27]

Ці платники забезпечили надходження податків у сумі 257,1 млрд. грн, що становило 16,6% від загального обсягу податкових надходжень [1].

Водночас дослідження CASE Ukraine свідчить про значні масштаби ухилення від сплати податків суб'єктами підприємницької діяльності, які у 2024 році оцінювалися в межах 353,5–568 млрд. грн на рік [9]. За результатами опитування бізнес-лідерів, проведеного громадською організацією «Технології прогресу» спільно з Gradus Research у серпні 2025 року в межах дослідження «Фіскальний огляд України: підвищення прозорості та нагляду в оподаткуванні, аудиті та державних витратах», зафіксовано низький рівень довіри бізнесу до діяльності ДПСУ. Зокрема, 69% респондентів висловили недовіру до податкової служби, з них 50% зазначили, що «скоріше не довіряють». Водночас лише 25% опитаних позитивно оцінили діяльність служби, причому переважна більшість із них (23%) обрали варіант відповіді «скоріше довіряю» [4].

Суттєві розбіжності в показниках податкової дисципліни суб'єктів підприємницької діяльності свідчать про наявність системних проблем у формуванні податкової культури та забезпеченні високого рівня добровільної сплати податків в Україні. Незважаючи на те, що частина бізнесу демонструє готовність до добровільного комплаєнсу, значна частина економіки країни продовжує функціонувати в тіньовому секторі.

Позитивним чинником впливу на виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності та інструментом, здатним компенсувати наявні прогалини у взаємодії між податковою службою й бізнесом, може стати розвиток інституту податкового консультування в Україні з урахуванням найкращих практик країн — членів ЄС.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Податкове консультування в країнах ЄС є важливим елементом національних податкових систем і виконує подвійну функцію. З одного боку, податкові консультанти сприяють своєчасному виконанню суб'єктами підприємницької діяльності податкових зобов'язань, адаптації до електронних стандартів податкового адміністрування та мінімізації податкових ризиків, пов'язаних із помилками у звітності або проведенням податкових перевірок. З іншого боку, податкове консультування сприяє зміцненню довіри до системи оподаткування загалом, забезпечує сумлінне виконання податкових зобов'язань і формує ефективну взаємодію між державою та платниками податків — суб'єктами підприємницької діяльності.

Вивчення найкращих практик країн ЄС у сфері регулювання податкового консультування є для України необхідною передумовою формування цивілізованої, прозорої та ефективної системи податкового супроводу бізнесу. Регулювання податкового консультування шляхом запровадження сертифікації,

ліцензування, посилення професійних стандартів, а також активна інтеграція податкових консультантів у державні цифрові платформи можуть суттєво підвищити рівень добровільного виконання податкових зобов'язань суб'єктами підприємницької діяльності.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на детальному аналізі індикаторів розвитку податкового консультування в країнах — членах ЄС, а також на оцінці впливу податкових консультацій на рівень виконання податкових зобов'язань. Особливу увагу слід приділити практикам тих країн

ЄС, у яких використання послуг податкових консультантів сприяє зменшенню кількості помилок у податковій звітності, скороченню податкових спорів, зростанню рівня добровільної сплати податків (податкового комплаєнсу) та підвищенню довіри бізнесу до податкової служби й держави загалом. Це дасть змогу сформулювати практичні рекомендації щодо запровадження в Україні європейських підходів до регулювання професії податкового консультанта як важливого інструменту зниження рівня тіньової економіки, підвищення податкової культури та зміцнення довіри бізнесу до держави.

Література

1. Державна податкова служба України. Територія високого рівня податкової довіри. URL: <https://tpd.tax.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 262–269. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-262_269.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
3. Консалтингова чи дорадча практика Великої четвірки «Ernst & Young», «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «KPMG International». URL: <https://soti.liberty.cx.ua/maysternist/shho-take-konsaltingova-firma-big-4.html> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Опитування бізнес-лідерів у межах серії досліджень щодо реформ, бізнес-клімату та протидії корупції. https://assets.ctfassets.net/ymxt0u8ddakq/fYYQjKipr7hK9kf74c9SY/36f4841e2cdef9b132555970938777a6/Survey_04-15.08.2025__UA_.pdf (дата звернення: 10.12.2025).
5. Прокопенко І. А., Іванишина О. С. Роль податкових консультантів у формуванні податкової культури в країнах ЄС: досвід для України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 176–183. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4372> (дата звернення: 12.12.2025).
6. Accountancy Europe. *Recommendations to streamline the EU tax system*. URL: <https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2025/09/250911-Tax-simplifications-recommendations.pdf>? (дата звернення: 01.12.2025).
7. Anti-Money Laundering (AML) Services. (2025) URL: https://www.demire.eu/aml_services (дата звернення: 03.12.2025).
8. AstuteAnalytica. URL: <https://www.astuteanalytica.com/consulting-and-advisory> (дата звернення: 10.12.2025).
9. CASE Ukraine. *Tax Evasion in Ukraine Escalates, Causing Significant Budget Losses*. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/porivnyalnyj-analiz-fiskalnogo-efektu-vid-zastosuvannya-instrumentiv-uhylennya-unyknennya-opodatkovannya-v-ukrayini/> (дата звернення: 01.12.2025).
10. CFE Tax Advisers Europe's 2024 Annual Report. <https://taxadviserseurope.org/project/cfe-tax-advisers-europes-2024-annual-report> (дата звернення: 10.12.2025).
11. Directive on Administrative Cooperation (DAC). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/tax-transparency-cooperation/administrative-co-operation-and-mutual-assistance/directive-administrative-cooperation-dac_en (дата звернення: 11.12.2025).
12. Europe tax advisory market. URL: <https://www.astuteanalytica.com/industry-report/europe-tax-advisory-market> (дата звернення: 01.12.2025).
13. European Tax Adviser Federation. *ETAF Annual Report — 2024*. URL: <https://etaf.tax/annual-reports> (дата звернення: 02.12.2025).
14. European Union. *Standard Eurobarometer 103 — Spring 2025*. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail> (дата звернення: 01.12.2025).
15. Eurostat. *Business services. Statistics Explained*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title> (дата звернення: 12.12.2025).
16. Freedman Judith. Financial and Tax Accounting: Transparency and “Truth”. *TAX AND CORPORATE GOVERNANCE, Schön, ed., Springer Science, 2008, Oxford Legal Studies Research Paper № . 2/2008*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1085862 (дата звернення: 13.12.2025).
17. General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://gdpr-info.eu> (дата звернення: 10.12.2025).
18. IBISWorld. *Accounting & Auditing in Europe — Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2025–2030)*. URL: <https://www.ibisworld.com/europe/industry/accounting-auditing/200284/> (дата звернення: 10.12.2025).

19. Margaret Lamb, Andrew Lymer, Judith Freedman, Simon James. Taxation: An Interdisciplinary Approach to Research. URL: <https://academic.oup.com/book/52267> (дата звернення: 11.12.2025).
20. MarketGrowthReports. URL: <https://www.marketgrowthreports.com/search> (дата звернення: 01.12.2025).
21. OECD. *Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax?*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/f3d8ea10-en>
22. OECD. *Survey on Drivers of Trust in Public Institutions — 2024 Results*. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/2024/07> (дата звернення: 10.12.2025).
23. OECD. *Tax Morale II BUILDING TRUST BETWEEN TAX ADMINISTRATIONS AND LARGE BUSINESSES*. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09> (дата звернення: 01.12.2025).
24. Statista. European Union. *Statistics report about the European Union (EU)*. URL: <https://www.statista.com/study/13711/european-union-statista-dossier> (дата звернення: 10.12.2025).
25. Tax Administration 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2025> (дата звернення: 11.12.2025).
26. Tax Outsourcing Risks And Considerations. (<https://www.deloitte.com/az/az/services/tax/perspectives/tax-outsourcing-risks-and-considerations.html>) (дата звернення: 08.12.2025).
27. TAX PROFESSIONS IN EUROPE. *European Tax Adviser Federation (ETAF). Bundessteuerberaterkammer*. URL: <https://etaf.tax/wp-content/uploads/2023/03/> (дата звернення: 09.12.2025).
28. Technavio. URL: <https://www.technavio.com/industries/professional-services> (дата звернення: 02.12.2025).
29. The role of the CFE in Europe. URL: <https://www.taxadvisermagazine.com/article> (дата звернення: 04.12.2025).

References

1. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. Terytoriia vysokoho rinvia podatkovoi doviry. (2025) URL: <https://tpd.tax.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Izmailov Ya. O., Yehorova I. H. (2020) Shliakhy vyrishennia problem podatkovoho konsultuvannia v Ukraini z vykorystanniam dosvidu zarubizhnykh krain. *Biznes Inform.* 2020. № 7. Pp. 262–269. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-262_269.pdf [in Ukrainian].
3. Konsal'tynhova chy doradcha praktyka Velykoi chetviryky "Ernst & Young", "PricewaterhouseCoopers", "Deloitte Touche Tohmatsu", "KPMG International". (2025) URL: <https://soti.liberty.cx.ua/maysternist/shho-take-konsaltingova-firma-big-4.html> [in Ukrainian].
4. Opytuvannia biznes-lideriv u mezhakh serii doslidzhen shchodo reform, biznes-klimatu ta protydyi koruptsii. (2025) https://assets.ctfassets.net/ymxt0u8ddakq/fYYQjKipr7hK9kf74c9SY/36f4841e2cdef9b132555970938777a6/Survey_04-15.08.2025_UA_.pdf_04-15.08.2025_UA_.pdf [in Ukrainian].
5. Prokopenko I. A., Ivanyshyna O. S. (2025) Rol podatkovykh konsultantiv u formuvanni podatkovoi kultury v krainakh YeS: dosvid dlia Ukrainy. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "Ekonomika": naukovi zhurnal.* Ostroh: Vyd-vo NaUOA, veresen 2025. № 38(66). С. 176–183. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4372> [in Ukrainian].
6. Accountancy Europe. (2025) *Recommendations to streamline the EU tax system*. URL: <https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2025/09/250911-Tax-simplifications-recommendations.pdf>
7. Anti-Money Laundering (AML) Services. (2025) URL: https://www.demire.eu/aml_services.
8. AstuteAnalytica. URL: (2025) <https://www.astuteanalytica.com/consulting-and-advisory>
9. CASE Ukraine. (2024) *Tax Evasion in Ukraine Escalates, Causing Significant Budget Losses*. <https://case-ukraine.com.ua/publications/porivnyalnyj-analiz-fiskalnogo-efektu-vid-zastosuvannya-instrumentiv-uhylennya-unyknennya-opodatkovannya-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
10. CFE Tax Advisers Europe's 2024 Annual Report. (2024) <https://taxadviserseurope.org/project/cfe-tax-advisers-europes-2024-annual-report>.
11. Directive on Administrative Cooperation (DAC). (2025) URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/tax-transparency-cooperation/administrative-co-operation-and-mutual-assistance/directive-administrative-cooperation-dac_en
12. Europe tax advisory market. (2024) URL: <https://www.astuteanalytica.com/industry-report/europe-tax-advisory-market>
13. European Tax Adviser Federation. (2024) *ETAF Annual Report — 2024*. URL: <https://etaf.tax/annual-reports>
14. European Union. (2025) *Standard Eurobarometer 103 — Spring 2025*. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail>
15. Eurostat. (2025) *Business services. Statistics Explained*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title>
16. Freedman Judith. (2008) Financial and Tax Accounting: Transparency and "Truth". *TAX AND CORPORATE GOVERNANCE, Schön, ed., Springer Science, 2008*, Oxford Legal Studies Research Paper № 2/2008. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1085862
17. General Data Protection Regulation (GDPR). (2026) URL: <https://gdpr-info.eu>

-
18. IBISWorld. (2025). *Accounting & Auditing in Europe — Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2025–2030)*. URL: <https://www.ibisworld.com/europe/industry/accounting-auditing/200284/>
 19. Margaret Lamb, Andrew Lymer, Judith Freedman, Simon James. (2004) *Taxation: An Interdisciplinary Approach to Research*. URL: <https://academic.oup.com/book/52267>
 20. MarketGrowthReports. (2025) URL: <https://www.marketgrowthreports.com/search>
 21. OECD (2019), *Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax?*, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/f3d8ea10-en>
 22. OECD (2024) *Survey on Drivers of Trust in Public Institutions — 2024 Results*. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/2024/07>
 23. OECD. (2022) *Tax Morale II BUILDING TRUST BETWEEN TAX ADMINISTRATIONS AND LARGE BUSINESS-ES*. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09>
 24. Statista. European Union. (2025) *Statistics report about the European Union (EU)*. URL: <https://www.statista.com/study/13711/european-union-statista-dossier>
 25. Tax Administration 2025. (2025) URL: <https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2025>
 26. Tax Outsourcing Risks And Considerations. (2020) (<https://www.deloitte.com/az/az/services/tax/perspectives/tax-outsourcing-risks-and-considerations.html>)
 27. TAX PROFESSIONS IN EUROPE. (2023) *European Tax Adviser Federation (ETAF)*. Bundessteuerberaterkammer. URL: <https://etaf.tax/wp-content/uploads/2023/03/>
 28. Technavio. (2025) URL: <https://www.technavio.com/industries/professional-services>
 29. The role of the CFE in Europe. (2021) URL: <https://www.taxadvisermagazine.com/article>

УДК 336.225.673

Краєвський Володимир Миколайович

*доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту
Державний податковий університет*

Kraevskyi Volodymyr

*Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Taxation, Accounting and Auditing
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-3513-3666

Савченко Алла Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет*

Savchenko Alla

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-1871-7555

Скорик Марина Олегівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики
Державний податковий університет*

Skoryk Maryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-3291-706X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11776

СУПЕРЕЧНІСТЬ ФІСКАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ

THE CONTRADICTION BETWEEN THE STATE'S FISCAL INTERESTS AND CORPORATE RATIONALITY IN THE SYSTEM OF CORPORATE INCOME TAXATION

Анотація. Вступ. У статті досліджується суперечність між фіскальними інтересами держави та корпоративною раціональністю суб'єктів господарювання в системі податку на прибуток підприємств як інституційно зумовлений феномен сучасних фіскальних відносин. Обґрунтовано, що зазначена суперечність формується не лише на рівні податкової політики, а насамперед у площині адміністрування та бухгалтерського обліку.

Мета. Метою статті є теоретико-аналітичне осмислення та систематизація суперечності між фіскальними інтересами держави й корпоративною раціональністю у системі корпоративного податку на прибуток підприємств, а також визначення ролі механізмів адміністрування та обліку у її формуванні та трансформації.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять положення теорії оподаткування, інституційної економіки та фіскального адміністрування. У процесі дослідження застосовано діалектичний, системний і структурно-функціональний підходи, методи наукової абстракції, порівняльного та компаративного аналізу, узагальнення й інтерпретації аналітичних матеріалів міжнародних організацій та наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених.

Результати. Доведено, що суперечність між фіскальними інтересами держави та корпоративною раціональністю має об'єктивний інституційний характер і проявляється через конструкцію податку на прибуток підприємств, механізми його адміністрування та облікову практику. Встановлено, що ускладнення фіскального адміністрування та зростання регуляторних вимог призводять до підвищення витрат податкового комплаєнсу та стимулюють адаптивну податкову поведінку підприємств. Узагальнення міжнародного досвіду засвідчило, що інституційні механізми координації та довіри є ефективнішими за фіскальний примус у пом'якшенні зазначеної суперечності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним аналізом податкового комплаєнсу, кількісною оцінкою витрат дотримання податкового законодавства та обґрунтуванням напрямів адаптації міжнародних моделей корпоративного оподаткування до національних умов України.

Ключові слова: податок на прибуток підприємств; корпоративний податок, обліково-аналітичне забезпечення, бухгалтерський облік, податкове адміністрування, фіскальні інтереси, корпоративна раціональність, податковий комплаєнс.

Summary. Introduction. The article examines the contradiction between the state's fiscal interests and corporate rationality within the system of corporate income taxation as an institutionally determined phenomenon of modern fiscal relations. It is substantiated that this contradiction arises not only at the level of tax policy but primarily through tax administration and accounting mechanisms.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical and analytical systematization of the contradiction between the state's fiscal interests and corporate rationality in the corporate income tax system, as well as to identify the role of tax administration and accounting mechanisms in shaping and transforming this contradiction.

Materials and methods. The methodological framework is based on tax theory, institutional economics, and fiscal administration theory. The research employs dialectical, systemic, and structural-functional approaches, as well as methods of scientific abstraction, comparative and comparative-institutional analysis, generalization, and interpretation of analytical materials from international organizations and academic literature.

Results. The study demonstrates that the contradiction between fiscal interests and corporate rationality is objective and institutionally embedded in the design of corporate income taxation, tax administration practices, and accounting systems. It is established that increasing administrative complexity and regulatory pressure raise tax compliance costs and stimulate adaptive corporate behavior rather than fiscal efficiency. The analysis of international experience confirms that institutional coordination and trust-based mechanisms are more effective than coercive fiscal control in mitigating this contradiction.

Discussion. The findings suggest that the effectiveness of corporate income taxation depends primarily on the quality of the institutional environment and administrative balance rather than on the level of tax rates, which is particularly relevant for improving national tax systems in transition economies.

Key words: corporate income tax; corporate tax; accounting and analytical support; accounting; tax administration; fiscal interests; corporate rationality; tax compliance.

Постановка проблеми. Податок на прибуток підприємств посідає ключове місце у системі державних фінансів, виконуючи функцію одного з базових джерел формування доходів бюджету та водночас виступаючи важливим інструментом впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання. У сучасних умовах його фіскальне значення посилюється на тлі зростання бюджетних потреб держави, ускладнення податкового регулювання та активізації міжнародних процесів протидії розмиванню податкової бази. Водночас для підприємств податок на прибуток є суттєвим елементом витрат, що безпосередньо впливає на фінансові результати, інвестиційні рішення та стратегії управління ризиками.

У цій площині об'єктивно формується суперечність між фіскальними інтересами держави, спрямованими на забезпечення стабільності та передбачуваності бюджетних надходжень, і корпоративною раціональністю підприємств, яка зумовлює праг-

нення до оптимізації податкового навантаження та мінімізації фіскальних ризиків. Зазначена суперечність проявляється не лише на рівні податкової політики чи ставок оподаткування, а насамперед у механізмах адміністрування та обліку податку на прибуток підприємств, де перетинаються інтереси контролюючих органів і платників податків.

Ускладнення податкових процедур, зростання ролі податкових різниць, посилення контрольних функцій та впровадження міжнародних стандартів податкової прозорості зумовлюють підвищення витрат дотримання податкового законодавства для бізнесу та одночасно ставлять перед державою завдання підвищення ефективності фіскального адміністрування. У цьому контексті проблема узгодження фіскальних інтересів і корпоративної раціональності тісно пов'язана з такими науковими й практичними завданнями, як удосконалення обліково-аналітичного забезпечення податку

на прибуток, зниження податкових ризиків, підвищення якості податкового контролю та адаптація національної практики до міжнародних підходів корпоративного оподаткування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі проблематика податку на прибуток підприємств розглядається переважно крізь призму його фінансової ролі, облікової природи та особливостей адміністрування в умовах трансформації податкового законодавства. Так, низка досліджень зосереджується на оцінці ефективності податку на прибуток як джерела доходів бюджету та аналізі його впливу на фінансові результати підприємств, зокрема в кризових та воєнних умовах [1]. Теоретичні аспекти податку на прибуток як облікової категорії, а також проблеми формування об'єкта оподаткування через систему бухгалтерського обліку висвітлюються у працях українських учених, які наголошують на складності взаємодії фінансового та податкового обліку [2; 3; 5]. Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені практичним питанням обліку і звітності з податку на прибуток, зокрема в контексті постійних змін податкового законодавства та зростання податкових різниць [4; 6; 7].

Разом із тим українські автори переважно розглядають податок на прибуток підприємств у межах національної податкової системи, тоді як у зарубіжних дослідженнях об'єктом аналізу виступає корпоративний податок (corporate income tax) як самостійний інститут фінансової політики. У працях міжнародних організацій та зарубіжних науковців акцент робиться на якості податкового адміністрування, податковому комплаєнсі та інституційних механізмах забезпечення добровільного виконання податкових зобов'язань [8–11]. Дослідження МВФ підкреслюють, що ефективність корпоративного податку значною мірою залежить від дизайну податкового адміністрування та рівня довіри між державою і платниками податків [11–15].

Важливе місце у міжнародному науковому дискурсі займають праці, присвячені протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутку, зокрема ініціативи BEPS і питання трансфертного ціноутворення [16–19]. У цих дослідженнях корпоративний податок розглядається як сфера постійного конфлікту між фінансовими інтересами держави та раціональною податковою поведінкою транснаціонального бізнесу. Окремі автори звертають увагу на значні витрати податкового комплаєнсу, які несуть підприємства внаслідок ускладнення адміністрування корпоративного оподаткування [20].

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що, попри значну кількість досліджень як у національному, так і в міжнародному вимірах, проблема суперечності між фінансовими інтересами держави та корпоративною раціональністю залишається недостатньо систематизованою. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження зазначеної

суперечності саме в контексті податку на прибуток підприємств як національного аналога корпоративного податку в міжнародній практиці.

Метою статті є теоретико-аналітичне осмислення та систематизація суперечності між фінансовими інтересами держави й корпоративною раціональністю суб'єктів господарювання у системі корпоративного податку на прибуток підприємств, а також виявлення ролі механізмів адміністрування та обліку у формуванні, загостренні або пом'якшенні цієї суперечності з урахуванням національної практики оподаткування прибутку підприємств в Україні та міжнародних підходів до корпоративного оподаткування.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить сукупність положень класичної та сучасної теорії оподаткування, інституційної економіки й теорії фінансового адміністрування, доповнених концепціями корпоративної раціональності та податкового комплаєнсу. У процесі дослідження застосовано діалектичний метод пізнання для розкриття внутрішньої суперечності між фінансовими та корпоративними інтересами, системний і структурно-функціональний підходи — для аналізу податку на прибуток підприємств як елемента фінансової системи. Використано методи наукової абстракції, порівняльного аналізу, узагальнення та інтерпретації обліково-економічної інформації, а також компаративний аналіз національної та міжнародної практики корпоративного оподаткування на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів та аналітичних матеріалів міжнародних організацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці корпоративний податок (corporate income tax) у міжнародній практиці розглядається як складний інституційний механізм, що поєднує фінансові, регуляторні та поведінкові функції. Аналітичні матеріали ОЕСР послідовно наголошують, що корпоративний податок не є нейтральним щодо економічної поведінки, а впливає на інвестиційні рішення, структуру капіталу та транснаціональну мобільність бізнесу [8–10]. У цьому сенсі корпоративний податок функціонує як інструмент формування економічних стимулів, а не лише як джерело бюджетних надходжень.

В Україні функціонально подібну роль відіграє податок на прибуток підприємств, який, однак, має іншу інституційну форму. Його ключовою особливістю є тісний зв'язок із системою бухгалтерського обліку, що зумовлює специфічну модель визначення податкової бази через фінансовий результат з подальшими коригуваннями. Така конструкція посилює роль облікової політики підприємств і водночас загострює суперечність між фінансовими інтересами держави та корпоративною раціональністю.

Інформація таблиці 1 виконує концептуальну функцію, оскільки дозволяє ідентифікувати інституційні та економічні відмінності між корпоративним

Таблиця 1

Інституційно-економічна характеристика корпоративного податку (міжнародна практика) та податку на прибуток підприємств (Україна)

Критерій	Корпоративний податок (corporate income tax, міжнародна практика)	Податок на прибуток підприємств (Україна)
Інституційна роль	Самостійний інструмент фіскальної та інвестиційної політики	Елемент національної податкової системи з обліковою прив'язкою
Теоретична основа	Теорія оптимального оподаткування, інституційна економіка	Обліково-фіскальна модель оподаткування
Формування бази	Корпоративний прибуток з урахуванням міжнародних правил	Фінансовий результат $\pm$ податкові різниці
Ступінь поведінкового впливу	Високий (інвестиції, капітал, локація бізнесу)	Середній (облікова політика, податкове планування)
Роль адміністрування	Ключовий регулятор ефективності податку	Основне джерело фіскального навантаження
Типова суперечність	Фіскальний контроль — мобільність капіталу	Контроль — облікова раціональність

Джерело: узагальнено за матеріалами ОЕСР та МВФ [8–11; 14]

податком у міжнародній практиці та податком на прибуток підприємств в Україні. Саме ці відмінності формують різні канали виникнення та прояву суперечності між фіскальними інтересами держави й корпоративною раціональністю, що є теоретичним підґрунтям подальшого аналізу механізмів адміністрування та обліку.

Фіскальні інтереси держави в системі оподаткування прибутку підприємств пов'язані з необхідністю забезпечення стабільності доходної частини бюджету, зниження рівня податкових втрат та підвищення ефективності податкового контролю. У сучасних умовах реалізація цих інтересів дедалі більше зміщується у площину адміністрування, що підтверджується дослідженнями МВФ та ОЕСР [9; 12; 15].

Адміністрування корпоративного оподаткування трансформується з технічної функції у ключовий інструмент фіскальної політики, через який держава намагається компенсувати обмеження, пов'язані з податковою конкуренцією та мобільністю капіталу.

Інформація таблиці 2 демонструє причинно-наслідковий зв'язок між інструментами фіскального адміністрування та змінами у податковій поведінці підприємств. Вона підтверджує, що адміністрування є не нейтральним технічним елементом, а активним фактором трансформації суперечності між інтересами держави та бізнесу, впливаючи на рівень

комплаєнсу, структуру операцій і облікові рішення суб'єктів господарювання.

Корпоративна раціональність у сфері оподаткування прибутку проявляється у прагненні підприємств мінімізувати фіскальні витрати за умов дотримання формальних правил. Зарубіжні дослідження підкреслюють, що бухгалтерський облік стає ключовим інструментом адаптації бізнесу до податкового тиску [19].

Зростання складності регулювання призводить до підвищення витрат податкового комплаєнсу, які, за оцінками С. Айхфельдера та М. Шорна, мають системний характер і впливають на конкурентоспроможність підприємств [20].

Дана інформація формалізує діалектичний характер суперечності між фіскальними інтересами держави та корпоративною раціональністю підприємств, перетворюючи її з абстрактної теоретичної категорії на структурований аналітичний об'єкт. Вона дозволяє систематизувати точки конфлікту, показати їх економічні наслідки та обґрунтувати неминучість виникнення напруги в умовах ускладнення податкового адміністрування та зростання вимог до податкової прозорості.

Міжнародна практика свідчить, що суперечність між фіскальними та корпоративними інтересами не може бути усунена, але може бути інституційно

Таблиця 2

Механізми фіскального адміністрування та їх вплив на економічну поведінку підприємств

Механізм	Фіскальна мета	Інституційний ефект	Поведінкова реакція
Податкові перевірки	Контроль доходів	Асиметрія влади	Обережність в обліку
ТЦУ	Протидія BEPS	Регуляторна складність	Реструктуризація операцій
Обмін інформацією	Прозорість	Зниження анонімності	Відмова від агресивного планування
Ризик-орієнтований підхід	Ефективність	Селективність	Диференційований комплаєнс

Джерело: узагальнено за матеріалами ОЕСР та МВФ [9–11; 16–18]

Таблиця 3

Форми прояву суперечності між фіскальними інтересами та корпоративною раціональністю

Фіскальний імператив	Корпоративна логіка	Точка конфлікту	Наслідки
Максимізація надходжень	Мінімізація податків	Податкова база	Ускладнення обліку
Посилення контролю	Управління ризиками	Адміністрування	Зростання комплаєнс-витрат
Прозорість	Захист інтересів	Інформація	Інституційна напруга

Джерело: узагальнено за [11; 13; 19; 20]

врегульована. Ініціативи BEPS, глобальний мінімальний податок і моделі кооперативного комплаєнсу розглядаються як спроби досягнення балансу між контролем і довірою [16–18].

Інформація таблиці 4 виконує синтезуючу та прогностичну функцію, оскільки узагальнює міжнародні інституційні підходи до пом'якшення суперечності між фіскальними та корпоративними інтересами. Вона демонструє, що сучасна податкова політика дедалі більше орієнтується не на фіскальний примус, а на механізми координації, довіри та інституційної стабільності, що має принципове значення для адаптації міжнародного досвіду до національної практики України.

Отримані результати свідчать, що суперечність між фіскальними інтересами держави та корпоративною раціональністю має об'єктивний, інституційно зумовлений характер і проявляється через конструкцію податку, механізми його адміністрування та облікову практику підприємств. Таблиці 1–3 підтверджують, що саме адміністрування та облік є ключовими каналами трансформації цієї суперечності з теоретичної площини у практичну. Водночас аналіз міжнародного досвіду (таблиця 4) доводить, що інституційні механізми координації, а не фіскальний тиск, є найбільш перспективним шляхом її пом'якшення. Це створює підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення національної системи оподаткування прибутку підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу комплексно осмислити суперечність між фіскальними інтересами держави та корпоративною раціональністю суб'єктів господарювання в системі корпоративного податку на прибуток підприємств як об'єктивний

та інституційно зумовлений феномен сучасних фіскальних систем. У межах статті доведено, що зазначена суперечність не є випадковим наслідком недосконалості податкового регулювання, а формується на глибинному рівні взаємодії держави й бізнесу, де держава прагне максимізувати стабільність і повноту бюджетних надходжень, тоді як підприємства керуються логікою мінімізації податкових витрат і управління фіскальними ризиками.

Теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що корпоративний податок у міжнародній практиці та податок на прибуток підприємств в Україні, попри інституційні відмінності, мають спільну економічну природу та виконують подібні функції у фіскальній системі. Водночас різні моделі формування податкової бази та різний ступінь інтеграції з бухгалтерським обліком зумовлюють специфічні форми прояву суперечності між фіскальними та корпоративними інтересами. Це підтверджує доцільність розгляду податку на прибуток підприємств не лише як фіскального інструменту, а як інституційного механізму, що безпосередньо впливає на економічну поведінку підприємств.

У ході аналізу наукових підходів та емпіричних узагальнень встановлено, що ключовим каналом трансформації зазначеної суперечності з теоретичної площини у практичну є система фіскального адміністрування. Саме через інструменти податкового контролю, трансфертного ціноутворення, інформаційного обміну та ризик-орієнтованих підходів держава реалізує свої фіскальні інтереси, водночас формуючи для бізнесу середовище підвищеної регуляторної складності. Це зумовлює зростання витрат податкового комплаєнсу та стимулює підприємства до пошуку облікових і організаційних рішень, спрямованих на адаптацію до фіскального тиску.

Таблиця 4

Інституційні механізми пом'якшення суперечності у міжнародній практиці

Механізм	Теоретична основа	Практична форма	Очікуваний ефект
BEPS	Інституційна економіка	Обмеження планування	Захист бази
Глобальний мінімум	Фіскальна координація	Уніфікація ставок	Зменшення конкуренції
Кооперативний комплаєнс	Теорія довіри	Партнерство	Зниження конфліктів
Стандарти ОЕСР	Інформаційна симетрія	Єдині правила	Стабільність

Джерело: узагальнено за матеріалами ОЕСР та МВФ [8–10; 14–18]

Результати основного аналітичного розділу та узагальнення, подані у таблицях, підтвердили, що бухгалтерський облік у сучасних умовах перестає бути нейтральним інструментом відображення фінансових результатів і дедалі більше набуває функції механізму управління податковими наслідками. Це посилює роль облікової політики підприємств у формуванні податкової бази та водночас загострює суперечність між вимогами фіскальної прозорості й прагненням бізнесу зберігати економічну гнучкість.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що сучасні фіскальні системи не орієнтовані на повне усунення суперечності між фіскальними інтересами держави та корпоративною раціональністю, оскільки вона має діалектичний характер і є невід'ємною складовою податкових відносин. Натомість акцент робиться на інституційному пом'якшенні цієї суперечності через запровадження механізмів кооперативного податкового комплаєнсу, підвищення прозорості, зменшення дискреційності рішень податкових органів і гармонізацію правил оподаткування на міжнародному рівні. У цьому контексті ініціативи ОЕСР, спрямовані на протидію розмиванню податкової бази та переміщенню прибутку, слугують прикладом спроб досягнення балансу між фіскальним контролем і економічною раціональністю бізнесу.

Загалом результати дослідження дають підстави стверджувати, що ефективність системи оподаткування прибутку підприємств визначається не стільки рівнем податкового навантаження, скільки якістю інституційного середовища, у межах якого відбувається взаємодія держави та платників податків. Підвищення якості фіскального адміністрування, узгодження облікових і податкових підходів та формування відносин довіри між державою й бізнесом розглядаються як ключові умови пом'якшення досліджуваної суперечності та підвищення стійкості фіскальної системи.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері пов'язані з поглибленням емпіричного аналізу податкового комплаєнсу та кількісним вимірюванням витрат дотримання податкового законодавства для підприємств різних галузей і масштабів діяльності. Особливої уваги потребує дослідження облікових інструментів управління податковими ризиками та їх впливу на фінансову стійкість суб'єктів господарювання. Актуальним напрямом подальших досліджень є також адаптація міжнародних моделей корпоративного оподаткування й кооперативного комплаєнсу до національних інституційних умов України з урахуванням особливостей її податкової системи та рівня розвитку облікової інфраструктури.

Література

1. Яремко І., Квасницький А. Податок на прибуток підприємств в Україні: мінуси та шляхи вдосконалення в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-161>
2. Болдовська К., Костенко Ю., Хорошилова І. Теоретичні аспекти податку на прибуток підприємств як облікової категорії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-23>
3. Ковценюк Г.В. Формування об'єкта оподаткування податком на прибуток у контексті розвитку бухгалтерського обліку в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 436–443. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-79>
4. Безверхий К.В., Ковач С.І. Облік і звітність розрахунків за податком на прибуток в умовах законодавчих змін. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 4. С. 34–43. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/193> (дата звернення: 24.12.2025).
5. Баширова Г. Податок на прибуток: генезис трактування поняття та об'єкт бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 3. С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.31767/pasoa.3-2020.04>
6. Волошенюк І.Є. Удосконалення бухгалтерського обліку розрахунків з податку на прибуток. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5701> (дата звернення: 24.12.2025).
7. Латковська Т.А. Гармонізація податкового законодавства України з правом ЄС: сучасний стан та перспективи. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/54787ac4-f10d-42a0-bcde-3bc8a920fdef> (дата звернення: 24.12.2025).
8. Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. *OECD Publishing*. Paris, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/tax-administration-2025_6360fad8/cc015ce8-en.pdf (date of access: 24.12.2025).
9. OECD. *Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/2d5fba9c-en>
10. OECD. *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/tax-administration-2023_87655bc9/900b6382-en.pdf (дата звернення: 24.12.2025).
11. Keen M., Slemrod J. *Optimal Tax Administration*. IMF Working Paper. 2017. WP/17/8. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/wp1708.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).

12. Baer K. *How Tax Administration Performance Shapes Compliance*. IMF Working Paper. 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpia2025209.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).
13. Beer S. *Coming Clean on Your Taxes*. IMF Working Paper. 2023. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2023/english/wpia2023006-print-pdf.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).
14. Sofrona L., Waerzeggers C., Crowley B. *Strengthening Tax Governance Through Tax Legal Design*. IMF Working Paper. 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpia2025017-print-pdf.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).
15. Benon O. P. et al. *Improving Large Taxpayers' Compliance: A Review of Country Experience*. Washington, DC: International Monetary Fund, 2002. URL: <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781589061187/9781589061187.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).
16. OECD. *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*. Paris: OECD Publishing, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264192744-en> (дата звернення: 24.12.2025).
17. OECD. *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. Paris: OECD Publishing, 2013. ISBN 978-92-64-20271-9. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/07/action-plan-on-base-erosion-and-profit-shifting_g1g30e67/9789264202719-en.pdf (дата звернення: 24.12.2025).
18. OECD. *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2022_57104b3a/0e655865-en.pdf (дата звернення: 24.12.2025).
19. Dharmapala D. Base erosion and profit shifting: a simple conceptual framework. *ifo DICE Report*. 2014. URL: <https://www.ifo.de/DocDL/dicereport414-forum2.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).
20. Eichfelder S., Schorn M. *Tax Compliance Costs: A Business-Administration Perspective*. 2009. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/28090/1/59785758X.PDF> (дата звернення: 24.12.2025).

References

1. Yaremko I., Kvasnytskyi A. (2024). Podatok na prybutok pidpriemstv v Ukraini: minusy ta shliakhy vdoskonalenia v umovakh viiny [Corporate income tax in Ukraine: drawbacks and ways of improvement under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-161>
2. Boldovska K., Kostenko Yu., Khoroshylova I. (2021). Teoretychni aspekty podatku na prybutok pidpriemstv yak oblikovoi katehorii [Theoretical aspects of corporate income tax as an accounting category]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-23>
3. Kovtseniuk H. V. (2024). Formuvannya ob'ekta opodatkuvannya podatkom na prybutok u konteksti rozvytku bukhhalterskoho obliku v Ukraini [Formation of the corporate income tax base in the context of accounting development in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, no. 3, pp. 436–443. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-79>
4. Bezverkhyi K. V., Kovach S. I. (2015). Oblik i zvitnist rozrakhunkiv za podatkom na prybutok v umovakh zakonodavchych zmin [Accounting and reporting of corporate income tax settlements under legislative changes]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 4, pp. 34–43.
5. Bashyrova H. (2020). Podatok na prybutok: henezys traktuvannya poniattia ta ob'ekt bukhhalterskoho obliku [Corporate income tax: genesis of the concept interpretation and accounting object]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, no. 3, pp. 38–46. <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-2020.04>
6. Volosheniuk I. Ye. (2017). Udoshkonalennia bukhhalterskoho obliku rozrakhunkiv z podatku na prybutok [Improvement of accounting for corporate income tax settlements]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5701>
7. Latkovska T. A. (2021). Harmonizatsiia podatkovoho zakonodavstva Ukrainy z pravom YeS: suchasnyi stan ta perspektyvy [Harmonization of Ukraine's tax legislation with EU law: current state and prospects]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia"*. <https://dspace.onua.edu.ua/items/54787ac4-f10d-42a0-bcde-3bc8a920fdef>
8. OECD. (2025). *Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/tax-administration-2025_6360fad8/cc015ce8-en.pdf
9. OECD. (2024). *Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2d5fba9c-en>
10. OECD. (2023). *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/tax-administration-2023_87655bc9/900b6382-en.pdf
11. Keen M., Slemrod J. (2017). *Optimal Tax Administration*. IMF Working Paper, WP/17/8. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/wp1708.pdf>
12. Baer K. (2025). *How Tax Administration Performance Shapes Compliance*. IMF Working Paper. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpia2025209.pdf>

13. Beer S. (2023). *Coming Clean on Your Taxes*. IMF Working Paper. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2023/english/wpia2023006-print-pdf.pdf>
14. Sofrona L., Waerzeggers C., Crowley B. (2025). *Strengthening Tax Governance Through Tax Legal Design*. IMF Working Paper. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpia2025017-print-pdf.pdf>
15. Benon O.P. et al. (2002). *Improving Large Taxpayers' Compliance: A Review of Country Experience*. Washington, DC: International Monetary Fund. <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781589061187/9781589061187.pdf>
16. OECD. (2013). *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264192744-en>
17. OECD. (2013). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/07/action-plan-on-base-erosion-and-profit-shifting_g1g30e67/9789264202719-en.pdf
18. OECD. (2022). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2022_57104b3a/0e655865-en.pdf
19. Dharmapala D. (2014). Base erosion and profit shifting: a simple conceptual framework. *ifo DICE Report*. <https://www.ifo.de/DocDL/dicereport414-forum2.pdf>
20. Eichfelder S., Schorn M. (2009). *Tax compliance costs: a business-administration perspective*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/28090/1/59785758X.PDF>

УДК 336.22

Савченко Алла Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
заступник декана факультету податкової справи, обліку та аудиту,
доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет

Savchenko Alla

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Dean of the Faculty of Taxation, Accounting, and Auditing
for Educational and Methodical Affairs
State Tax University
ORCID: 0000-0003-1871-7555

Чепіль Софія Олександрівна

здобувач магістерського рівня вищої освіти
за спеціальністю «Облік і оподаткування»
Державного податкового університету

Chepil Sophia

Master's degree applicant in the specialty "Accounting and taxation"
State Tax University
ORCID: 0009-0009-0809-7904

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11719

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ У ПРОТИДІЇ СХЕМАМ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF TAX CONTROL IN COUNTERING VALUE-ADDED TAX EVASION SCHEMES

Анотація. Вступ. Податок на додану вартість вважається одним із головних джерел наповнення державного бюджету України, забезпечуючи значну частку податкових надходжень, проте він залишається найбільш схильним до зловживань та ухилення від оподаткування. Особливості механізму справляння ПДВ, який передбачає систему податкового кредиту та бюджетного відшкодування, створює широкі можливості для реалізації різноманітних схем мінімізації податкових зобов'язань, які завдають значних збитків державному бюджету та деформують конкурентне середовище. За оцінками фахівців та даними контролюючих органів, саме операції з ПДВ є найбільш поширеним об'єктом маніпуляцій у системі оподаткування, що спричиняє необхідність детального аналізу типових схем ухилення від його сплати.

Мета. Метою дослідження є оцінка ефективності податкового контролю у протидії схемам ухилення від сплати ПДВ шляхом аналізу типових схем мінімізації податкових зобов'язань, механізмів їх виявлення та оцінки результативності перевірок податкових органів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали статистичні дані Державної податкової служби України щодо результатів податкових перевірок та обсягів донарахувань ПДВ; відкриті джерела інформації щодо виявлення схем ухилення від сплати ПДВ, включаючи аналітичні огляди.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації типових схем ухилення від сплати ПДВ та класифікації механізмів їх виявлення); статистичного аналізу (для оцінки динаміки донарахувань ПДВ за результатами податкових перевірок); порівняльного аналізу (для визначення ефективності податкового контролю); формалізації та синтезу (для побудови моделі оцінки результативності податкового контролю у протидії схемам ухилення від сплати ПДВ); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків та рекомендацій).

Результати. У науковій статті розкрито типологію схем ухилення від сплати податку на додану вартість та механізми їх виявлення у системі податкового контролю. Проаналізовано динаміку донарахувань ПДВ за результатами податкових перевірок, що дозволило оцінити результативність заходів податкового контролю. Запропонований комплексний підхід до оцінки результативності податкового контролю сприятиме підвищенню ефективності роботи податкових органів та посиленню превентивної функції податкового контролю у протидії схемам ухилення від оподаткування.

Інформація про виявлені схеми ухилення від сплати ПДВ, їхню структуру, масштаби поширення та результативність заходів протидії відіграє вагомe місце для удосконалення системи податкового контролю, оскільки може виявити найбільш вразливі сегменти оподаткування, ідентифікувати нові способи мінімізації податкових зобов'язань, визначити пріоритетні напрями роботи контролюючих органів, які в подальшому впливатимуть на забезпечення повноти надходжень ПДВ до бюджету та прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення податкового адміністрування.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вдосконаленні методів автоматизованого виявлення схем ухилення від сплати ПДВ з використанням технологій аналізу великих даних, а також розробці комплексної методики оцінки ризиків податкових правопорушень у сфері ПДВ. Це надасть змогу підвищити превентивну функцію податкового контролю, скоротити часові та ресурсні витрати на проведення перевірок та забезпечити своєчасне виявлення нових схем мінімізації податкових зобов'язань з податку на додану вартість.

Ключові слова: податок на додану вартість, схеми ухилення від оподаткування, податковий контроль, донарахування ПДВ.

Summary. Introduction. Value-added tax (VAT) is considered one of the main sources of revenue for the state budget of Ukraine, providing a significant share of tax receipts. However, it remains the most vulnerable to abuse and tax evasion. The specific mechanism of VAT collection, which includes a system of tax credits and budget reimbursement, creates broad opportunities for the implementation of various schemes aimed at minimizing tax liabilities. These schemes cause substantial losses to the state budget and distort the competitive environment. According to expert assessments and data from supervisory authorities, VAT-related transactions are the most common target of manipulation within the tax system, which necessitates a detailed analysis of typical schemes used to evade its payment.

Purpose. The purpose of the study is to assess the effectiveness of tax control in countering VAT evasion schemes by analyzing typical tax liability minimization schemes, the mechanisms for detecting them, and evaluating the effectiveness of tax authority inspections.

Materials and methods. The materials of the study include statistical data from the State Tax Service of Ukraine on the results of tax audits and the amounts of additional VAT assessments, as well as open-source information regarding the detection of VAT evasion schemes, including analytical reports.

In the course of the research, the following scientific methods were applied: theoretical generalization and grouping (to systematize typical VAT evasion schemes and classify the mechanisms for detecting them); statistical analysis (to assess the dynamics of additional VAT assessments based on tax audit results); comparative analysis (to determine the effectiveness of tax control); formalization and synthesis (to construct a model for evaluating the effectiveness of tax control in countering VAT evasion schemes); and logical generalization of results (for formulating conclusions and recommendations).

Results. The scientific article presents a typology of value-added tax evasion schemes and the mechanisms for detecting them within the tax control system. The dynamics of additional VAT assessments based on tax audit results were analyzed, which made it possible to evaluate the effectiveness of tax control measures. The proposed comprehensive approach to assessing the effectiveness of tax control will contribute to improving the performance of tax authorities and strengthening the preventive function of tax control in countering tax evasion schemes.

Information on detected VAT evasion schemes, their structure, scale of dissemination, and the effectiveness of countermeasures plays an important role in improving the system of tax control, as it can reveal the most vulnerable segments of taxation, identify new methods of minimizing tax liabilities, and determine priority areas of work for supervisory authorities. This, in turn, will influence the completeness of VAT revenue collection for the budget and support managerial decision-making aimed at enhancing tax administration.

Discussion. Future scientific research is proposed to focus on improving methods for automated detection of VAT evasion schemes using big data analytics technologies, as well as on developing a comprehensive methodology for assessing the risks of tax violations in the field of VAT. This will make it possible to enhance the preventive function of tax control, reduce time and resource expenditures for conducting audits, and ensure the timely detection of new schemes for minimizing value-added tax liabilities.

Key words: value-added tax (VAT), tax evasion schemes, tax control, additional VAT assessments.

Постановка проблеми. Сучасна податкова система України функціонує в умовах динамічних трансформацій економічного середовища, що супроводжується постійним удосконаленням механізмів оподаткування та посиленням контрольних функцій держави. Податок на додану вартість, будучи клю-

човим непрямим податком, формує значну частину доходів державного бюджету, проте залишається одним із найбільш вразливих до зловживань у податковій системі, що зумовлює необхідність посилення податкового контролю та розробки ефективних механізмів протидії схемам ухилення від оподаткування.

Схеми мінімізації податкових зобов'язань з ПДВ, які застосовуються суб'єктами господарювання, постійно еволюціонують та адаптуються до змін у податковому законодавстві. Впровадження електронного адміністрування ПДВ, створення автоматизованих систем аналізу податкових ризиків та посилення аналітичних можливостей контролюючих органів змушує платників податків шукати нові способи обходу законодавчих норм. Така динаміка протидії між податковими органами та недобросовісними платниками потребує систематичного переосмислення підходів до організації податкового контролю відповідно до змін у бізнес-середовищі та технологічних можливостей суб'єктів господарювання.

Більшість вітчизняних та міжнародних досліджень у сфері податкового контролю зосереджуються на правових аспектах оподаткування або окремих методах виявлення порушень, проте комплексна оцінка ефективності податкового контролю через призму результативності перевірок залишається недостатньо дослідженою. Постає необхідність визначення реальної картини протидії схемам ухилення від сплати ПДВ на основі аналізу донарахувань за результатами податкових перевірок та встановлення взаємозв'язку між застосованими контрольними механізмами і фактичними надходженнями до бюджету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ухилення від сплати податку на додану вартість та ефективності податкового контролю привертає увагу багатьох вітчизняних науковців та практиків. Окремі аспекти виявлення схем ухилення від оподаткування висвітлені у роботах Ю.І. Кіржецького, М.С. Кіржецької [2], які досліджують схеми ухилення від сплати ПДВ на національному та міжнародному рівнях, включаючи аналіз карусельних схем із «зниклим трейдером» та документального оформлення тіньових операцій з метою їх виявлення правоохоронними органами. Значну увагу науковці приділяють інструментам протидії тіньовим операціям із ПДВ. Зокрема, Ейнсворт Р. [1] пропонує використання комплексу податкових інструментів для виявлення схем ухилення, серед яких швидка ідентифікація ланцюжка тіньових операцій через розширені перевірки, застосування механізму зворотного нарахування, ретельна верифікація нових реєстрацій платників ПДВ та моніторинг транзакцій у режимі реального часу. Лендерман Л. [3] акцентує увагу на структурних змінах у системі оподаткування ПДВ, зокрема скасуванні пільгових ставок, обмеженні механізмів бюджетного відшкодування та посиленні превентивного контролю на етапі реєстрації суб'єктів господарювання. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам оподаткування ПДВ, питання комплексної оцінки ефективності заходів протидії схемам ухилення через аналіз ре-

зультатів податкових перевірок та динаміки донарахувань залишається недостатньо розробленим. Більшість досліджень зосереджуються або на правових аспектах виявлення порушень, або на технічних можливостях систем контролю, тоді як системний аналіз результативності податкового контролю потребує подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є оцінка ефективності податкового контролю у протидії схемам ухилення від сплати ПДВ шляхом аналізу типових схем мінімізації податкових зобов'язань, механізмів їх виявлення та оцінки результативності перевірок податкових органів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали статистичні дані Державної податкової служби України щодо результатів податкових перевірок та обсягів донарахувань ПДВ; відкриті джерела інформації щодо виявлення схем ухилення від сплати ПДВ, включаючи аналітичні огляди.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації типових схем ухилення від сплати ПДВ та класифікації механізмів їх виявлення); статистичного аналізу (для оцінки динаміки донарахувань ПДВ за результатами податкових перевірок); порівняльного аналізу (для визначення ефективності податкового контролю); формалізації та синтезу (для побудови моделі оцінки результативності податкового контролю у протидії схемам ухилення від сплати ПДВ); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків та рекомендацій).

Виклад основного матеріалу. Питання ефективності податкового контролю у сфері протидії схемам ухилення від сплати податку на додану вартість набуває особливої ваги в умовах економічної нестабільності та посиленої потреби держави у забезпеченні сталих надходжень до бюджету. Протягом останніх років характер і масштаби зловживань із ПДВ зазнали суттєвих змін, поряд із традиційними формами мінімізації податкових зобов'язань поширюються складні багаторівневі схеми, що використовують недосконалості адміністрування та прогалини нормативного регулювання.

У цих умовах органи податкової служби вимушені не лише розширювати інструментарій контролю, а й переосмислювати підходи до аналізу ризиків. Ефективний контроль неможливий без своєчасного виявлення підозрілих операцій, які свідчать про штучне формування податкового кредиту або про участь платників у транзитно-конвертаційних потоках. Водночас важливо враховувати, що надмірний тиск на сумнівний бізнес може призвести до зниження інвестиційної активності та погіршення економічного середовища в цілому. Саме тому питання збалансованості контролю й запобігання порушенням залишається ключовим у дискусії щодо удосконалення системи адміністрування ПДВ.

Аналітичні дані Інституту соціально-економічної трансформації та CASE Україна показують, що втрати бюджету від схем ухилення від сплати ПДВ становлять близько 15–18 млрд. грн щорічно. Хоча це і не найбільший за обсягом сегмент тіньової економіки порівняно із зарплатами у конвертах чи контрабандою, але проблема має системний характер і підриває довіру до податкової системи загалом.

Ухилення від сплати ПДВ в Україні має багатоаспектний характер і постійно трансформується відповідно до змін у діях недобросовісних суб'єктів господарювання. Вивчення досвіду роботи податкових органів показує можливість групування найпоширеніших схем за трьома основними категоріями, які виокремлені на рис. 1.

У 2022–2023 роках використання фіктивних фірм в Україні стало особливо поширеним явищем через їхню активну участь у незаконному вивезенні необлікованого зерна за кордон. Бюро економічної безпеки [5] заявило, що у січні — вересні 2023 року фірми з переліку ризикових вивезли зерна невідомого походження на 133,9 млрд. грн, або більше однієї п'ятої від загальної кількості.

Бюро економічної безпеки [5] відзначає, що типовою схемою нелегального експорту зерна є створення спеціальних фірм-одноденок для вивезення продукції, купленої за готівку без оформлення. Відповідно до рис. 2 механізм працює так: фермери вирощують врожай і продають його за готівку компаніям, які

zareestrovani na pidstavnikh lyudey ta ne vedut' real'noy diyal'nosti. Kompaniyi abo vzaгалi ne podayut' dokumenty pro poxozhennya tovaru, abo vkazuyut' u mitnix deklaraciyax falyshivix virobnykiv. Pisl'ya peretynu kordonu zerno perепrodayets'ya kil'ka raziv cherez poserednykiv i v'zhe «bilym» potraplyae do kin'cevoyu klyenta. Vnaslidok c'ього гроші за tovar ne povertayut'sya v Ukraїnu, a derzhava vtrachae podatky, bo eksportery існують лише на папері. Zазвичай кінцевий покупець зерна — це іноземна фірма, яка платить іншій закордонній компанії, що в свою чергу пов'язана з українським експортером. Є й інший варіант: валюту переводять нерезиденту, який купує на ці гроші товари в Китаї, ввозить їх в Україну, реалізовує за готівку і продає податковий кредит іншим підприємствам.

Виявлення схеми «скрутки» є складним завданням для податкової, оскільки на етапі декларування важко визначити порушення. Потрібно здійснити комплексну перевірку, а саме: простежити всіх учасників поставки, провести інвентаризацію і звірити номенклатуру товарів.

Функціонування в Україні системи адміністрування податку на додану вартість реалізується через Систему електронного адміністрування ПДВ (далі — СЕА) та Систему моніторингу критеріїв оцінки ризиків (далі — СМКОР) і передбачає обов'язкову реєстрацію податкових накладних та розрахунків коригування до них у Єдиному реєстрі податкових

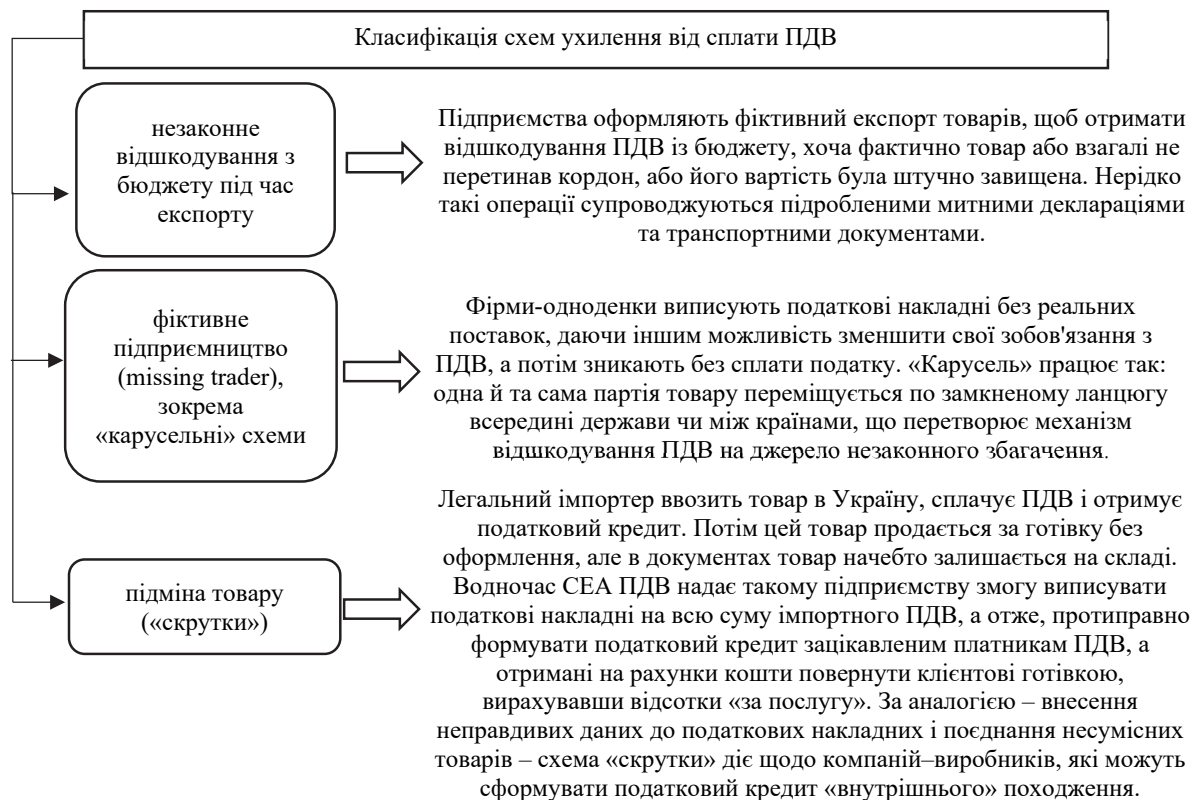


Рис. 1. Класифікація та характеристика схем ухилення від сплати ПДВ

Джерело: узагальнено авторами на основі [4]



Рис. 2. Схема «чорного» експорту зерна з використанням фіктивних підприємств

Джерело: сформовано авторами на підставі [5]

накладних, що надає контролюючим органам повноважень позасудового блокування та призводить до суттєвого зростання адміністративного тягаря для платників податків, що виражається у збільшенні витрат часу й коштів на ведення податкового обліку та забезпечення відповідності встановленим процедурам.

Впровадження СМКОР дало відчутні результати у боротьбі з ухиленням від оподаткування. СМКОР демонструє поступове вдосконалення у жовтні 2024 року, коли рівень блокування податкових накладних становив 0,6%, тоді як у 2023 році середній показник був майже 0,94%. Важливим індикатором є те, що за 2024 рік 27,5% заблокованих податкових накладних не було подано на розблокування, що вказує на усвідомлення платниками сумнівності своїх операцій та певний превентивний ефект системи контролю. Проте система працює ще недостатньо ефективно, щомісяця блокування стосуються 20–22 тисяч підприємств. СМКОР вимагає покращення, аби зменшити кількість помилкових блокувань чесних платників.

Дані Державної податкової служби України [6], демонструють певний прогрес у виявленні суб'єктів господарювання, які задіяні у схемах податкового кредиту. У 2023 році податківці відпрацювали 1984 суб'єкти господарювання, які отримали незаконну вигоду від схем з ПДВ, то у 2024 році цей показник зріс на 46% до 2896 платників, що вказує на покращення аналітичних можливостей контролюючих органів та впровадження нових інструментів виявлен-

ня фіктивного підприємництва. Кількість доведених справ також зросла з 1431 до 2122 або на 48%, що свідчить про підвищення якості роботи податкових інспекторів. У 2023 році сума донарахувань ПДВ за операціями з формування схемного податкового кредиту становила 12595 млн. грн, а вже у 2024 році — 14367 млн. грн. Попри зростання виявлених випадків, середній розмір донарахування на одного суб'єкта господарювання зменшився з 6,3 млн. грн у 2023 році до 5 млн. грн — 2024 році, що може свідчити про дроблення схем або виявлення порушень на ранніх стадіях.

Відповідно до рис. 3 у 2024 році в порівнянні з 2021 роком зафіксовано зростання ПДВ на 72,3%, разом з тим відшкодування ПДВ за аналізований період мав найвищі показники у 2021 році. Відшкодування ПДВ є одним з каналів виведення коштів з бюджету, у 2024 році приріст відшкодованих сум становив 85,8% або 157 198,1 млн. грн порівняно з 2022 роком — 84 591,9 млн. грн, що свідчить про покращення роботи системи електронного адміністрування ПДВ та одночасно створює додаткові ризики для бюджету у випадку незаконного відшкодування. Особливу тривогу викликає структурний характер проблеми, коли прямі втрати від ухилення від ПДВ доповнюються непрямими втратами від несплати інших податків та зборів у ланцюгах постачання, де використовуються фіктивні документи. Експерти відзначають мультиплікативний ефект податкових зловживань, коли одна схема провокує порушення у суміжних галузях та видах оподаткування.

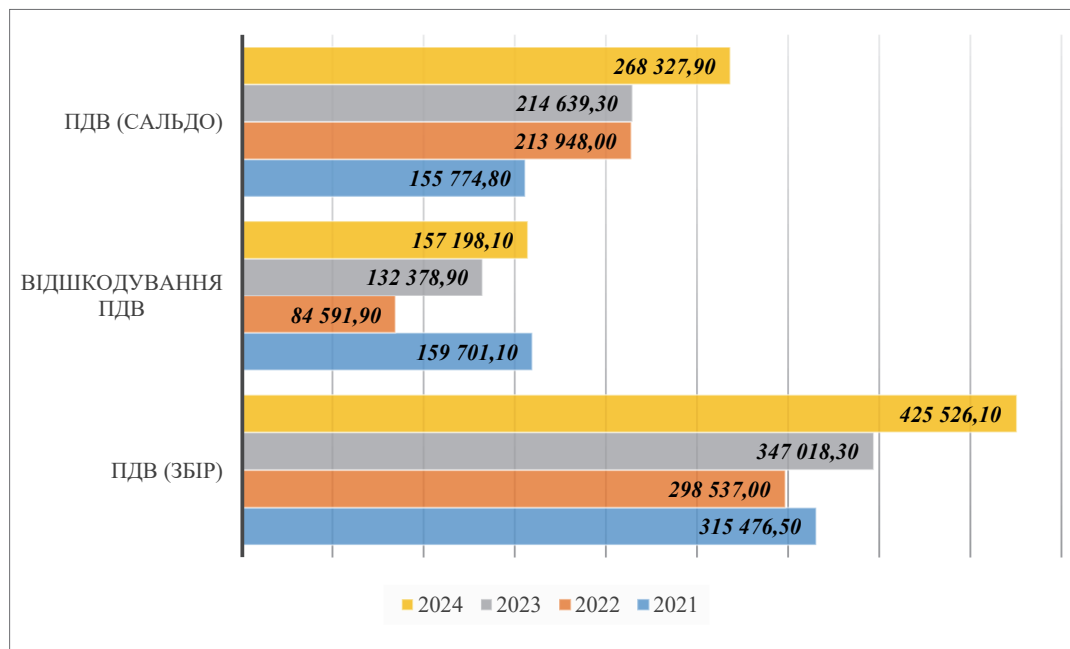


Рис. 3. Аналіз основних показників, що характеризують ефективність справляння ПДВ, за 2021–2024 рр., млн. грн.
Джерело: узагальнено авторами на основі [7]

Для наочного відображення результативності роботи податкових органів у боротьбі з ухиленням від ПДВ доцільно розглянути динаміку донарахувань цього податку протягом 2021–2024 рр.. Рис. 4 дозволяє побачити не лише кількісні зміни, а й зрозуміти, як зовнішні фактори, такі як воєнний стан, мораторії, зміни в законодавстві, впливають на ефективність контрольно-перевірочної роботи. Співвідношення між донарахованими сумами ПДВ та загальними результатами перевірок дає змогу оцінити наскільки схеми ухилення від цього податку є пріоритетними у структурі податкових порушень.

Результати контрольно-перевірочної роботи ДПС демонструють коливання, а саме: у 2022 році донарахування ПДВ впали в 3,6 рази з 14 808,5 до 4 128,7 млн. грн, через мораторій на податкові перевірки в умовах воєнного стану. У 2024 році показник досяг рекордних 18 071,8 млн. грн, що становить 14,6% від загальної суми донарахувань. Така частка підтверджує, що схеми ухилення від ПДВ залишаються однією з ключових проблем податкового контролю, а ефективність їх виявлення критично залежить від перевіркової роботи.

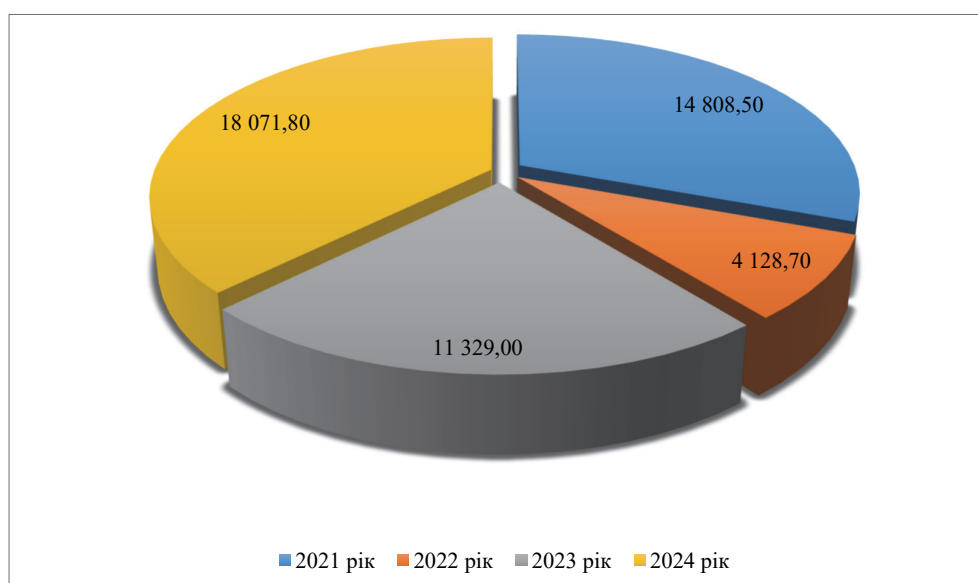


Рис. 4. Динаміка донарахувань ПДВ до бюджету за рахунок податкового контролю, за 2021–2024 рр., млн. грн.
Джерело: узагальнено авторами на основі [6]

Отже, масштаби ухилення від ПДВ в Україні, незважаючи на певні позитивні зрушення завдяки цифровізації податкового адміністрування, залишаються значними та потребують комплексного підходу до протидії, що включає вдосконалення нормативної бази, посилення аналітичних можливостей фіскальних органів та підвищення невідворотності відповідальності за податкові правопорушення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що результативність податкового контролю у протидії ухиленню від сплати ПДВ значною мірою визначається тим, наскільки оперативно й обґрунтовано податкові органи здатні відокремлювати звичайні господарські дії від тих, що мають ознаки ризикових. Попри певні

позитивні зміни у підходах до моніторингу ризиків, система контролю все ще стикається з викликами, пов'язаними зі швидкою еволюцією схем мінімізації зобов'язань та неоднаковим рівнем цифрової готовності різних сегментів економіки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку практичної ефективності сучасних електронних інструментів аналізу ризикових операцій, а також на вивчення можливостей удосконалення інформаційної взаємодії між державними органами. Перспективним видається і детальніше порівняння українських методів протидії ухиленню від ПДВ із міжнародними підходами, що дозволить сформувати більш збалансовані та технологічно стійкі механізми контролю.

Література

1. Ainsworth R. Electronic Tax Fraud — Are There ‘Sales Zappers’ in Japan? Boston University School of Law & Economics Paper 2008. No. 08–31. URL: <https://ssrn.com/abstract=1290627> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Кіржецький Ю. І., Кіржецька М. С. Ухилення від сплати податку на додану вартість: схеми здійснення та документальне оформлення. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6683/1/4.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Lederman L. The Fraud Triangle and Tax Evasion. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*. 2019. vol. 112. P. 1–54. JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/27067393> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. Інститут соціально-економічної трансформації CASE Україна Економічна експертна платформа. Київ, жовтень 2024. URL: <https://iset-ua.org/images/Shemi-2024-final.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).
5. Понад 20% від експорту зерна здійснюють ризикові підприємства. БЕБ надало до КМУ пропозиції. Бюро економічної безпеки України. URL: <https://esbu.gov.ua/news/20-vid-eksportu-zerna-zdiisniuiut-ryzykovi-pidpriemstva-beb-nadalo-do-kmu-propozytsii> (дата звернення: 04.12.2025).
6. Плани та звіти роботи Державної податкової служби України. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/396505.html> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Open budget. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2025).

References

1. Ainsworth R. T. (2008). Electronic Tax Fraud — Are There ‘Sales Zappers’ in Japan? Boston University School of Law & Economics Paper, no. 08–31, pp. 1075–1110. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1290627>
2. Kirzhetskyi Yu. I., Kirzhetska M. S. (2023). Ukhylennia vid splaty podatku na dodanu varnist: skhemy zdiisnennia ta dokumentalne oformlennia [Value Added Tax Evasion: Mechanisms of Implementation and Documentation Practices]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* № 1. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6683/1/4.pdf> [in Ukrainian].
3. Lederman L. (2019). The Fraud Triangle and Tax Evasion. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, no. 112, pp. 1–54. Available at: <https://www.jstor.org/stable/27067393> [in English].
4. Dubrovskiy V., Hetman O., Cherkashyn V. (2024). Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastosuvannia instrumentiv ukhylennia/unykennia opodatkuvannia v Ukraini [Comparative analysis of the fiscal effect of the use of tax evasion/avoidance tools in Ukraine]. *Instytut sotsialno-ekonomichnoi transformatsii CASE Ukraina Ekonomichna ekspertna platforma*. Kyiv. URL: <https://iset-ua.org/images/Shemi-2024-final.pdf> [in Ukrainian].
5. Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. Ponad 20% vid eksportu zerna zdiisniuiut ryzykovi pidpriemstva. BEB nadalo do KMU propozytsii [Over 20% of grain exports are carried out by risky enterprises]. URL: <https://esbu.gov.ua/news/20-vid-eksportu-zerna-zdiisniuiut-ryzykovi-pidpriemstva-beb-nadalo-do-kmu-propozytsii> [in Ukrainian].
6. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy. Plany ta zvity roboty Derzhavnoi podatkovoї sluzhby Ukrainy [Plans and reports of the work of the State Tax Service of Ukraine]. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/396505.html> [in Ukrainian].
7. Open budget. Derzhavnyi vebportal biudzhetu dlia hromadian. URL: <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].

Цебен ь Руслан Людвікович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницький національний університет*

Tseben Ruslan

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Accounting, Audit and Taxation
Khmelnitsky National University
ORCID: 0000-0003-4202-9779*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11703

ВПЛИВ ПРИНЦИПУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА-ОПЕРАТОРА СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ

IMPACT OF THE CONTINUITY PRINCIPLE ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE ELECTRICITY ENTERPRISE-DISTRIBUTION SYSTEM OPERATOR

Анотація. Вступ. Принцип безперервності діяльності є базовим положенням бухгалтерського обліку, від реалізації якого залежить достовірність фінансової звітності та виваженість управлінських рішень. Для операторів системи розподілу цей принцип набуває особливої важливості, оскільки визначає стабільність їх фінансового, виробничого та інвестиційного розвитку в умовах зростаючих ризиків та регуляторних вимог.

Незважаючи на наявність численних досліджень, присвячених принципу безперервності в бухгалтерському обліку, питання впливу цього принципу на економічну безпеку електроенергетичних підприємств-операторів системи розподілу залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Мета. Метою статті є дослідження впливу принципу безперервності на економічну безпеку електроенергетичних підприємств-операторів системи розподілу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері методології бухгалтерського обліку.

В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу й синтезу, порівняльний та системний підходи, а також методи структурно-логічного узагальнення для визначення взаємозв'язку між принципом безперервності та складовими економічної безпеки ОСР.

Результати. У ході дослідження визначено, що дотримання принципу безперервності забезпечує достовірність оцінки активів, реальність фінансових планів, обґрунтованість інвестиційних програм та прозорість звітності. Розглянуто вплив принципу безперервності на фінансову, виробничу, інвестиційну безпеку ОСР. Доведено, що принцип безперервності виступає важливим інструментом зміцнення економічної безпеки підприємств електроенергетики.

Отримані результати поглиблюють наукове розуміння методології бухгалтерського обліку, її вплив на економічну безпеку підприємства та формують базу для подальших досліджень.

Перспективи. У наступних дослідженнях доцільно розглянути вплив інших принципів бухгалтерського обліку на економічну безпеку ОСР, що дозволить сформувати комплексну модель управління ризиками у сфері електроенергетики.

Ключові слова: принцип безперервності діяльності, економічна безпека, фінансова безпека, виробнича безпека, інвестиційна безпека, оператор системи розподілу.

Summary. Introduction. The going concern principle is a basic accounting principle, the implementation of which determines the reliability of financial reporting and the soundness of management decisions. For distribution system operators, this principle is of particular importance, as it determines the stability of their financial, production and investment development in the face of increasing risks and regulatory requirements.

Despite the existence of numerous studies devoted to the going concern principle in accounting, the impact of this principle on the economic security of electric power enterprises-distribution system operators remains insufficiently studied, which determines the relevance of further scientific research in this direction.

Purpose. The purpose of the article is to study the impact of the continuity principle on the economic security of electric power companies-distribution system operators.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic authors who conduct their scientific and practical research in the field of accounting methodology.

In the process of the study, general scientific and special methods of cognition were used, in particular methods of analysis and synthesis, comparative and systemic approaches, as well as methods of structural and logical generalization to determine the relationship between the principle of continuity and the components of economic security of the DSO.

Results. The study determined that compliance with the going concern principle ensures the reliability of asset valuation, the reality of financial plans, the validity of investment programs and transparency of reporting. The impact of the going concern principle on the financial, production and investment security of the DSO is considered. It is proven that the going concern principle is an important tool for strengthening the economic security of electric power enterprises.

The results obtained deepen the scientific understanding of accounting methodology, its impact on the economic security of the enterprise and form the basis for further research.

Discussion. In future studies, it is advisable to consider the impact of other accounting principles on the economic security of the DSO, which will allow for the formation of a comprehensive risk management model in the electric power sector.

Key words: business continuity principle, economic security, financial security, production security, investment security, distribution system operator

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації електроенергетичного сектору України принцип безперервності набуває особливої ваги для підприємств, діяльність яких пов'язана з підтриманням функціонування критичної інфраструктури. ОСР виконують соціально значущу функцію — забезпечення надійного постачання електроенергії споживачам, а тому їх стійке функціонування є фундаментом економічної та енергетичної безпеки країни. Принцип безперервності, закладений у методологію бухгалтерського обліку, виступає базою для формування достовірної фінансової звітності, що є необхідною передумовою обґрунтованих управлінських рішень.

Нестабільність зовнішнього середовища, руйнування об'єктів інфраструктури, тарифні обмеження та підвищений рівень технологічних ризиків зумовлюють потребу у поглибленому аналізі впливу цього принципу на економічну безпеку електроенергетичних підприємств-операторів системи розподілу (далі — ОСР).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню принципу безперервності в бухгалтерському обліку присвячені праці вітчизняних науковців. С. Легенчук та Н. Борхун досліджують особливості історичного формування та використання принципу безперервності в бухгалтерському обліку, уточнюють сутність принципу безперервності, пропонують шляхи удосконалення принципу безперервності в умовах постіндустріальної економіки [1]. Т. Мултанівська, М. Горяєва розглядають поняття принципу безперервності діяльності, пропонують класифікацію подій та умов, які можуть поставити під значний сумнів припущення про безперервність діяльності підприємства [2]. А. Озеран аналізує зміст принципу безперервності та доводить його центральне

місце серед інших принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності [3]. Т. Тарасова розглядає безперервність діяльності як методологічну основу концепції функціонуючого суб'єкта господарювання, пропонує загальну схему щодо визначення позиції принципу безперервності діяльності підприємства в системі фундаментальних положень бухгалтерського обліку [4].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених принципу безперервності діяльності в бухгалтерському обліку, залишається недостатньо дослідженим вплив цього принципу на економічну безпеку ОСР.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу принципу безперервності на економічну безпеку електроенергетичних підприємств-операторів системи розподілу.

Виклад основного матеріалу. Принцип безперервності посідає ключове місце в системі регламентації бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Його сутність полягає у припущенні щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати операційну діяльність у прогнозованому майбутньому без наміру або необхідності ліквідації, припинення функціонування. У межах цього припущення активи та зобов'язання оцінюються й відображаються виходячи з того, що підприємство й надалі реалізовуватиме активи та погашатиме зобов'язання у процесі звичайної діяльності.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про наявність суттєвих розбіжностей щодо трактування змісту принципу безперервності діяльності. У нормативно-правових актах України також відсутня однозначність у визначенні цієї категорії: у різних документах вона розглядається як принцип або облікове припущення.

Концептуальна основа фінансової звітності та МСБО 1 «Подання фінансової звітності» безперервність та нарахування виділяють в якості основоположного припущення [5]. Згідно Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та Н(П)СБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» безперервність разом з іншими розглядаються як принципи [6; 7].

З позиції методології принцип безперервності визначає такі ключові аспекти організації бухгалтерського обліку ОСР:

- оцінка активів та амортизаційна політика — розподільчі мережі визнаються довгостроковими активами, а їх оцінка ґрунтується на припущенні тривалого строку корисного використання. Відповідно амортизація нараховується відповідно до строків експлуатації об'єктів та регуляторних періодів для перегляду тарифів, встановлених регулятором;
- облік інвестиційних програм — реалізація принципу безперервності забезпечує відображення витрат на реконструкцію, модернізацію та розвиток мереж як капітальних інвестицій, що генерують економічні вигоди у майбутніх періодах;
- фінансова стійкість і прогнозованість — ОСР діють на підставі довгострокових ліцензій і тарифних рішень НКРЕКП, що гарантує передбачуваність доходів і грошових потоків. Це підтверджує спроможність підприємства продовжувати діяльність у межах наступних звітних періодів;
- формування звітності — фінансова звітність складається виходячи з передумови безперервного функціонування підприємства. Активи не підлягають ліквідаційній оцінці, не створюються резерви під ліквідаційні витрати, а зобов'язання відображаються у звичайному порядку без прискореного погашення.

Реалізація принципу безперервності у бухгалтерському обліку ОСР відображає довгостроковий характер їх діяльності, стабільність грошових потоків, технологічну неперервність розподілу електроенергії та соціально-економічну відповідальність за забезпечення енергетичної безпеки держави. Дотримання цього принципу формує основу для правильного застосування інших принципів бухгалтерського обліку, зокрема нарахування, відповідності доходів і витрат, повного висвітлення та обачності.

Для ОСР принцип безперервності має специфічне галузеве значення, оскільки діяльність ОСР є невід'ємною складовою функціонування національної енергетичної інфраструктури. ОСР зобов'язані забезпечувати надійний, безпечний і безперервний розподіл електричної енергії споживачам. Для цього відповідно Закону України «Про ринок електричної енергії» ці підприємства розробляють та подають на затвердження Регулятору плани розвитку систем розподілу на наступні п'ять років з урахуванням плану розвитку системи передачі на наступні 10

років; розробляють інвестиційну програму з урахуванням плану розвитку системи розподілу та подають її Регулятору разом із розрахунком тарифу на послуги з розподілу [8].

Отже, безперервність для ОСР — це нормативно-технологічна вимога, що впливає на всі етапи фінансово-господарської діяльності, що знаходить своє відображення при оцінці активів і зобов'язань ОСР в бухгалтерському обліку.

Оцінка безперервності діяльності ОСР має враховувати комплекс ризиків, які можуть поставити під загрозу стабільність їх функціонування:

- техногенні та інфраструктурні ризики: високий рівень зношеності мереж (понад 60%); збільшення аварійності обладнання; потреба у масштабній модернізації; дефіцит матеріалів і обладнання для оперативних ремонтів;
- фінансові ризики: нестача обігових коштів, спричинена борговими проблемами на ринку електроенергії; обмеження тарифного регулювання; непередбачені витрати на аварійні ремонти; зростання дебіторської заборгованості;
- регуляторні ризики: зміни у методиці тарифоутворення; коригування стимулюючого RAB-регулювання; посилення вимог до якості розподілу.
- воєнні ризики: пошкодження об'єктів інфраструктури; ризики тривалого відключення територій; потреба у позапланових витратах на відновлення; загроза втрати частини активів.

Сукупність цих ризиків безпосередньо впливає на рішення управлінського персоналу ОСР щодо формування резервів, оцінки активів і визначення майбутньої здатності підприємства продовжувати діяльність.

Економічна безпека ОСР розглядається як стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечує стабільність фінансово-господарської діяльності та здатність до відновлення у разі руйнувань, аварій чи непередбачуваних змін регуляторного середовища. Система економічної безпеки підприємства, як і будь-яка інша система, включає окремі підсистеми чи функціональні компоненти. Кожна з цих складових повинна відображати вид економічної діяльності підприємства, реалізацію заходів безпеки стосовно певних напрямів діяльності підприємства, його наявних ресурсів.

Реалізація принципу безперервності діяльності безпосередньо впливає на ключові компоненти економічної безпеки ОСР: фінансову, виробничу та інвестиційну (табл. 1).

Фінансова безпека розглядається дослідниками як захищеність фінансових інтересів, фінансового потенціалу та фінансової діяльності підприємства від загроз та ризиків його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення стабільного фінансового стану та оптимального рівня фінансування бізнес-процесів у поточному та довгостроковому періодах [9, с. 145].

Таблиця 1

Вплив принципу безперервності на складові економічної безпеки ОСР

Складова економічної безпеки ОСР	Вплив принципу безперервності	Очікуваний ефект для ОСР
Фінансова безпека	Забезпечує коректну оцінку активів і зобов'язань; підтримує стабільність бюджетування	Зростання фінансової стійкості, зниження ризику неплатоспроможності, стабільне фінансування ремонтів та операцій
Виробнича безпека	Забезпечує технічну надійність функціонування розподільчих мереж	Закладає основу управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію аварійності, підтримку технічного стану розподільчих мереж та стабільності електропостачання
Інвестиційна безпека	Підвищує довіру інвесторів через стабільність і прогнозованість звітності; забезпечує виконання інвестиційних програм; підтримує прозорість фінансових результатів	Залучення інвестицій, модернізація обладнання, реалізація довгострокових програм розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 10; 11]

Для ОСР фінансова безпека полягає у забезпеченні стабільності розподілу електроенергії, безперервності технологічних процесів та можливості довгострокового інвестиційного розвитку. Її зміст формується на основі фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності діяльності та тарифної політики. Для забезпечення фінансової безпеки ОСР повинні оптимізувати тарифну політику з урахуванням RAB-регулювання, впровадити ризик-орієнтовану систему управління витратами, диверсифікувати джерела фінансування, стимулювати програми модернізації мереж та зниження технологічних втрат, запроваджувати цифровізацію контролю розрахунків для зменшення дебіторської заборгованості. Принцип безперервності є основою фінансової безпеки ОСР, його забезпечення знижує ризики дефіциту грошових потоків, сприяє виконанню тарифних зобов'язань та підтримує інвестиційний потенціал підприємства.

Виробнича безпека ОСР є ключовим елементом загальної системи економічної безпеки підприємства, що визначає здатність забезпечувати безперервне, стабільне та безаварійне функціонування розподільчих мереж. На відміну від фінансової безпеки, виробнича складова зосереджується на технічній надійності обладнання, організації технологічних процесів, рівні професійної підготовки персоналу та дотриманні вимог охорони праці й техніки безпеки.

Отже, у контексті діяльності ОСР принцип безперервності виходить за межі суто облікового підходу і набуває стратегічного змісту, оскільки сталість операцій безпосередньо визначає можливість забезпечення надійного та безперебійного розподілу електричної енергії.

Принцип безперервності фактично виступає передумовою виробничої безпеки ОСР, адже формує нормативну основу для:

- довгострокового планування технічного обслуговування та модернізації розподільчих мереж — за

умов очікуваного функціонування у майбутньому підприємство має підстави вкладати кошти у оновлення розподільчих мереж;

- забезпечення відтворення основних засобів — безперервність обґрунтовує доцільність інвестицій у трансформаторні підстанції, кабельні лінії, системи релейного захисту та автоматики;
- підвищення надійності технологічних процесів — саме стабільна діяльність дозволяє підтримувати циклічність ремонтних робіт та оперативне реагування на пошкодження;
- збереження кадрового та технологічного потенціалу — прогнозованість діяльності забезпечує сталу підготовку персоналу, навчання, атестацію та підтримку професійної компетентності.

Таким чином, принцип безперервності функціонує як інституційна гарантія виробничої безпеки, адже він закладає основу управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію аварійності, підтримку технічного стану мереж та стабільності електропостачання. Недотримання принципу безперервності автоматично створює виробничі ризики: скорочення інвестиційних програм, зростання аварійності, втрату кваліфікованого персоналу, що підвищує ймовірність технологічних збоїв і, як наслідок, посилює загрози економічній та енергетичній безпеці регіону. Отже, дотримання принципу безперервності є обов'язковою умовою функціонування системи розподілу.

Інвестиційна безпека ОСР є однією з ключових підсистем економічної безпеки і визначає їхню здатність забезпечувати відтворення та модернізацію інфраструктури. О. Лаговська виділяє інвестиційну безпеку як окрему складову економічної безпеки та підкреслюючи, що забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі реалізації інвестиційних проектів повинно відбуватися на всіх рівнях управління. Оскільки реалізація інвестиційних проектів пов'язана з дією зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, що підвищує ступінь ризику,

доцільно розглянути систему управління ризиками інвестиційних проєктів. У свою чергу, така система сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, а отже — забезпеченню економічної безпеки підприємства [10, с. 80].

Погоджуємося з думкою М. Савченка, який зазначає, що діяльність підприємств електроенергетики не може бути спрямована лише на отримання прибутку, такі підприємства виступають і як об'єкт, і (або) як суб'єкт інвестування [11, с. 221].

Інвестиційна безпека оператора системи розподілу — це стан захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на обсяги, структуру, ефективність та своєчасність капітальних інвестицій, необхідних для забезпечення сталого розвитку та технологічної надійності мереж.

Принцип безперервності діяльності безпосередньо впливає на інвестиційну безпеку ОСР. Його реалізація передбачає:

- функціонування підприємства у майбутньому, що формує підстави для довгострокового інвестування;
- збереження активів та їх справедливої оцінки, що забезпечує коректність розрахунку RAB-баз;
- постійність грошових потоків, необхідних для фінансування інвестиційних програм ОСР.

Таким чином, інвестиційна безпека забезпечує практичну реалізацію принципу безперервності, оскільки забезпечує фізичну можливість ОСР функціонувати у довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показує, що принцип безперервності є фундаментальною основою формування достовірної, стабільної та прогнозованої системи бухгалтерського обліку ОСР. Дотримання принципу безперервності забезпечує релевантність облікової інформації для ухвалення управлінських рішень, та довгостроковий розвиток підприємств електроенергетичного сектору.

У межах економічної безпеки ОСР принцип безперервності визначає передумови для мінімізації фінансових, виробничих, інвестиційних, ризиків. Забезпечення достовірності оцінки активів, своєчасного формування резервів, об'єктивності інвестиційних програм і прозорості звітності прямо впливає на стійкість електроенергетичного сектору та здатність ОСР виконувати свої зобов'язання перед споживачами, державою та інвесторами.

Таким чином, принцип безперервності діяльності виступає не лише концептуальним положенням бухгалтерського обліку, а й важливим елементом системи економічної безпеки ОСР, забезпечуючи їхню здатність до стабільного функціонування, модернізації та реагування на зовнішні виклики, зокрема у воєнний та післявоєнний періоди відновлення.

У подальших наукових дослідженнях доцільно розглянути вплив інших принципів бухгалтерського обліку на економічну безпеку ОСР, що дозволить сформулювати цілісну модель підвищення економічної безпеки цих підприємств.

Література

1. Легенчук С.Ф., Борхун Н.С. Принцип безперервності в бухгалтерському обліку: історичні аспекти, сутність та шляхи розвитку. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічні науки*. 2011. Вип. 38. С. 197–205.
2. Мултанівська Т.В. Принцип безперервності у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжн-ї наук.-метод. конф., 30–31 бер. 2017 р.: тези допов. X.* : Вид. ФОП Панов А.М., 2017. С. 445–447. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17703> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Озеран А.В. Принцип безперервності діяльності — індикатор оцінки вартості підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. збірник наукових праць*. 2016. Вип. 2(23). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/3107> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Тарасова Т.О. Теоретичне обґрунтування принципу безперервності діяльності в системі фундаментальних положень бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(4). С. 143–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16\(4\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(4)_37) (дата звернення: 24.11.2025).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1). Подання фінансової звітності. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text (дата звернення: 01.12.2025).
6. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Про ринок електричної енергії : Закону України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
9. Марченко О.С. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Харків : Право, 2022. 246 с.
10. Лаговська О.А. Сутність інвестиційної безпеки підприємства та її місце у системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4. С. 74–81 URL: <https://surl.li/foeupw> (дата звернення: 30.11.2025).

11. Савченко М., Слободян Р. Концептуальні основи управління інвестиційною діяльністю електроенергетичного підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 220–228 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.21>

References

1. Lehenchuk S.F., Borkhun N.S. Pryntsyp bezperervnosti v bukhholderskomu obliku: istorychni aspekty, sutnist ta shliakhy rozvytku. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii. Serii ekonomichni nauky*. 2011. Vyp.38. S. 197–205.
2. Multanivska T.V. Pryntsyp bezperervnosti u bukhholderskomu obliku ta finansovii zvitnosti. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy Mizhn-yi nauk.-metod. konf.*, 30–31 ber. 2017 r.: tezy dopov. Kh.: Vyd. FOP Panov A.M., 2017. S. 445–447. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17703>
3. Ozeran A.V. Pryntsyp bezperervnosti diialnosti — indykator otsinky vartosti pidpriemstva. *Problemy teorii ta metodolohii bukhholderskoho obliku, kontroliu i analizu: mizhnar. zbirnyk naukovykh prats*. 2016. Vyp. 2(23). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/3107>
4. Tarasova T.O. Teoretychne obgruntuvannia pryntsypu bezperervnosti diialnosti v systemi fundamentalnykh polozhen bukhholderskoho obliku. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 16(4). S. 143–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16\(4\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(4)_37)
5. Mizhnarodnyi standart bukhholderskoho obliku 1 (MSBO 1). Podannia finansovoi zvitnosti. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text
6. Zakon Ukrainy “Pro bukhholderskyi oblik i finansovu zvitnist v Ukraini”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
7. Natsionalne polozhennia (standart) bukhholderskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
8. Zakonu Ukrainy “Pro rynek elektrychnoi enerhii”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
9. Marchenko O.S. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: navch. posibnyk. Kharkiv: Pravo, 2022. 246 s.
10. Lahovska O.A. Sutnist investytsiinoi bezpeky pidpriemstva ta yii mistse u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Visnyk ZhDT U*. 2013. № 4. S. 74–81. URL: <https://surl.li/foeupw>
11. Savchenko M., Slobodian R. Kontseptualni osnovy upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu elektroenerhetychnoho pidpriemstva. *Економіка і орhanizatsiia upravlinnia*. 2021. № 3. S. 220–228. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.21>

УДК 657.421:631:330.341.1

Юрлова Альона Михайлівна

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри обліку та оподаткування

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Yurlova Alona

Applicant of Higher Education of the Third (Educational and Scientific) Level of the

Department of Accounting and Taxation

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0003-3878-2928

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11748

КАПІТАЛІЗАЦІЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

CAPITALIZATION OF INTANGIBLE ASSETS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, що характеризуються активною цифровою трансформацією та функціонуванням економіки в умовах воєнного стану, нематеріальні активи набувають особливого значення як стратегічний ресурс забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки аграрних формувань. Водночас практичний досвід свідчить про суттєвий розрив між фактичною роллю нематеріальних активів у бізнес-процесах агропідприємств та рівнем їх відображення у системі бухгалтерського обліку. Низька частка нематеріальних активів у структурі балансу більшості агроформувань свідчить про проблеми їх ідентифікації, оцінки, документального оформлення та капіталізації, що знижує аналітичну цінність фінансової звітності та ускладнює прийняття управлінських рішень.

Мета. Метою статті є обґрунтування капіталізації нематеріальних активів як чинника стійкості та конкурентоспроможності аграрних формувань Вінницької області в умовах цифровізації та воєнного стану на основі аналізу їх стану, ролі в бізнес-процесах та проблем обліку, оцінки й управління.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували фінансова звітність аграрних підприємств Вінницької області за 2020–2024 роки, результати анкетування керівників і фахівців агроформувань, чинні нормативно-правові акти, національні та міжнародні стандарти обліку звітності та аудиту, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. У роботі використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення), економіко-статистичні методи (структурний і динамічний аналіз, розрахунок відносних показників), метод групувань, а також табличний і графічний методи подання результатів.

Результати. Встановлено, що частка нематеріальних активів у структурі активів більшості аграрних підприємств Вінницької області залишається низькою (переважно в межах 1–2%), при цьому спостерігається суттєва диференціація між великими цифрово зрілими компаніями та малими і середніми агроформуваннями. В умовах воєнного стану встановлено зростання їх значення як інструменту забезпечення безперервності управління, захисту інформаційних ресурсів та підтримання економічної безпеки.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до вдосконалення обліку, оцінки та управління нематеріальними активами в аграрних формуваннях з урахуванням вимог національних і міжнародних стандартів обліку, фінансової звітності та аудиту, умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. Доцільним є поглиблення досліджень щодо застосування справедливої вартості для оцінки нематеріальних активів, формування внутрішніх регламентів їх ідентифікації та капіталізації, а також інтеграції цифрових платформ, систем точного землеробства та аналітичних інструментів Big Data в систему обліково-інформаційного забезпечення управління та аудиту нематеріальних активів.

Ключові слова: нематеріальні активи, капіталізація, облік, фінансова звітність, агроформування, ідентифікація нематеріальних активів

Summary. Introduction. In the current conditions of development of Ukraine's agrarian sector, characterized by active digital transformation and the functioning of the economy under martial law, intangible assets are gaining particular importance as a strategic resource for ensuring sustainability, competitiveness, and economic security of agribusiness enterprises. At the same time, practical experience indicates a significant gap between the actual role of intangible assets in the business processes of agricultural enterprises and the level of their recognition in the accounting system. The low share of intangible assets in the balance sheet structure of most agribusiness entities indicates problems related to their identification, valuation, documentation, and capitalization, which reduces the analytical value of financial statements and complicates managerial decision-making.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the capitalization of intangible assets as a factor of sustainability and competitiveness of agribusiness enterprises in Vinnytsia region under conditions of digitalization and martial law, based on the analysis of their current state, role in business processes, and issues of accounting, valuation, and management.

Materials and methods. The information base of the study includes financial statements of agribusiness enterprises in Vinnytsia region for 2020–2024, the results of surveys of managers and specialists of agricultural enterprises, current regulatory and legal acts, national and international accounting, financial reporting and auditing standards, as well as scientific works of domestic and foreign scholars. The research employs general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction, and generalization), economic and statistical methods (structural and dynamic analysis, calculation of relative indicators), the grouping method, as well as tabular and graphical methods for presenting results.

Results. It has been established that the share of intangible assets in the asset structure of most agribusiness enterprises in Vinnytsia region remains low (mainly within 1–2%), while a significant differentiation is observed between large digitally mature companies and small and medium-sized agribusiness entities. Under conditions of martial law, an increase in their importance has been identified as a tool for ensuring management continuity, protecting information resources, and maintaining economic security.

Discussion. Prospects for further research are related to the development of methodological approaches to improving the accounting, valuation, and management of intangible assets in agribusiness enterprises, taking into account the requirements of national and international accounting, financial reporting and auditing standards, as well as the conditions of martial law and post-war recovery. It is advisable to deepen research on the application of fair value for the valuation of intangible assets, the development of internal regulations for their identification and capitalization, and the integration of digital platforms, precision farming systems, and Big Data analytical tools into the accounting and information support system for the management and audit of intangible assets.

Key words: intangible assets, capitalization, accounting, financial reporting, agribusiness enterprises, identification of intangible assets.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується одночасним впливом двох потужних чинників — цифровізації бізнес-процесів та воєнного стану. За цих умов нематеріальні активи поступово перетворюються з другорядної статті балансу на ключовий чинник забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки аграрних формувань. Водночас результати аналізу діяльності агропідприємств Вінницької області засвідчують, що частка нематеріальних активів у структурі їх балансу переважно не перевищує 1–2%, а в окремих господарствах має суто формальний характер. Це вказує не стільки на відсутність нематеріальних ресурсів, скільки на проблеми їх ідентифікації, документального оформлення, оцінки та капіталізації в обліковій системі.

Додатковим ускладнювальним чинником є воєнний стан, який, з одного боку, посилює потребу в цифрових рішеннях (хмарні сервіси, віддалений доступ, електронний документообіг) як інструменті підтримання безперервності управління, а з іншого — істотно обмежує можливості інвестування у нематеріальні активи через зростання фінансових ризиків, нестабільність зовнішнього середовища та пріоритетність фінансування матеріальних ресурсів. Відсутність внутрішніх регламентів щодо роботи з нематеріальними активами, розрив між їх

фактичною роллю в бізнес-процесах і відображенням у фінансовій звітності знижують аналітичну цінність облікової інформації та ускладнюють прийняття управлінських рішень.

За таких умов постає науково-практична проблема обґрунтування економічної необхідності ідентифікації нематеріальних активів для аграрних формувань, оцінки реального рівня їх розвитку та використання в умовах цифровізації та воєнного стану, а також виявлення ключових перешкод і напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління цими активами на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сутності, оцінки та обліку нематеріальних активів знайшла відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, М. Ю. Чік [2] розглядає нематеріальні активи як складову основного капіталу підприємства, акцентуючи увагу на складності їх ідентифікації в обліковій практиці. Р. О. Савченко, Н. М. Савченко та О. М. Ганяйло [3] досліджують класифікаційні ознаки нематеріальних активів та їх відмежування від фінансових інструментів. А. В. Шестакова [4] та співавтори обґрунтовують ключову роль цифровізації аграрної економіки України, особливо в умовах воєнного стану. У працях А. В. Єременко [5, 6]

нематеріальні активи розглядаються як стратегічний ресурс сталого розвитку та чинник фінансового управління. Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, питання ідентифікації, оцінки та збільшення частки нематеріальних активів в структурі капіталу аграрних формувань у різних регіонах України в умовах цифровізації та війни залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є обґрунтування капіталізації нематеріальних активів як чинника стійкості та конкурентоспроможності аграрних формувань Вінницької області в умовах цифровізації та воєнного стану на основі аналізу їх стану, ролі в бізнес-процесах та проблем обліку, оцінки й управління.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі фінансової звітності аграрних підприємств Вінницької області за 2020–2024 роки, результатів анкетування керівників та фахівців досліджуваних агроформувань щодо використання нематеріальних активів і рівня цифровізації, а також нормативно-правових актів, національних та міжнародних стандартів обліку і звітності та міжнародних стандартів аудиту, а також наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених щодо такого об'єкту обліку і аудиту як нематеріальних активів. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення, абстрагування) для теоретичного обґрунтування сутності нематеріальних активів, економіко-статистичні методи (структурний та динамічний аналіз, розрахунок відносних показників) для оцінки їх динаміки та частки у структурі активів підприємств, метод групувань для порівняння підприємств за рівнем розвитку нематеріальних активів, а також табличний метод для візуалізації отриманих результатів і формування узагальнюючих висновків.

Виклад основного матеріалу. З огляду на зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності аграрних формувань, особливо в умовах цифровізації та воєнного стану, виникає необхідність не лише теоретичного осмислення їх економічної сутності, а й практичної оцінки фактичного стану їх використання та облікового відображення. Це зумовлює потребу у проведенні прикладного дослідження, спрямованого на виявлення реального рівня розвитку нематеріальних активів, їх впливу на результати діяльності аграрних підприємств, а також визначення проблем і перспектив їх подальшого формування та використання на регіональному рівні.

Домінування нематеріальних активів у глобальній економіці стало характерною ознакою сучасного міжнародного бізнесу. Це домінування визначає ключові чинники ринкового успіху компаній і підкреслює інноваційні, знаннево-орієнтовані пріоритети корпоративних стратегій. До таких пріоритетів належать інтенсивний розвиток науково-дослідних і дослідно-

конструкторських робіт та брендингу, масштабна цифровізація й розвиток штучного інтелекту. Зростаюча кількість міжнародних спеціалізованих публікацій та аналітичних звітів підкреслює актуальність і зростаюче значення нематеріальних активів у міжнародному бізнесі та світовій економіці [1, с. 242].

Чік М. Ю. зазначає, що формування категорії нематеріальних активів визначається їх здатністю брати участь у виробничому процесі багаторазово, поступово переносячи свою вартість на готову продукцію. За цими ознаками вони прирівнюються до основного капіталу підприємства. Проте у вітчизняній обліковій практиці відсутня єдність у тлумаченні сутності цієї категорії через складність ідентифікації та різні підходи до юридичного і економічного розуміння їх природи [2, с. 38].

Савченко Р. О., Савченко Н. М. та Ганяйло О. М. виокремили дві характерні особливості нематеріальних активів: перша — їм не притаманна матеріальна форма на відміну від матеріальних активів. Нематеріальні активи формують свою вартість із прав та привілеїв, наданих підприємству, яке їх використовує та друга — вони не є фінансовими інструментами. Тому суб'єкти господарювання класифікують їх як необоротні активи [3].

Шестакова А. В. та інші автори піднімають дуже важливе питання, яке набуває особливої актуальності під час воєнного стану про готовність українських фермерів до комплексної цифровізації господарської діяльності на селі. І перебіг війни точно наводить аргументи на її користь. Попри таку ситуацію, цифрове фермерство можна визначити як використання фермерами технологій для інтеграції фінансових і польових записів для комплексного управління діяльністю ферми. Цифрове фермерство має на меті послідовне застосування методів точного землеробства та смарт-землеробства, внутрішньої та зовнішньої мережі ферм і використання вебплатформ разом із аналізом Big Data, оскільки великі агрохолдинги будують свою діяльність на співпраці з фермерськими господарствами. Тому від цифровізації фермерських господарств залежатиме подальше входження галузі до цифрового простору ведення агробізнесу. В свою чергу розвиток цифрових можливостей в українському агробізнесі дозволить проявити зацікавленість міжнародних партнерів до залучення інвестицій для відновлення аграрної галузі та її виходу з кризи [4, с.19].

Хоча економічна сутність нематеріальних активів, що прирівнює їх до основного капіталу через здатність багаторазово брати участь у виробництві, є загальновизнаною, складність їх ідентифікації та обліку у вітчизняній практиці створює прогалини в управлінні цими цінними ресурсами. Подолання цих облікових ідентифікаційних викликів стає особливо нагальним саме зараз, коли стратегічна роль нематеріальних активів, що виходить за межі суто балансової вартості, стрімко зростає.

В умовах цифровізації та воєнного стану, які є особливо актуальними для агроформувань, в т.ч. Вінницької області, нематеріальні активи набувають критичного значення як ключовий фактор конкурентоспроможності та стійкості. Вони необхідні для ефективного впровадження інноваційних технологій (наприклад, точного землеробства, систем управління даними) та автоматизації процесів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та підвищити врожайність.

У ході дослідження здійснено оцінку ролі та необхідності нематеріальних активів у діяльності аграрних формувань в умовах цифровізації та воєнного стану на прикладі агропідприємств Вінницької області. Емпіричною базою дослідження слугували результати анкетування аграрних підприємств регіону, а також аналіз їх фінансової звітності та організаційних особливостей діяльності.

Результати анкетування засвідчили, що переважна частина досліджуваних аграрних підприємств використовує у своїй діяльності окремі види нематеріальних активів, зокрема програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку, управління виробничими процесами, логістики, земельного банку, а також об'єкти прав інтелектуальної власності (торговельні марки, ліцензії, програмні продукти). Водночас значна частина керівників підприємств ототожнює нематеріальні активи виключно з програмним забезпеченням, не усвідомлюючи повною мірою їх стратегічної ролі у формуванні ринкової вартості бізнесу та його конкурентоспроможності.

У структурі активів більшості аграрних підприємств Вінницької області частка нематеріальних активів залишається незначною та, як правило, не перевищує 1–2% загальної вартості активів. Така ситуація свідчить не стільки про фактичну відсутність нематеріальних ресурсів, скільки про проблеми їх ідентифікації, документального оформлення та капіталізації в системі бухгалтерського обліку. Фактично значна частина витрат на цифрові рішення, розробку програмного забезпечення, формування баз даних та інформаційних платформ списується на поточні витрати без визнання їх у складі нематеріальних активів.

Разом з тим результати дослідження доводять, що в умовах цифровізації саме нематеріальні активи забезпечують функціонування ключових бізнес-процесів аграрних формувань: управління земельними ресурсами, точне землеробство, планування виробництва, облік урожайності, фінансовий контроль, управління запасами, взаємодія з контрагентами та органами державної влади. Без використання сучасних цифрових рішень аграрні підприємства втрачають здатність до оперативного управління, що знижує їх економічну стійкість.

В умовах воєнного стану необхідність нематеріальних активів для аграрних формувань суттєво зросла. Респонденти зазначили, що цифрові плат-

форми, хмарні сервіси, електронний документообіг, віддалений доступ до баз даних дозволили зберегти безперервність управління підприємствами навіть за умов релокації персоналу, перебоїв із електропостачанням та обмеженого фізичного доступу до офісів. Таким чином, нематеріальні активи у формі програмного забезпечення, цифрових платформ та інформаційних систем фактично стали інструментом забезпечення економічної безпеки аграрних формувань.

Як зазначає Єременко А. В, нематеріальні активи представляють безліч глобальних можливостей для бізнесу в технологіях та інтелектуальній власності. Розуміючи можливості, орієнтуючись на виклики за допомогою підходу, що керується даними, і розробляючи стратегічний підхід до ліцензування та придбання, компанії можуть використовувати ці активи для досягнення сталого зростання, забезпечення конкурентної переваги та процвітання на глобальному ринку [5, с. 126].

Нематеріальні активи є невід'ємною складовою системи фінансового управління сучасних компаній. Їх ефективне управління та облік сприяють підвищенню конкурентоспроможності, забезпечують стійкий розвиток та адаптацію до змінних умов ринку. Аналіз ролі нематеріальних активів у системі фінансового управління дозволяє швидко оцінити взаємозв'язок між теоретичними концепціями та практичними кейсами [6, с. 166].

Овсюк Н. В. вважає, що у перспективі довгострокової діяльності суб'єкта господарювання виникає проблема прогнозування ймовірності підтвердження доходу від використання нематеріальних активів. Тут важливу роль грає стратегічний план, який передбачає термін корисного використання об'єкта необоротних активів і, таким чином, прогнозує термін його корисного використання на підприємстві. Процес стратегічного планування дуже важливий, оскільки допомагає точніше визначити вплив нематеріальних активів, які беруть участь у бізнес-процесах, на результати господарської діяльності [7].

Проведений аналіз динаміки та структури нематеріальних активів аграрних формувань Вінницької області за 2020–2024 роки (рис. 1) свідчить про суттєву диференціацію рівня їх розвитку залежно від масштабів діяльності підприємств, рівня цифровізації та організаційної зрілості системи управління. У більшості досліджуваних підприємств частка нематеріальних активів у структурі балансу залишається вкрай низькою та коливається, як правило, в межах до 1–2%, що свідчить про недостатню капіталізацію нематеріальних ресурсів у бухгалтерському обліку.

Найвищі значення частки нематеріальних активів зафіксовано у великих аграрних підприємствах, зокрема у ТОВ «МХП-АГРОКРЯЖ» (від 6,36% до 13,28%), ТОВ «АМГ «Миронівське» (від 16,53% до 32,06%) та ТОВ «Немирівський комбінат

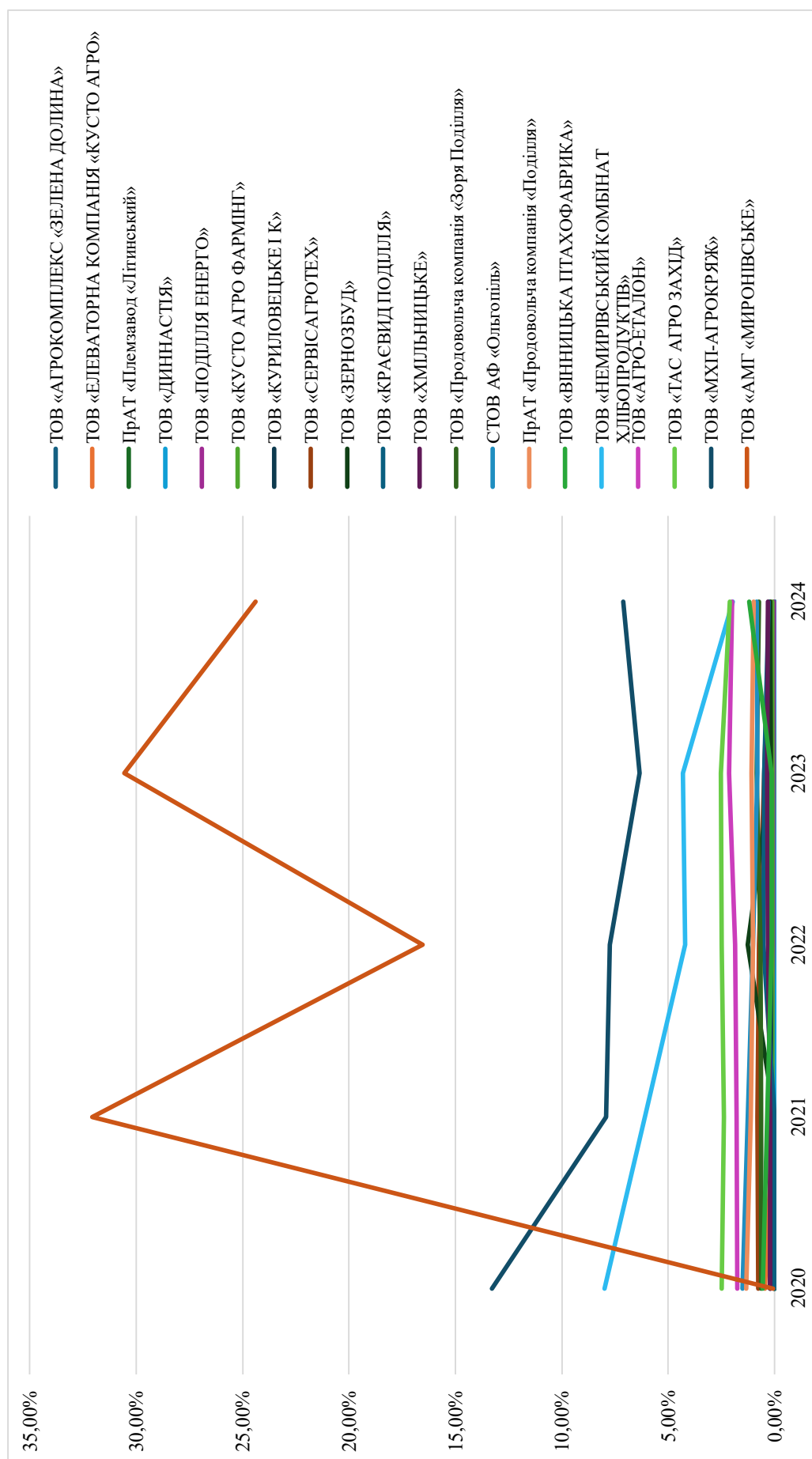


Рис. 1. Вартість нематеріальних активів в агроформуваннях Вінницької області (тис. грн) та їх частка в структурі Балансу, %
Джерело: сформовано автором на основі оприлюднених даних фінансових звітів агроформувань

хлібопродуктів» (від 1,98% до 8,01%), що свідчить про високий рівень цифровізації, значні інвестиції в програмне забезпечення, торговельні марки, інформаційні ресурси та управлінські технології. Саме ці підприємства демонструють найбільшу залежність результатів діяльності від розвитку нематеріальних активів.

Водночас у значної частини агроформувань, зокрема ПАТ «Племзавод «Літинський», ТОВ «Зелена долина», ТОВ «Диннастія», ТОВ «Поділля Енерго», частка нематеріальних активів протягом усього досліджуваного періоду не перевищує 0,1–0,3%, що вказує на формальний характер цифровізації та обмежене використання інтелектуальних ресурсів у господарській діяльності.

Позитивна динаміка зростання вартості нематеріальних активів у 2020–2024 роках спостерігається, зокрема, у ТОВ «Хмільницьке», ТОВ «ТАС Агро Захід», ТОВ «Агро-Еталон», ПАТ «Продовольча компанія «Поділля», що свідчить про поступове усвідомлення економічної необхідності нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості аграрного бізнесу.

Разом із тим воєнний стан справив негативний вплив на можливості інвестування у нематеріальні активи, що проявляється у зниженні їх вартості або уповільненні темпів зростання у 2022–2024 роках на ряді підприємств, зокрема у ТОВ «Вінницька птахофабрика», ТОВ «Сервісагротех», ТОВ «Елеваторна компанія «КУСТО АГРО». Це обумовлено загальною економічною нестабільністю, зростанням фінансових ризиків, обмеженістю інвестиційних ресурсів та першочерговістю фінансування матеріальних активів.

Водночас встановлено, що воєнний стан суттєво ускладнив процеси формування та використання нематеріальних активів. Основними проблемами

залишаються: втрата або пошкодження інформаційних ресурсів, недостатній рівень кіберзахисту, дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів, обмежені фінансові можливості для інвестицій у цифрові рішення. За таких умов значна частина аграрних підприємств вимушена використовувати застаріле програмне забезпечення або працювати в умовах часткової автоматизації облікових процесів.

Результати дослідження також засвідчили, що система обліку нематеріальних активів в аграрних формуваннях Вінницької області в умовах цифровізації та воєнного стану залишається фрагментарною та не повною мірою відповідає сучасним потребам управління. Відсутність чітких внутрішніх регламентів, недосконалість первинної документації, формальний підхід до інвентаризації нематеріальних активів та обмежене використання справедливої вартості знижують аналітичну цінність облікової інформації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що нематеріальні активи в умовах цифровізації та воєнного стану набувають критично важливого значення для забезпечення безперервності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних формувань Вінницької області. Водночас наявні проблеми їх обліку, оцінки та управління стримують повноцінну реалізацію економічного потенціалу цих активів.

Тому роль нематеріальних активів є надзвичайно важливою у формуванні стійкості та адаптивності аграрних формувань в умовах цифровізації та воєнного стану (табл. 1), оскільки саме вони забезпечують безперервність управлінських, виробничих і обліково-аналітичних процесів, сприяють впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнесу. Їх

Таблиця 1

**Роль нематеріальних активів в аграрних формуваннях та їх значення
в умовах воєнного стану**

№	Вид ролі нематеріальних активів	Зміст ролі та вплив в умовах воєнного стану
1	Цифрово-управлінська	Проявляється у забезпеченні дистанційного управління аграрними формуваннями, автоматизації облікових і виробничих процесів, а в умовах воєнного стану — в мінімізації операційних ризиків і підтриманні безперервності управління.
2	Інноваційно-конкурентна	Полягає у формуванні стійких конкурентних переваг і впровадженні сучасних агротехнологій, що в період воєнних викликів забезпечує ефективніше використання ресурсів і збереження ринкових позицій.
3	Інформаційно-захисна	Реалізується через захист управлінських, комерційних та облікових даних, резервне копіювання інформації, кібербезпеку, що в умовах війни запобігає втраті критично важливої інформаційної інфраструктури.
4	Інвестиційно-економічна	Полягає у підвищенні інвестиційної привабливості аграрних формувань, зростанні вартості бізнесу та можливості залучення фінансової підтримки, міжнародних грантів і кредитних ресурсів у кризових умовах.
5	Соціально-кадрова та експортно-орієнтована	Забезпечує збереження людського капіталу, доступ до міжнародних ринків, сертифікацію продукції та безперервність експортної діяльності, що в умовах воєнного стану є критично важливим для фінансової стійкості підприємств.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

вплив в умовах воєнного стану проявляється через здатність аграрних підприємств оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізувати інформаційні, операційні та фінансові ризики, зберігати людський капітал і підтримувати експортну діяльність, що в сукупності забезпечує фінансову стійкість та економічну безпеку аграрного сектору.

Отже, наведені в таблиці 2 результати підтверджують, що нематеріальні активи набувають системоутворюючого значення для аграрних формувань в умовах цифровізації та воєнного стану, оскільки вони одночасно виступають інструментом підвищення ефективності управління, джерелом інноваційного розвитку, чинником захисту інформаційної інфраструктури, основою інвестиційної привабливості та передумовою збереження людського капіталу й експортного потенціалу, що в сукупності забезпечує зміцнення фінансової стійкості, економічної безпеки та конкурентоспроможності аграрного сектору.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнення результатів проведеного дослідження свідчить, що за умов цифровізації та воєнного стану нематеріальні активи набувають визначального значення для підтримання безперервності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних формувань Вінницької області. Встановлено, що, незважаючи на зростання їхньої ролі у забезпеченні основних бізнес-процесів — управління земельними ресурсами, впровадження технологій точного землеробства, виробничого планування, обліку врожайності, фінансового контролю та взаємодії з контрагентами та державними інституціями — їх частка у загальній структурі активів більшості підприємств залишається незначною і переважно становить лише 1–2%. Це вказує не стільки на нестачу таких ресурсів, скільки на проблеми їх належної ідентифікації, документування та капіталізації у системі бухгалтерського обліку.

Дослідження показало суттєву диференціацію рівня розвитку нематеріальних активів між окремими агропідприємствами: високі значення їх частки

характерні для великих та більш цифрово зрілих компаній, тоді як для значної частини агроформувань цифровізація має переважно формальний характер. Воєнний стан, з одного боку, посилив потребу в нематеріальних активах як інструменті забезпечення економічної безпеки (через використання хмарних сервісів, електронного документообігу, віддаленого доступу до інформаційних систем), а з іншого — обмежив можливості інвестування в них через зростання фінансових ризиків, нестабільність зовнішнього середовища та пріоритетність фінансування матеріальних активів. Виявлено, що недосконалість обліку нематеріальних активів, відсутність чітких внутрішніх регламентів, формальний підхід до їх інвентаризації та обмежене застосування справедливої вартості знижують аналітичну цінність облікової інформації та стримують реалізацію їх економічного потенціалу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні та обґрунтуванні методичних підходів до вдосконалення обліку, оцінки та управління нематеріальними активами в аграрних формуваннях з урахуванням вимог національних та міжнародних стандартів обліку, фінансової звітності та аудиту, а також специфіки функціонування галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Доцільним є подальше дослідження можливостей застосування справедливої вартості для оцінки нематеріальних активів, формування внутрішніх регламентів щодо їх ідентифікації, капіталізації та інвентаризації, розробка моделей оцінювання впливу нематеріальних активів на фінансові результати та ринкову вартість аграрного бізнесу. Окремого наукового інтересу набувають питання інтеграції цифрових платформ управління, систем точного землеробства та аналітичних інструментів Big Data у систему обліково-інформаційного забезпечення аудиту нематеріальних активів, а також розроблення практичних рекомендацій для аграрних підприємств щодо формування стратегії розвитку нематеріальних активів як ключового елементу їх стійкості та конкурентоспроможності.

Література

1. Mykhaylyna D., Rogovska-Ischuk I., Kyfyak V. Financial market's role in determining the value of international business intangible assets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 3. P. 237–244. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-234-244>
2. Чік М.Ю. Аспекти обліку нематеріальних активів в аграрних формуваннях. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 37. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.5>
3. Савченко Р.О., Савченко Н.М., Ганяйло О.М. Оцінка та класифікаційний поділ нематеріальних активів. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9281>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.84 (дата звернення: 02.12.2025).
4. Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 101. С. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-15-23](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-15-23)

5. Єременко А.В. Нематеріальні активи як потужний інструмент зростання та сталого розвитку. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку*: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 125–126.

6. Єременко А.В. Роль нематеріальних активів у системі фінансового управління. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2025. Вип. 56. С. 160–174. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.160.174>

7. Овсюк Н., Лєско М. Облік нематеріальних активів згідно національних та міжнародних стандартів: шляхи вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-31>

References

1. Mykhaylyna, D., Rogovska-Ishchuk, I., Kyfyak, V. (2024). Financial market's role in determining the value of international business intangible assets. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 237–244. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-234-244>

2. Chik, M. Yu. (2025). Aspekty obliku nematerialnykh aktyviv v ahrarnykh formuvanniakh [Aspects of accounting for intangible assets in agricultural formations]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 37, 37–40. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.5> [in Ukrainian].

3. Savchenko, R. O., Savchenko, N. M., Haniailo, O. M. (2021). Otsinka ta klasyfikatsiinyi podil nematerialnykh aktyviv [Valuation and classification of intangible assets]. *Efektivna ekonomika*, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.84 [in Ukrainian].

4. Shestakova, A. V., Tkachuk, V. O., Melnyk, T. Yu., Travin, V. V. (2022). Tsyfrovі mozhylyvosti ahrarnoi ekonomiky Ukrainy u voiennyi period [Digital opportunities of Ukraine's agricultural economy during the wartime period]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 101, 15–23. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-15-23](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-15-23) [in Ukrainian].

5. Yeremenko, A. V. (2024). Nematerialni aktyvy yak potuzhnyi instrument zrostannia ta staloho rozvytku [Intangible assets as a powerful tool for growth and sustainable development]. In *Vidnovlennia Ukrainy u povoienni chasy: vyklyky, stratehichni priorytety, resursne zabezpechennia, potentsial maibutnoho rozvytku* (pp. 125–126). Vinnytsia [in Ukrainian].

6. Yeremenko, A. V. (2025). Rol nematerialnykh aktyviv u systemi finansovoho upravlinnia [The role of intangible assets in the financial management system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 56, 160–174. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.160.174> [in Ukrainian].

7. Ovsiuk, N., Lesko, M. (2021). Oblik nematerialnykh aktyviv zghidno natsionalnykh ta mizhnarodnykh standartiv: shliakhy vdoskonalennia [Accounting for intangible assets according to national and international standards: ways of improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-31> [in Ukrainian].

УДК 336.7

Гончаренко Ярослав Ігорович

аспірант кафедри фінансів

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Honcharenko Yaroslav

PhD Candidate of the Department of Finance

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0009-0006-7083-5582

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11783

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ КОНЦЕСІЙ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ

CONCESSION FINANCING MODELS FOR INFRASTRUCTURE PROJECTS

Анотація. Вступ. Відбудова інфраструктури України в умовах повномасштабної війни потребує масштабної мобілізації довгострокового капіталу, а концесійні угоди як інструмент державно-приватного партнерства можуть забезпечити поєднання бюджетних ресурсів, приватних інвестицій і підтримки міжнародних фінансових організацій.

Мета. Узагальнити та систематизувати ключові моделі фінансування концесій і визначити умови їх застосування для інфраструктурних проєктів в Україні з урахуванням високих ризиків, невизначеності попиту та потреби в підвищенні інституційної спроможності.

Матеріали і методи. Використано порівняльний аналіз зарубіжних практик та нормативно-правових підходів, контент-аналіз публікацій і звітів міжнародних організацій, а також узагальнення кейсів реалізації концесій у транспортній та енергетичній інфраструктурі.

Результати. Визначено базові моделі (user-pay, availability payments, гібридні структури, проєктне фінансування із залученням кредитів, гарантій та механізмів VGF/бленд-фінансування), їхні джерела капіталу (власний капітал концесіонера, банківський борг, пільгові ресурси МФО, грантові компоненти) та логіку розподілу ризиків між сторонами. Обґрунтовано, що для України на коротко- та середньостроковому горизонті найбільш придатними є моделі з availability payments і/або гібридним тарифно-бюджетним підходом, доповнені інструментами кредитного підсилення (державні гарантії, страхування політичних ризиків, механізми компенсації капітальних витрат).

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики вибору моделі фінансування залежно від сектору та профілю ризиків, формування портфеля пілотних проєктів і стандартизацію концесійної документації відповідно до практик ЄС. Окремо акцентовано на необхідності прозорих процедур відбору приватного партнера, KPI для якості сервісу та системи моніторингу виконання договору.

Ключові слова: концесія, державно-приватне партнерство, проєктне фінансування, платежі за доступність, міжнародні фінансові організації, відбудова інфраструктури.

Summary. Introduction. Rebuilding Ukraine's infrastructure amid full-scale war requires mobilising long-term capital at scale, and concession agreements as a public-private partnership tool can combine budget resources, private investment and support from international financial institutions.

Objective. To systematise key concession financing models and outline practical conditions for their deployment in Ukrainian infrastructure projects under elevated risk, demand uncertainty and the need to strengthen institutional capacity.

Materials and methods. The study applies comparative analysis of international practices and legal approaches, content analysis of academic publications and reports of international organisations, and case synthesis from transport and energy infrastructure concessions.

Results. The paper identifies core models (user-pay, availability payments, hybrid revenue structures, and project finance supported by loans, guarantees and VGF/blended-finance instruments), maps typical capital sources (sponsor equity, commercial bank debt, concessional IFI funding and grant components) and clarifies the risk allocation logic between parties. For Ukraine, the findings support prioritising availability-payment and/or hybrid tariff-budget structures in the short to medium

term, complemented by credit enhancement tools (sovereign guarantees, political risk insurance and targeted CAPEX compensation mechanisms) to improve bankability and reduce the weighted cost of capital.

Prospects. Further research should develop a sector-specific model selection methodology, build a pipeline of bankable pilot projects, and standardise concession documentation in line with EU practice, including transparent procurement, service-quality KPIs and contract performance monitoring, and dispute-resolution mechanisms.

Key words: concession, public-private partnership, project finance, availability payments, international financial institutions, infrastructure reconstruction.

Постановка проблеми. В умовах сучасних реформ та складного геополітичного контексту, зокрема у світлі війни, розпочатої Російською Федерацією проти України, адаптація законодавства країни до європейських стандартів та норм Європейського Союзу стає вкрай важливою. Одним із ключових аспектів цього процесу є розвиток концесійного партнерства, яке є важливим інструментом для залучення приватних інвестицій у реалізацію масштабних комерційних та соціальних інфраструктурних проєктів, необхідних для відновлення та розвитку України.

Міжнародний досвід демонструє, що використання різних моделей фінансування концесій забезпечує баланс між інтересами публічної влади та приватних партнерів. Україні, прагнучи до європейської інтеграції, необхідно адаптувати своє законодавство до норм ЄС, щоб забезпечити правову відповідність та створити сприятливе середовище для розвитку концесійного партнерства.

В умовах війни важливість розбудови концесійного партнерства стає ще більш актуальною. Залучення приватних інвестицій та активізація концесійного партнерства можуть сприяти відновленню зруйнованого майна, а також забезпечити стабільність і економічне зростання країни, навіть в умовах конфлікту.

Таким чином, в умовах постійних викликів і потреб у відновленні та розвитку країни, адаптація законодавства України до європейських стандартів та активізація концесійного партнерства стають ключовими завданнями. Це дозволить ефективно залучати приватні інвестиції, забезпечуючи стабільність і стійкий розвиток України під час війни з Російською Федерацією.

Окрім того, важливо вивчити міжнародний досвід у сфері концесійного фінансування, який може допомогти Україні у формуванні законодавчої бази, що сприятиме розвитку концесійного партнерства в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців досліджують процес концесії у своїх роботах, акцентуючи увагу на її особливостях та перевагах як форми державно-приватного партнерства. Зокрема, О.Л. Гура [2] фокусує увагу на економічній ефективності концесій, а Н.М. Соколова [3] досліджує вплив концесій на регіональний розвиток. Ф.В. Узунов [4] у своїх працях зосереджується на фінансових механізмах концесій. С.В. Науменкова, С.В. Міщенко, Є.О. Тіщенко розкривають особливос-

ті взаємодії держави і бізнесу при реалізації довгострокових інвестиційних проєктів в Україні [16, 36].

Закордонні дослідники також активно вивчають тему концесій. Ф. Бланк-Бруд та Г. Голдсміт [5] аналізують міжнародний досвід впровадження концесій, підкреслюючи важливість правової бази для їх успішної реалізації. Н. Доні [6] досліджує економічні вигоди від концесій для державних і приватних партнерів, а Е. Садка [7] фокусується на питаннях фінансової стабільності концесійних проєктів. Д. Мартімонт і Дж. Поует [8] розглядають проблеми контрактного управління у концесійних угодах, тоді як Р. Гангва [9] досліджує вплив концесій на розвиток інфраструктури в країнах, що розвиваються.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій з цієї тематики [10–11; 13; 15] дозволяє зробити висновок про те, що акцент у більшості випадків робиться на методичних і практичних аспектах. Це може створити потенційні проблеми в процесі розвитку механізму концесії в Україні.

Формування мети статті. Метою статті є дослідження моделей фінансування концесій, зокрема в розкритті глобальних практик та механізмів їх застосування в інфраструктурних проєктах. В Україні, в умовах війни та необхідності відновлення інфраструктури, важливо вибрати оптимальні моделі фінансування концесій, які максимально відповідають потребам країни. Основною метою статті є виявлення значення та ролі ефективних моделей фінансування концесій для стабілізації, відновлення інфраструктури країни, що постраждала внаслідок конфлікту, та побудови нових об'єктів, які відповідають європейським стандартам.

Методи дослідження. У даному дослідженні використано комплексний підхід, що включає кількісні та якісні методи аналізу. Для оцінки ефективності концесійних угод проведено аналіз вторинних даних, зібраних з офіційних джерел, а також статистичних звітів про реалізацію проєктів в Україні та за кордоном.

Результати дослідження.

З огляду на сучасні виклики, Україна стикається з потребою в значних інвестиціях та модернізації у різних галузях національної економіки. Концесійні механізми можуть стати ключовим інструментом для досягнення цих завдань, беручи до уваги як приватні, так і публічні інтереси. Особливо важливим виявляється роль концесії у контексті поточної війни,

де вона набуває ще більшої значущості для відновлення та стабілізації економіки України після конфлікту.

Ситуація в Україні характеризується надзвичайно складними умовами та масштабними руйнуваннями. За оцінкою Київської Школи Економіки, сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже \$155 млрд. Ця оцінка враховує також збитки, завдані Україні через підлив країною-агресором Каховської ГЕС 6 червня 2023 року (таблиця 1).

Зростання загальної суми збитків пов'язане зі збільшенням кількості пошкоджених та зруйнованих об'єктів інфраструктури, житлового фонду, промисловості, енергетики, а також сфер освіти та охорони здоров'я. Найбільше збитків завдано житловому фонду: станом на січень 2024 року пошкоджено понад 250 тисяч будівель, з яких 222 тисячі — приватні будинки, понад 27 тисяч — багатоквартирні та 526 гуртожитків. Прямі збитки від руйнування цих об'єктів оцінюються у \$58,9 млрд., що на \$4,8 млрд. більше порівняно зі звітом на кінець 2023 року.

Зважаючи на масштабні руйнування інфраструктури в Україні, термінові потреби у фінансуванні заходів з відновлення та реконструкції оцінюються у \$15,3 млрд. на 2024 рік. Ці потреби розраховані на основі пріоритетів, визначених галузевими міністерствами, та включають інвестиції в реконструкцію житлового фонду, відновлення критичних енергетичних об'єктів, промислових підприємств, а також ключових галузей економіки [17].

Світовий банк оцінює загальні потреби України у відновленні на рівні \$486 млрд., що більш ніж

у два з половиною рази перевищує номінальний ВВП країни за 2023 рік. Це вказує на масштабні виклики, з якими зіткнулася Україна, а також на критичну необхідність залучення міжнародних та внутрішніх ресурсів для фінансування реконструкції [17].

Особливо важливими є багаторічні проекти для забезпечення безпеки та економічного зростання, зокрема \$2 млрд. необхідно для підтримки функціонування атомних електростанцій, а також додаткові \$700 млн. — для підвищення захисту підстанцій. Крім того, близько \$280 млн. планується виділити на реконструкцію ключових нафтопереробних заводів.

Україна має виняткові передумови для економічного зростання, враховуючи її природні ресурси та географічне розташування. Підписання 17 угод про зону вільної торгівлі з 46 країнами зміцнює її роль як важливого транзитного коридору між Європою, Азією та Близьким Сходом. Особливе значення має включення українських логістичних маршрутів до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) у 2022 році, що дозволяє Україні інтегруватися в основні європейські транспортні магістралі. Це відображає потенціал країни стати важливою ланкою глобальних транспортних мереж і посилює її привабливість для міжнародних інвесторів [18].

Однак країна стикається з серйозними викликами, що можуть гальмувати її економічний розвиток. Незважаючи на її багаті природні ресурси, зокрема у видобутку корисних копалин (Україна посідає 25-те місце серед 165 країн світу), обмеженість інвестицій та доступ до сучасних технологій створюють

Таблиця 1

**Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями у грошовому вимірі,
станом на січень 2024 року**

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$млрд
Житлові будинки	58.9
Інфраструктура	36.8
Активи підприємств, промисловість	13.1
Енергетика	9.0
АПК та земельні ресурси	8.7
Освіта	6.8
ЖКГ	4.5
Лісовий фонд	4.5
Транспортні засоби	3.1
Охорона здоров'я	3.1
Торгівля	2.6
Культура та туризм	2.4
Адміністративні будівлі	0.5
Цифрова інфраструктура	0.5
Соціальна сфера	0.2
Фінансова сфера	0.04
Разом	154.9

Джерело: складено на основі [19]

загрозу деіндустриалізації та «сировинного майбутнього». Такі умови роблять необхідність залучення масштабних інвестицій ще більш актуальною, щоб уникнути падіння економіки до сировинного сектора, без розвитку доданої вартості.

Україна отримує значну підтримку з боку міжнародних фінансових організацій (МФО), донорів і організацій розвитку. У 2023 році найбільшими фінансовими донорами для відбудови української економіки стали Європейський банк реконструкції і розвитку (1,7 млрд. євро), Європейський інвестиційний банк (1,2 млрд. євро), Міжнародна фінансова корпорація (близько 398 млн. євро), Кредитна установа для відбудови (214,6 млн. євро) та Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) (182 млн. євро). Основні види підтримки, що надходили до країни, включали пряме фінансування (56,81% від загальної суми), гарантії (30,92%), гранти (6,57%) та страхування воєнних ризиків (2,65%). Така різноманітність фінансових інструментів дає можливість покрити різні потреби українського бізнесу та уряду у процесі відновлення.

Для забезпечення ефективного використання міжнародної підтримки необхідне стратегічне планування державних інвестицій, яке має бути інтегрованим з бюджетним процесом на середньостроковий період. Зокрема, для досягнення успіху у відновленні економіки велике значення має узгодження між державним плануванням та залученими інвесторами. У контексті плану Ukraine Facility, який передбачає комплексну програму відновлення, особливо важливою є створення організаційно-правового механізму взаємодії з інвесторами.

Відповідно до Закону України «Про державну підтримку проєктів із значними інвестиціями», проєкти повинні відповідати низці вимог: розмір інвестицій має перевищувати 12 млн. євро, термін реалізації не повинен перевищувати п'ять років, а також проєкти мають бути реалізовані в чітко визначених секторах економіки. Ці умови створюють сприятливе середовище для залучення великих іноземних інвесторів, які відіграватимуть ключову роль у післявоєнній відбудові [17].

В умовах реалізації комплексного плану економічного розвитку України — «Ukraine Facility Plan» — проєктне фінансування є ключовим елементом для досягнення середньострокових пріоритетів відновлення країни. Стратегічне планування державних інвестицій, узгоджене із середньостроковим бюджетним плануванням, відіграє вирішальну роль у впровадженні масштабних інфраструктурних проєктів. Для забезпечення ефективності таких проєктів необхідна координація діяльності на загальнонаціональному та регіональному рівнях, що вимагає чіткого організаційно-правового механізму взаємодії між державними органами, установами та проєктними компаніями.

Особливої уваги заслуговує залучення іноземних інвесторів. Під час реалізації довгострокових проєк-

тів ризику мають бути справедливо розподілені між учасниками спеціальних інвестиційних договорів. Використання інструментів таких міжнародних організацій, як Група Світового банку, може забезпечити надійний захист інтересів іноземних інвесторів від неочікуваних втрат [16].

У цьому контексті моделі фінансування концесій відіграють критично важливу роль. Вони забезпечують державі можливість залучати приватні інвестиції для відновлення критичної інфраструктури, не збільшуючи навантаження на бюджет. Концесії створюють ефективні механізми розподілу ризиків між державою та приватним сектором, що є особливо важливим у післявоєнний період, коли Україні необхідні значні ресурси для відновлення.

Залучення приватного капіталу через концесійні угоди не лише полегшує фінансовий тягар на державний бюджет, а й надає доступ до новітніх технологій, ефективних управлінських практик та експертизи, які несуть із собою приватні інвестори. Співпраця з приватним сектором через концесії є особливо актуальною в енергетичному, транспортному, водопостачальному секторах та в інших інфраструктурних проєктах, які мають довгострокове стратегічне значення для економіки України.

Однією з основних переваг концесій є можливість ефективного розподілу ризиків. Приватні інвестори, зацікавлені в отриманні прибутку, беруть на себе частину ризиків, пов'язаних з операціями, фінансами та будівництвом. У той же час, держава зосереджується на регулюванні та створенні сприятливих умов для розвитку інфраструктури. Це дозволяє кожній стороні максимально реалізувати свої сильні сторони і досягти кращих результатів у реалізації проєктів.

У зв'язку з цим, важливо розглянути різні джерела фінансування, які можуть бути використані для реалізації концесійних угод. У таблиці 2 наведені основні типи пільгового та непільгового фінансування, що можуть застосовуватися в рамках концесійних проєктів.

З метою ефективної реалізації концесійних проєктів важливо розглянути не лише різні джерела фінансування, але й структуру та взаємодію основних учасників процесу концесії. Таблиця 2 надає огляд основних джерел фінансування, які можуть бути використані для підтримки концесійних угод, включаючи як пільгові, так і непільгові варіанти.

Залучення фінансових ресурсів з різних джерел дозволяє забезпечити необхідні інвестиції для реалізації проєктів, зокрема, для модернізації інфраструктури та підвищення ефективності управління. Однак, успішна реалізація концесійних угод залежить також від чіткого розуміння ролей та обов'язків всіх учасників процесу, включаючи державні органи, концесіонерів, регуляторні органи та споживачів.

Схема на Рис. 1. ілюструє основні елементи та взаємодію учасників процесу концесії. У центрі

Таблиця 2

Джерела фінансування концесій

Тип	Опис
Державне фінансування	Державні кошти або гранти для підтримки розвитку інфраструктури з національних бюджетів.(?)
Міжнародні фінансові установи	Установи, такі як Світовий банк і Азійський банк розвитку, що пропонують пільгові кредити та гранти для сталих проєктів.
Інвестиції приватного сектора	Прямі інвестиції від корпорацій та венчурного капіталу в концесійні проєкти, зазвичай через державно-приватне партнерство (ДПП).
Агентства розвитку	Агенції, такі як USAID (?) та DFID, що надають фінансування для сталих проєктів розвитку, включаючи концесії.
Кліматичні фонди	Фонди, які зосереджені на кліматичній стійкості та проєктах відновлювальної енергії, що пропонують пільгове фінансування.
Філантропічні організації	Некомерційні організації, що надають гранти для проєктів із соціальним або екологічним впливом.
Акціонерне фінансування	Фінансування через акціонерні інвестиції, де інвестори купують частки в проєкті в обмін на майбутні прибутки.

Джерело: створено автором на основі [20; 21; 22; 23; 24; 25; 26]

знаходиться об'єкт концесії, який представляє собою актив, переданий державою (концедентом) приватній компанії (концесіонером) для управління та розвитку на певний термін. Уряд як концедент відповідає за надання об'єкта концесії та встановлення умов договору, тоді як концесіонер реалізує проєкт,

вкладаючи інвестиції та впроваджуючи ефективні рішення. Регуляторні органи здійснюють контроль за дотриманням умов концесії, захищаючи інтереси споживачів, які є кінцевими користувачами послуг. Джерела фінансування концесій представлені як ключовий елемент, що забезпечує фінансову

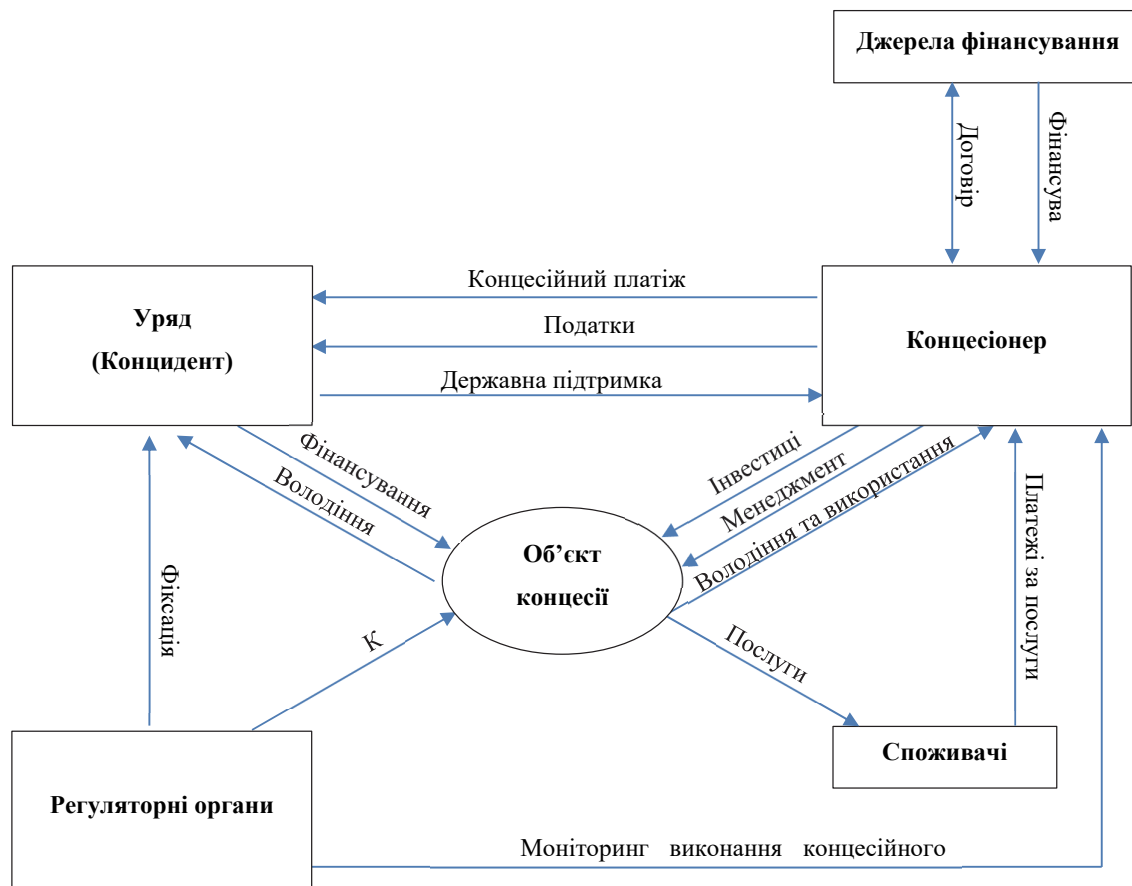


Рис. 1. Механізм концесії як форми фінансування інфраструктурних проєктів

Джерело: розроблено автором

підтримку для реалізації проєктів, включаючи пільгові та непільгові варіанти.

Продовжуючи цю тему, слід розглянути моделі концесійного фінансування, які впливають на структуру та динаміку співпраці між державою та приватним сектором. Таблиця 3 містить основні типи моделей концесійного фінансування, що можуть бути використані в рамках концесійних проєктів. Кожна модель має свої особливості, переваги та недоліки, які необхідно враховувати для успішної реалізації інфраструктурних ініціатив. Розуміння цих моделей допоможе державі та приватним інвесторам оптимізувати свої стратегії та досягти максимальних результатів у рамках концесійних угод.

Після аналізу різних моделей концесійного фінансування у таблиці 3, стає очевидним, що кожен проєкт не лише демонструє успіхи в реалізації інфраструктурних ініціатив, але й відображає широкий спектр викликів, з якими стикаються країни в умовах сучасного розвитку. Розглянемо детальніше кожен проєкт у Таблиці 4, його важливість і внесок у розвиток регіонів.

Таким чином, аналіз цих проєктів показує, що хоча моделі концесійного фінансування можуть бути успішно застосовані для розвитку інфраструктури, важливо враховувати соціальні, економічні та екологічні аспекти для досягнення сталого розвитку. Ці проєкти не лише позитивно впливають на економіку, але й підкреслюють необхідність продуманого підходу до управління ризиками та залучення всіх зацікавлених сторін.

Продовжуючи розгляд моделей концесійного фінансування, важливо усвідомити, що кожен проєкт, хоча й має свої переваги, супроводжується певними виклика-

ми. Для України, яка перебуває в стадії відновлення після конфлікту, ці моделі можуть стати важливим інструментом для реалізації інфраструктурних ініціатив. Зокрема, адаптація моделі будівництва-експлуатації-передачі (BOT) та Реконструкція-експлуатація-передача (ROT) може створити сприятливе середовище для залучення приватних інвестицій, що є критично важливим для відновлення країни.

Важливо, щоб Україна враховувала досвід інших країн при реалізації концесійних проєктів. Країни з розвинутою інфраструктурою, як країни Європейський Союзу, демонструють, як ефективно управління ризиками та залучення міжнародних інвесторів можуть прискорити розвиток. У той же час Україні слід фокусуватися на екологічній сталості проєктів, щоб мінімізувати їхній негативний вплив на навколишнє середовище.

Окрім цього, підготовка кадрів є важливим аспектом успішної реалізації концесійних проєктів. Необхідно забезпечити підготовку спеціалістів, здатних управляти такими ініціативами, оскільки їхня експертиза може суттєво вплинути на результативність реалізації проєктів.

Отже, концесійні моделі фінансування можуть стати ключовими елементами у розвитку інфраструктури України. Вони не лише забезпечують фінансові ресурси для реалізації проєктів, але й допомагають залучити нові технології та управлінські практики. Проте для досягнення успіху необхідно глибше вивчити їхній вплив на соціально-економічний розвиток, оцінити ризики та вивчити досвід успішних країн. Це дозволить сформувати ефективну стратегію концесійного фінансування

Таблиця 3

Моделі концесійного фінансування

Тип моделі	Опис	Використання	Використання	Переваги	Недоліки
Будівництво-експлуатація-передача (BOT)	Приватна компанія проєктує, фінансує, будує та експлуатує об'єкт, після чого передає його державі після відшкодування інвестицій	Електростанції, автомагістралі, аеропорти	Залучення приватних інвестицій, забезпечення оперативного досвіду	Залучення приватних інвестицій, забезпечення оперативного досвіду	Високий ризик для приватного сектора через невизначеність прибутковості в довгостроковій перспективі
Оренда-розвиток-експлуатація (LDO)	Держава надає актив в оренду приватному сектору, який розвиває та експлуатує його	Аеропорти, порти, комунальні послуги	Модернізація та покращення недостатньо використаних активів	Модернізація та покращення недостатньо використаних активів	Складнощі з управлінням активами в довгостроковій перспективі, можливі конфлікти з державою
Реконструкція-експлуатація-передача (ROT)	Приватна компанія реабілітує застарілу інфраструктуру, експлуатує її певний час, потім передає державі	Мости, тунелі, старі комунальні об'єкти	Відновлення застарілої інфраструктури без додаткових витрат для держави	Відновлення застарілої інфраструктури без додаткових витрат для держави	Може бути невигідним для приватного сектора через обмежену можливість отримання прибутку

Джерело: створено автором на основі [27–34]

Таблиця 4

Приклади проектів державно-приватного партнерства та їхній вплив на економічний розвиток

Тип партнерства	Проект	Опис
Будівництво-експлуатація-передача (BOT)	A2 Toll Motorway (Польща)	Проект будівництва та експлуатації автомагістралі в Польщі. Проект був розділений на дві фази через високі ризики і був завершений у 2010 році, перша фаза охоплювала 90 км. Це призвело до зменшення часу подорожі та покращення безпеки на дорогах.
Будівництво-експлуатація-передача (BOT)	A4 Zagreb-Gorican Motorway (Хорватія)	Проект автомагістралі з Загреба до Горічана, реалізований через концесію BROT (будівництво, реабілітація, експлуатація та передача). Завершення проекту підвищило ефективність транспорту, зменшило затори та покращило доступ до регіонів.
Реконструкція-експлуатація-передача (ROT)	Система водопостачання Sebokeng-Evaton (ПАР)	Проект модернізації водопостачальної системи, спрямований на зменшення втрат води та енергозатрат у ПАР. Приватний сектор встановив нові системи тиску, що дозволило заощадити 50 млн. м ³ води за 5 років, значно покращивши якість води для населення.
Реконструкція-експлуатація-передача (ROT)	Лікарні Pelonomi-Universitas (ПАР)	Приватні компанії модернізували лікарні та експлуатували їх протягом 20 років у ПАР. Після закінчення терміну експлуатації лікарні були передані державі. Це призвело до покращення медичного обслуговування та доступу до якісної медицини для населення.
Оренда-розвиток-експлуатація (LDO)	Водопостачання (Зімбабве)	Приватні компанії орендували, модернізували та експлуатували водоочисні споруди. Проект включав фінансування з боку приватного сектору в обмін на плату за послуги водопостачання для промислових користувачів. Це призвело до покращення доступу до чистої води для населення та промисловості.

Джерело: створено автором на основі [35]

в Україні, що буде сприяти сталому розвитку інфраструктури та економіки загалом.

Висновки.

У підсумку, дослідження показало, що для ефективного розвитку концесійних механізмів та моделей фінансування в Україні необхідно зосередитися на декількох ключових напрямках. По-перше, варто продовжувати процес адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, особливо у сфері концесій та державно-приватного партнерства. Важливо забезпечити прозорість процедур та справедливий відбір концесіонерів, а також вивчати досвід країн ЄС у цій галузі, зокрема щодо управління ризиками.

Крім того, розвиток концесійних проектів потребує активнішого залучення міжнародних фінансових інструментів, таких як інвестиційні фонди та гранти. Це дозволить залучити більше інвестицій для відновлення інфраструктури. Подальші дослідження повинні включати аналіз існуючих міжнародних механізмів фінансування та їх адаптацію до українських реалій.

Наступний важливий напрямок — визначення найбільш ефективних моделей фінансування концесійних проектів в Україні, особливо у контексті економічного відновлення. Дослідження успішних практик змішаного фінансування, залучення державних та приватних коштів буде важливим для розробки оптимальних механізмів.

Не менш важливим є залучення приватного капіталу до великих інфраструктурних проектів. Необхідно створити привабливі умови для інвесторів через надання додаткових гарантій та доступу до кредитних ресурсів. Цьому має передувати детальний аналіз бар'єрів, які перешкоджають залученню приватних інвесторів, та розробка рекомендацій щодо їх подолання.

Окрему увагу варто приділити концесійним проектам у відновленні критичної інфраструктури України, особливо у сферах транспорту, енергетики та комунальних послуг. Використання концесійних механізмів у цих секторах може стати вирішальним інструментом для відбудови країни.

Література

1. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: <https://www.legislation.gov.uk/eudr/2014/23/contents> (дата звернення: 31.12.2025).
2. Гура О.Л. Концесія як форма залучення приватних інвестицій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 112–117.
3. Соколова Н.М., Маковська Ю.А., Харченко К.Г. Використання концесійних угод на основі державно-приватного партнерства в дорожньому будівництві. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2013. Вип. 89. С. 137–145.

4. Узунов Ф. В. Моделі концесійних стосунків як перспективна форма партнерства державного і приватного секторів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 110–113.
5. Blanc-Brude F., Goldsmith H., Valila T. Ex Ante Construction Costs in the European Road Sector: A Comparison of Public-Private Partnerships and Traditional Public Procurement. *EIB Economic and Finance Report*. 2006. No. 2006. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1104070 (дата звернення: 31.12.2025).
6. Doni N. A Comparison of Alternative Procedures for Selection of the Private Partner in PPP Projects. *SSRN Electronic Journal*. 2007. 26 p. DOI: 10.2139/ssrn.1129780
7. Sadka E. Public-Private Partnership — A Public Economics Perspective. *CESifo Economic Studies*. 2007. Volume 53, Issue 3. P. 466–490. DOI: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifm013>
8. Martimort D., Pouyet J. Build It or Not: Normative and Positive Theories of Public-Private Partnerships. *International Journal of Industrial Organization, Special Issue on PPPs*. 2008. Vol. 26(2). P. 393–411. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2006.10.004
9. Raghuram G., Gangwar R. (2010). Lessons from PPPs of Indian Railways and Way Forward. *Indian Institute of Management*. Ahmedabad, 56 p.
10. Дубок І. П. Історичний досвід державно-приватного партнерства. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 4–11.
11. Кірдіна О. Г. Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук: 08.00.03. Харків, 2011. 36 с URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6297/1/aref_Kirdina.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
12. Про концесію : Закон України від 3 жовтня 2019 р. № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text> (дата звернення: 13.05.2023).
13. Канур В. Г. Сучасний стан та особливості будівництва доріг в Україні на умовах концесії. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5488> (дата звернення: 31.12.2025).
14. Шість доріг у концесію. *Укрінформ*. 15.03.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3208478-sist-dorig-u-koncesiu-do-proektu-planuut-zaluciti-ponad-17-milarda-investicij.html> (дата звернення: 10.06.2023).
15. Петрик С. Перспективи концесійних доріг в Україні. *Фінанси*. 04 жовтня 2021. URL: <https://finance.ua/ua/saving/perspektivy-koncessionnyh-dorog-v-ukraine> (дата звернення: 31.12.2025).
16. Наumenкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Проектне фінансування в умовах реалізації «UKRAINE FACILITY PLAN». *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–153. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24> (дата звернення: 25.06.2023).
17. Ukraine — Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023. *World Bank Group*. 2023. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (дата звернення: 31.12.2025).
18. Діюча міжнародна підтримка українського приватного сектору складає понад 4 млрд. євро. *Міністерство економіки України*. 17.10.2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0ebc19a1-133d-48f2-bcf8-1aee1eaa70b6&title=DiiuchaMizhnarodna> (дата звернення: 31.12.2025).
19. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд. — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. *KSE*, 12.02.2024 URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturі-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 31.12.2025).
20. Державне фінансування : Закон України про концесію. Верховна Рада України, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX> (дата звернення: 31.12.2025).
21. Міжнародні фінансові установи: Світовий банк. (2020). «Пільгові кредити та гранти для сталих проєктів». Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sustainabledevelopment> (дата звернення: 31.12.2025).
22. Інвестиції приватного сектора : Закон України про концесію. Верховна Рада України, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX> (дата звернення: 31.12.2025).
23. Агентства розвитку: USAID. (2021). «Фінансування сталих проєктів розвитку». USAID. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 31.12.2025).
24. Кліматичні фонди: Азійський банк розвитку. (2020). «Фінансування проєктів відновлювальної енергії». *Азійський банк розвитку*. URL: <https://www.adb.org/what-we-do/themes/climate-change/main> (дата звернення: 31.12.2025).
25. Філантропічні організації: Фонд Білла і Мелінди Гейтс. (2021). «Гранти для проєктів із соціальним або екологічним впливом». *Фонд Білла і Мелінди Гейтс*. URL: <https://www.gatesfoundation.org/> (дата звернення: 31.12.2025).
26. Акціонерне фінансування: Інвестиційний фонд «Green Energy». (2022). «Акціонерні інвестиції в проєкти відновлювальної енергії». *Green Energy*. URL: <https://www.greenenergyfund.com/> (дата звернення: 31.12.2025).
27. Європейський інвестиційний банк (EIB) про державно-приватне партнерство. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-public-private-partnerships-guide> (дата звернення: 31.12.2025).
28. Світовий банк про PPP. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library> (дата звернення: 31.12.2025).

29. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) про BOT. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/infrastructure/priorities/public-private-partnerships (дата звернення: 31.12.2025).
30. Азійський банк розвитку (ADB) про BOT. URL: <https://www.adb.org/publications/series/ppp-handbooks> (дата звернення: 31.12.2025).
31. OECD про концесійні моделі. URL: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/public-private-partnerships.htm> (дата звернення: 31.12.2025).
32. Європейська комісія про концесії. URL: https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/public-private-partnerships_en (дата звернення: 31.12.2025).
33. Світовий банк про реконструкцію та експлуатацію. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sector/transportation/roads> (дата звернення: 31.12.2025).
34. Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) про концесії. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/infrastructure.html> (дата звернення: 31.12.2025).
35. Dube, C., & Chigumira, G. (2010). The scope for public-private partnerships for infrastructure development in Zimbabwe. ZEPARU Working Paper Series, ZWPS 03/10. URL: https://zeparu.co.zw/sites/default/files/2018-09/2010Working%20paper_The%20scope%20for%20PPPs%20in%20Zimbabwe_Revised%20Draft.pdf (дата звернення: 31.12.2025).
36. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Фінансові інструменти забезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 10 (187). С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1>

References

1. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. (2014). <https://www.legislation.gov.uk/eudr/2014/23/contents>
2. Hura, O.L. (2013). Kontsesiia yak forma zaluchennia pryvatnykh investytsii. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, (1), 112–117.
3. Sokolina, N.M., Makovska, Yu.A., & Kharchenko, K.H. (2013). Vykorystannia kontsesiinykh uhod na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva v dorozhnomu budivnytstvi. *Avtomobilni dorohy i dorozhne budivnytstvo*, (89), 137–145.
4. Uzunov, F. V. (2013). Modeli kontsesiinykh stosunkiv yak perspektyvna forma partnerstva derzhavnoho i pryvatnoho sektoriv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (20), 110–113.
5. Blanc-Brude, F., Goldsmith, H., & Valila, T. (2006). Ex ante construction costs in the European road sector: A comparison of public-private partnerships and traditional public procurement. *EIB Economic and Finance Report*, (2006). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1104070
6. Doni, N. (2007). A comparison of alternative procedures for selection of the private partner in PPP projects. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1129780>
7. Sadka, E. (2007). Public-private partnership — A public economics perspective. *CESifo Economic Studies*, 53(3), 466–490. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifm013>
8. Martimort, D., & Pouyet, J. (2008). Build it or not: Normative and positive theories of public-private partnerships. *International Journal of Industrial Organization*, 26(2), 393–411. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2006.10.004>
9. Raghuram, G., & Gangwar, R. (2010). *Lessons from PPPs of Indian Railways and way forward*. Indian Institute of Management Ahmedabad.
10. Dubok, I.P. (2014). Istorychnyi dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, (2), 4–11.
11. Kirdina, O.H. (2011). *Metodolohichni aspekty investytsiino-innovatsiinoho rozvytku zaliznychnoho kompleksu Ukrainy yak skladovoi natsionalnoho hospodarstva* (Doctoral dissertation abstract). Kharkiv. http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6297/1/aref_Kirdina.pdf
12. Pro kontsesiiu: Zakon Ukrainy vid 3 zhovtnia 2019 r. No. 157-IX. (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX-#Text>
13. Kanur, V. H. (2017). Suchasnyi stan ta osoblyvosti budivnytstva dorih v Ukraini na umovakh kontsesii. *Efektivna ekonomika*, (3). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5488>
14. Shist dorih u kontsesiiu. (2021, March 15). *Ukrinform*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3208478-sist-dorig-u-koncesiu-do-proektu-planuut-zaluciti-ponad-17-milarda-investicij.html>
15. Petryk, S. (2021, October 4). Perspektyvy kontsesiinykh dorih v Ukraini. *Finansy*. <https://finance.ua/ua/saving/perspektivy-koncessionnyh-dorog-v-ukraine>
16. Naumenkova, S., Mishchenko, S., & Tishchenko, Ye. (2024). Proiektne finansuvannia v umovakh realizatsii “Ukraine Facility Plan”. *Ekonomichnyi prostir*, (191), 142–153. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
17. World Bank Group. (2023). *Ukraine — Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a>
18. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023, October 17). Diucha mizhnarodna pidtrymka ukrainskoho pryvatnoho sektoru skladaye ponad 4 mlrd yevro. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=0ebc19a1-133d-48f2-bcf8-1aec1eaa70b6>

19. KSE Institute. (2024, February 12). Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe \$155 mlrd. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/>
20. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). *Zakon Ukrainy "Pro kontsesiiu"*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX>
21. World Bank. (2020). *Concessional loans and grants for sustainable projects*. <https://www.worldbank.org/en/topic/sustainabledevelopment>
22. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). *Zakon Ukrainy "Pro kontsesiiu"*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX>
23. United States Agency for International Development. (2021). *Financing sustainable development projects*. <https://www.usaid.gov/ukraine>
24. Asian Development Bank. (2020). *Financing renewable energy projects*. <https://www.adb.org/what-we-do/themes/climate-change/main>
25. Bill & Melinda Gates Foundation. (2021). *Grants for projects with social or environmental impact*. <https://www.gatesfoundation.org>
26. Green Energy Fund. (2022). *Equity investments in renewable energy projects*. <https://www.greenenergyfund.com>
27. European Investment Bank. (n.d.). *Public-private partnerships (PPP)*. <https://www.eib.org/en/publications/epec-public-private-partnerships-guide>
28. World Bank. (n.d.). *Public-private partnership library*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library>
29. International Finance Corporation. (n.d.). *Public-private partnerships and BOT models*. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/infrastructure/priorities/public-private-partnerships
30. Asian Development Bank. (n.d.). *PPP handbooks*. <https://www.adb.org/publications/series/ppp-handbooks>
31. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). *Public-private partnerships*. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/public-private-partnerships.htm>
32. European Commission. (n.d.). *Public-private partnerships and concessions*. https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/public-private-partnerships_en
33. World Bank. (n.d.). *Roads: Reconstruction and operation*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sector/transportation/roads>
34. European Bank for Reconstruction and Development. (n.d.). *Infrastructure and concessions*. <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/infrastructure.html>
35. Dube, C., & Chigumira, G. (2010). *The scope for public-private partnerships for infrastructure development in Zimbabwe* (ZEPARU Working Paper Series, No. ZWPS 03/10). https://zeparu.co.zw/sites/default/files/2018-09/2010Working%20paper_The%20scope%20for%20PPPs%20in%20Zimbabwe_Revised%20Draft.pdf
36. Naumenkova, S., Mishchenko, S., & Tishchenko, Y. (2016). Financial instruments for political risk insurance in project finance. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, (10(187)), 6–17. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1>

УДК 35.077.3:004.738.5:005.591.6(477)

Гой Наталія Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Hoï Nataliia

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,
Department of Public Management and Administration
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0000-0001-7293-6527*

Новіцька Інеса Василівна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач відділу аспірантури та докторантури,
доцент кафедри професійно-педагогічної спеціальної освіти, андрагогіки та управління
Навчально-науковий інститут педагогіки
Житомирський державний університет імені Івана Франка*

Novitska Inesa

*PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Head of the Postgraduate and Doctoral Studies Department,
Associate Professor of the Department of Vocational and
Pedagogical Special Education, Andragogy and Management
Educational and Research Institute of Pedagogics
Zhytomyr Ivan Franko State University
ORCID: 0000-0003-0780-0580*

Храпач Костянтин Григорович

*старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Khrapach Kostiantyn

*Senior Lecturer of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0003-0422-7563*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11722

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

EFFICIENCY OF IMPLEMENTING INNOVATIONS IN THE ELECTRONIC GOVERNANCE SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання суспільного запиту на прозорість, підзвітність і якість державних послуг актуалізують проблематику інноваційного розвитку електронного урядування в Україні, особливо в умовах трансформаційних викликів та воєнного стану. Електронне урядування виступає ключовим інструментом модернізації публічного управління, оптимізації управлінських процесів і формування сервісно орієнтованої моделі взаємодії між державою та громадянами. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня інституційної готовності органів влади, розвитку цифрової інфраструктури, стану нормативно-правового забезпечення та здатності держави протидіяти кіберзагрозам, що зумовлює необхідність комплексного теоретико-методологічного аналізу зазначених аспектів.

Мета. Метою статті є комплексний аналіз теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку системи електронного урядування України та виявлення ключових чинників, що визначають результативність цифрової трансформації публічного сектору, з обґрунтуванням напрямів підвищення ефективності впровадження інновацій у державному управлінні.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України у сфері електронного урядування та цифрової трансформації, стратегічні документи органів державної влади, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем інновацій у публічному управлінні. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації для розкриття сутності інновацій у державному управлінні; аналізу й синтезу – для оцінки інституційної готовності та стану цифрової інфраструктури; порівняльного аналізу – для виявлення ключових викликів електронного урядування; логічного узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Результати. У статті розкрито концептуальні характеристики інновацій у системі електронного урядування та визначено їх роль у модернізації управлінських процесів і підвищенні ефективності надання державних послуг. Проаналізовано інституційну готовність органів державної влади до впровадження цифрових технологій, рівень розвитку цифрової інфраструктури, стан кіберстійкості та відповідність нормативно-правового поля сучасним вимогам електронного урядування. Виявлено, що основними стримувальними чинниками залишаються нерівномірний рівень цифрової компетентності державних службовців, фрагментарність міжвідомчої інтеграції інформаційних систем, відставання законодавчого забезпечення, кіберризиків та обмеженість ресурсів для технологічної модернізації. Обґрунтовано, що результативність інновацій у публічному секторі визначається здатністю держави забезпечити узгоджене функціонування цифрових платформ, стандартизацію управління даними, використання аналітичних інструментів ухвалення рішень, розвиток хмарних і блокчейн-технологій та системне підвищення цифрової компетентності персоналу.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних механізмів оцінювання ефективності цифрових екосистем електронного урядування, поглибленням методичних підходів до управління даними та аналізом впливу інноваційних технологій на якість публічних послуг. Отримані результати можуть бути використані під час формування стратегій цифрової трансформації, удосконалення державних програм інформатизації та розроблення політик розвитку електронної держави в Україні.

Ключові слова: електронне управління, цифрова трансформація, інновації в публічному секторі, цифрові технології, державне управління, кіберстійкість, цифрова інфраструктура, інституційна готовність, електронні послуги, публічне адміністрування, блокчейн, хмарні технології, управління даними, цифровізація, публічне управління, публічно-адміністративні послуги.

Summary. Introduction. The rapid development of digital technologies and the growing public demand for transparency, accountability, and high-quality public services intensify the relevance of innovative development of e-government in Ukraine, especially under conditions of systemic transformation and wartime challenges. E-government acts as a key instrument for modernizing public administration, optimizing managerial processes, and shaping a service-oriented model of interaction between the state and citizens. At the same time, the effectiveness of digital transformation largely depends on the level of institutional readiness of public authorities, the development of digital infrastructure, the adequacy of the regulatory framework, and the state's ability to ensure cybersecurity resilience, which determines the need for a comprehensive theoretical and methodological analysis of these issues.

Purpose. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of innovative development of Ukraine's e-government system and to identify the key factors determining the effectiveness of digital transformation in the public sector, as well as to substantiate directions for enhancing the efficiency of innovation implementation in public administration.

Materials and Methods. The information base of the study includes Ukrainian regulatory and legal acts in the field of e-government and digital transformation, strategic documents of public authorities, analytical reports of international organizations, and scientific works of domestic and foreign scholars on innovations in public administration. The research employs methods of theoretical generalization and systematization to reveal the essence of innovations in public governance; analysis and synthesis to assess institutional readiness and the state of digital infrastructure; comparative analysis to identify the main challenges of e-government development; and logical generalization to formulate conclusions and practical recommendations.

Results. The article reveals the conceptual characteristics of innovations in the e-government system and determines their role in modernizing administrative processes and improving the efficiency of public service delivery. Institutional readiness of public authorities for the implementation of digital technologies, the level of digital infrastructure development, cybersecurity resilience, and the compliance of the regulatory framework with contemporary e-governance requirements are analyzed. It is established that the main constraints on e-government development include uneven digital competence of civil servants, fragmented interagency integration of information systems, delays in updating legislation, cybersecurity risks, and limited resources for infrastructure modernization. It is substantiated that the effectiveness of innovations in the public sector depends on the state's ability to ensure coordinated functioning of digital platforms, standardization of data management procedures, implementation of analytical decision-support tools, development of cloud and blockchain technologies, and the creation of conditions for systematic enhancement of staff digital competencies.

Prospects. Further research should focus on developing applied mechanisms for evaluating the effectiveness of digital ecosystems in e-government, deepening methodological approaches to data-driven governance, and analyzing the impact of innovative technologies on the quality of public services. The results of the study can be used in designing digital transformation strategies, improving state informatization programs, and shaping policies for the development of e-government in Ukraine.

Key words: e-government, digital transformation, innovation in the public sector, digital technologies, public administration, cyber resilience, digital infrastructure, institutional readiness, e-services, public administration, blockchain, cloud technologies, data management, digitization, public management, public administrative services.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору ефективність електронного урядування стає визначальним чинником підвищення прозорості, підзвітності та результативності публічного адміністрування. В Україні процес упровадження інновацій у сферу електронного урядування характеризується значною динамікою, проте залишається нерівномірним і фрагментарним. Попри наявність розвинутої нормативно-правової бази та низки успішних цифрових рішень, як-от «Дія», державні органи постають перед системними викликами, пов'язаними з інтеграцією інформаційних систем, забезпеченням кіберстійкості, якістю даних і адаптацією управлінських процесів до вимог інноваційного середовища. Нерозв'язаними залишаються питання ефективності застосування інноваційних технологій, їхньої відповідності реальним потребам громадян і бізнесу, а також здатності органів влади забезпечувати стійкість та масштабованість цифрових сервісів. Це зумовлює необхідність науково обґрунтованого аналізу стану, проблем та перспектив розвитку інновацій у системі електронного урядування, що дасть змогу виявити чинники, які перешкоджають їхньому результативному впровадженню, і сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності цифрових трансформацій у публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз опрацьованих наукових джерел засвідчує, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі сформовано сталий інтерес до проблем цифровізації та інноваційного розвитку публічного управління, проте ступінь опрацювання окремих аспектів електронного урядування залишається нерівномірним. У працях А. Бабічева, В. Котковського та Т. Черденченка окреслено ключові тренди технологічного розвитку та підкреслено позитивний вплив цифрових рішень на підвищення якості державних послуг, однак питання формування інтегрованих моделей оцінювання ефективності інновацій у системі електронного урядування залишаються поза межами їхніх досліджень [1]. Є. Таран, аналізуючи інституційні трансформації у сфері публічного управління, розглядає цифрові інновації переважно в контексті загальних процесів інформатизації, не деталізуючи практичні механізми їх упровадження у державні сервіси та управлінські процедури [2].

Методологічні підходи до застосування інноваційних технологій у публічному адмініструван-

ні представлені в дослідженні О. Корнієцького та А. Орла, де здійснено систематизацію інструментів і технологічних рішень цифрової трансформації. Водночас зазначена робота має переважно теоретичний характер і не охоплює новітні напрями розвитку електронного урядування, зокрема платформні рішення та управління даними як стратегічним ресурсом [3]. Сервісний вимір цифровізації публічного сектору розкрито в працях С. Петькуна, який акцентує увагу на підвищенні доступності та якості державних послуг, однак проблеми інституційної стійкості, ризиків і обмежень упровадження інновацій висвітлено фрагментарно [4].

Міжнародний досвід цифрових реформ у державному управлінні проаналізовано в роботах С. Карасаєва та Н. Лікарчук, де узагальнено світові тенденції використання інформаційних технологій у публічному секторі. Разом із тим механізми адаптації зазначених практик до національних умов України подано на загальному рівні, без детального опрацювання організаційних і правових моделей їх реалізації [5]. Більш комплексний підхід до проблеми модернізації державного управління через інновації запропоновано І. Нинюк та М. Нинюк, які досліджують взаємозв'язок реформ, інституційних передумов та інноваційних рішень, проте специфіку електронного урядування як самостійної підсистеми публічного управління розглянуто обмежено [6].

Окрему групу становлять дослідження, зосереджені на економічних аспектах інновацій. Так, Л. Шаульська та співавтори аналізують економічну ефективність інновацій в електронному бізнесі, що не має прямого відношення до публічного управління, проте пропонує методичний інструментарій, релевантний для оцінювання результативності інноваційних процесів [7]. Стратегічні напрями розвитку електронного урядування окреслено в роботах А. Крулевського, однак підходи до вимірювання ефективності інновацій подано здебільшого декларативно [8].

У дослідженні А. Орла та В. Дяченка проаналізовано етапи цифрової трансформації та їхній взаємозв'язок з управлінням інноваціями, проте недостатня кількість прикладних кейсів із практики діяльності органів державної влади обмежує можливості використання запропонованих моделей для комплексного аналізу електронного урядування [9]. І. Москалець розглядає інновації як чинник підвищення ефективності державного управління

загалом, однак специфіка цифрових інструментів та особливості їх впливу на якість і доступність публічних послуг потребують подальшої конкретизації [10].

Отже, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, у науковому дискурсі недостатньо розкритими залишаються питання комплексного оцінювання ефективності інновацій у системі електронного урядування, узгодженості інституційних, технологічних і нормативно-правових чинників цифрової трансформації, а також формування цілісних моделей управління інноваціями в публічному секторі. Саме заповнення цих прогалин і зумовлює наукову спрямованість означеної статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значні досягнення у сфері дослідження цифрової трансформації публічного управління, у науковій літературі залишається низка нерозкритих аспектів, які обмежують повноту розуміння процесів упровадження інновацій у системі електронного урядування в Україні.

По-перше, наявні дослідження переважно зосереджуються на описі окремих технологічних рішень або інституційних змінах, однак комплексні аналітичні моделі оцінювання ефективності інновацій у системі електронного урядування відсутні. Більшість праць обмежується констатацією позитивного впливу цифровізації на якість державних послуг, проте не розкриває конкретних механізмів вимірювання ефективності впровадження інноваційних технологій. Це унеможливорює об'єктивне порівняння різних цифрових рішень та ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритетів інвестування в ті чи інші інноваційні проекти.

По-друге, недостатньо вивченими залишаються питання інституційної стійкості та адаптивності органів влади до вимог інноваційного середовища. Хоча окремі дослідники звертають увагу на виклики кіберстійкості та якості даних, системний аналіз організаційних, правових і культурних викликів, які перешкоджають ефективному впровадженню цифрових інновацій у публічний сектор, практично відсутній. Зокрема, недостатньо емпіричних досліджень щодо готовності державних службовців до роботи з інноваційними технологіями, механізмів управління змінами в органах влади та специфіки адаптації міжнародних практик до українського контексту.

По-третє, у наукових працях спостерігається значний розрив між теоретичними напрацюваннями та практичним досвідом упровадження інновацій. Більшість із них зосереджується на узагальненні світових тенденцій або аналізі нормативно-правової бази, тоді як емпіричні дослідження конкретних кейсів упровадження цифрових сервісів в Україні представлено обмежено. Це унеможливорює виявлення специфічних чинників успіху чи невдач окремих ініціатив та формування практично орієнтованих рекомендацій для органів державної влади.

По-четверте, недостатньо уваги приділено питанню масштабованості та довгострокової стійкості цифрових рішень у публічному секторі. Попри успіхи окремих проєктів, таких як «Дія», залишається нез'ясованим, наскільки ці рішення здатні функціонувати в умовах зростання навантаження, як забезпечується їхня інтеграція з іншими інформаційними системами та які механізми гарантують їхню безперебійність у довгостроковій перспективі. Крім того, недостатньо досліджень щодо економічної доцільності масштабування інновацій та оптимізації витрат на їхню підтримку.

По-п'яте, маловивченим залишається питання відповідності впроваджуваних інновацій реальним потребам громадян і бізнесу. Більшість досліджень оцінює ефективність цифрових сервісів з позиції технологічної досконалості або відповідності міжнародним стандартам, натомість аналіз користувацького досвіду, доступності послуг для вразливих груп населення та рівня задоволеності кінцевих представлено фрагментарно. Це створює ризик упровадження технологічно складних рішень, які не враховують специфіки потреб різних категорій користувачів.

Також у наукових працях практично відсутній системний аналіз взаємозв'язку між різними типами інновацій у системі електронного урядування та їхнім синергетичним ефектом. Дослідники зазвичай розглядають окремі технології або сервіси ізольовано, не враховуючи їхньої взаємодії та комплексного впливу на трансформацію публічного адміністрування. Це обмежує можливості для формування стратегічного бачення цифрової трансформації державного сектору та розроблення інтегрованих підходів до управління інноваціями.

Розв'язання зазначених проблем є критично важливим для підвищення ефективності електронного урядування в Україні. Формування комплексних моделей оцінювання, дослідження інституційних викликів, аналіз практичного досвіду впровадження інновацій та вивчення потреб користувачів дасть змогу створити науково обґрунтовану основу для ухвалення управлінських рішень у сфері цифрової трансформації публічного сектору. Крім того, це сприятиме оптимізації використання бюджетних ресурсів, підвищенню якості державних послуг та зміцненню довіри громадян до органів влади.

З огляду на це пропонуване дослідження спрямоване на заповнення виявлених прогалин шляхом комплексного аналізу стану, проблем та перспектив розвитку інновацій у системі електронного урядування в Україні. Дослідження передбачає розроблення інтегрованої методики оцінювання ефективності цифрових інновацій, аналіз інституційних та організаційних чинників їхнього впровадження, вивчення практичного досвіду реалізації конкретних проєктів, а також формування практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення результативності цифрової трансформації публічного сектору. Такий

підхід дасть змогу не лише розширити теоретичне розуміння процесів цифровізації державного управління, а й забезпечити практичний інструментарій для підвищення ефективності впровадження інновацій у державну систему електронного урядування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті — комплексно обґрунтувати ефективність упровадження інновацій у систему електронного урядування України, визначити основні перешкоди та чинники успішності цифрових трансформацій у публічному секторі, а також розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності інноваційних підходів у державному управлінні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку системи електронного управління, розкрити зміст основних понять, підходів та моделей ефективності цифрових інновацій у публічному адмініструванні.

2. Оцінити сучасний стан, проблеми та обмеження впровадження інновацій в електронне урядування України з урахуванням рівня інституційної готовності, цифрової інфраструктури, кіберстійкості та нормативно-правового забезпечення.

3. Визначити напрями підвищення ефективності інновацій у системі електронного урядування, розробити рекомендації для оптимізації управлінських процесів, інтеграції технологічних рішень і посилення спроможності органів державної влади до цифрової трансформації.

Результати дослідження. Публічне управління є основним інструментом реалізації державної політики, що визначає напрям розвитку суспільства та рівень добробуту населення. В умовах зростання глобальної взаємозалежності та інтенсивної цифровізації державним інституціям необхідно переглянути традиційні управлінські підходи. Сучасна модель публічного управління ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та ефективності, що вимагає активного впровадження інноваційних технологічних рішень. Необхідність модернізації системи державного управління для забезпечення

громадян якісними та доступними публічними послугами широко відображено в наукових дослідженнях [1, с. 3]. Є. Таран наголошує, що інформаційні ресурси відіграють важливу роль у розвитку системи публічного управління, а їхнє ефективне використання сприяє підвищенню обґрунтованості та якості управлінських рішень [2, с. 39]. Модернізація публічного управління в Україні зумовлена потребою сформувати сучасну, прозору та відповідальну державну систему, здатну оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, що позитивно вплине на міжнародний імідж держави [3, с. 48]. У цьому контексті С. Петькун зазначає, що пріоритетним завданням є забезпечення населення якісними державними послугами, що можливо завдяки активному впровадженню інноваційних цифрових технологій у діяльність органів влади [4, с. 23]. У процесі розширення спектра цифрових послуг особливого значення набуває підтримання належного рівня кібербезпеки. Надійний захист даних та персональної інформації громадян, а також дотримання вимог конфіденційності є основними умовами збереження довіри до державних інституцій і запобігання потенційним кіберзагрозам [5, с. 152–153].

Методологічні підходи до оцінювання цифрових інновацій у публічному секторі охоплюють якісні та кількісні методи. Якісні методи орієнтовані на аналіз управлінських практик, викликів упровадження, рівня довіри громадян, ефективності комунікацій. Кількісні методи охоплюють оцінювання статистичних показників використання електронних послуг, рівня цифрових навичок населення, темпів упровадження технологій, динаміки звернень через цифрові платформи. Поєднання цих підходів дає змогу здійснювати комплексний аналіз і формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку системи електронного урядування передбачають інтеграцію технологічних, управлінських і соціально-економічних компонентів. Поглиблення цифровізації державного сектору вимагає комплексного підходу, що поєднає аналіз технологій, модернізацію управлінських процесів, посилення інституційної спроможності та орієнтацію на потреби

Таблиця 1

Теоретичні підходи до аналізу інноваційного розвитку електронного урядування

Підхід	Основна характеристика	Визначальний чинник
Системний	Розгляд електронного управління як комплексної структури	Взаємодія технологій, інституцій і процесів
Процесний	Фокус на трансформації адміністративних процедур	Оптимізація процесів та автоматизація
Інституційний	Аналіз нормативного та організаційного забезпечення	Правові основи та інституційна спроможність
Функціональний	Оцінка ефективності виконання управлінських функцій	Підвищення результативності та якості послуг

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Моделі ефективності цифрових інновацій у публічному урядуванні

Модель	Сутність	Основні критерії ефективності
Модель зрілості e-government	Оцінювання рівня розвитку електронних сервісів	Автоматизація, інтегрованість, інтелектуалізація
Модель інституційної готовності	Аналіз спроможності органів влади до цифрової трансформації	Інфраструктура, нормативна база, персонал
Модель якості цифрових послуг	Оцінювання результативності для користувачів	Доступність, швидкість, зручність, задоволеність
Модель соціально-економічного впливу	Аналіз результатів впровадження інновацій для суспільства та держави	Прозорість, економія ресурсів, покращення сервісів

Джерело: авторська розробка

громадян. Ефективність цифрових інновацій визначається не лише рівнем технологічного розвитку, а й здатністю державних органів адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність процесів, підтримувати кібербезпеку та формувати цифрову довіру. Системна імплементація інноваційних рішень здатна трансформувати публічне управління, підвищуючи його відкритість, ефективність і відповідність сучасним вимогам суспільства.

Реформування системи державного управління в Україні розглядається як одна з пріоритетних трансформацій, необхідних для переходу країни до ринкової моделі економіки. Цей процес охоплює глибокі структурні зміни у всіх сферах публічної політики та спрямований на підвищення ефективності функціонування державних інституцій. У Стратегії реформування державного управління до 2021 року наголошувалося на важливості формування сучасної та ефективної системи управління як визначального чинника зміцнення конкурентоспроможності держави та передумови її євроінтеграційного поступу. Водночас рівень ефективності державного управління значно впливає на становлення засад демократичного урядування, що ґрунтується на принципах верховенства права [6, с. 289].

Організація електронного бізнесу потребує значно ширших рішень, ніж просте створення вебсайту. Концепція е-бізнесу охоплює не лише традиційні функції (закупівлі, збут, маркетинг, фінансування та сервісне обслуговування), а й стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства. Упровадження е-бізнесу відкриває перед компаніями нові можливості, серед яких оптимізація операційних процесів на основі принципів самоорганізації та самоврядування, формування конструктивно-функціональних взаємин із партнерами, що сприяє зниженню витрат і прискоренню інноваційних процесів, зокрема через використання внутрішніх мереж. Це також передбачає підвищення якості послуг, повніше задоволення потреб клієнтів та розширення можливостей для маркетингових досліджень. Перелік сучасних форм електронного бізнесу постійно зростає, а кількість нових напрямів комерційного використання інтернету продовжує збільшуватися [7, с. 97].

У процесі цифрової трансформації виявлено низку проблем, серед яких недостатність фінансування, потреба в підвищенні цифрової компетентності державних службовців та загрози кібербезпеці. Водночас держава вживає активних заходів для їхнього розв'язання, зокрема розробляє та реалізує програми з формування цифрової грамотності працівників публічної служби, а також посилює увагу до питань кіберзахисту та безпеки даних [8, с. 103].

На початкових етапах впровадження інновацій вітчизняна банківська система орієнтувалася переважно на запозичення досвіду закордонних фінансових установ, фактично перебуваючи у форматі компенсаційного розвитку. Інноваційні рішення спершу формувалися та тестувалися в західних банках, тоді як українські установи зосереджувалися на їхній адаптації до національних умов. Однак із поширенням мобільного та інтернет-банкінгу, а також зі зростанням значущості програмного забезпечення порівняно з технічним складником, ситуація значно змінилася. Українські банки почали активно генерувати та впроваджувати власні технологічні рішення, що забезпечило прискорений розвиток цифрової трансформації банківського сектору [9, с. 5].

Загалом інновації відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності та якості публічного управління. Їхнє застосування сприяє оновленню державного апарату, переосмисленню традиційних управлінських підходів та формуванню нових механізмів реагування на складні виклики сучасності. Інноваційні рішення посилюють гнучкість, адаптивність і проактивність публічного сектору, забезпечуючи здатність державних інституцій оперативно відповідати на змінні потреби й запити громадян [10, с. 94].

Сучасний стан впровадження інновацій у сферу електронного управління України характеризується динамічним розвитком цифрових сервісів, розширенням доступу громадян до електронних послуг та поступовим переходом державних інституцій до застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій. Протягом останнього десятиліття Україна демонструє значний прогрес у цифровізації публічного сектору, проявом якого стала поява та розвиток таких платформ,

як «Дія», що інтегрують широкий спектр сервісів та забезпечують спрощення адміністративних процедур. Це свідчить про формування нової моделі взаємодії держави з громадянами, орієнтованої на доступність, прозорість і мінімізацію бюрократичного навантаження.

Попри істотний прогрес, електронне урядування в Україні продовжує функціонувати в умовах низки системних обмежень, які стримують повноцінну імплементацію інноваційних рішень. Однією з найбільш важливих проблем залишається нерівномірність інституційної готовності органів державної влади. Рівень цифрової компетентності державних службовців, які є основними агентами змін, істотно відрізняється між різними регіонами та відомствами, що ускладнює впровадження єдиного стандарту цифрових сервісів. Частина органів влади зберігає

орієнтацію на традиційні моделі роботи, що знижує ефективність цифрових трансформацій і сповільнює інноваційні процеси.

Упровадження інновацій в електронне урядування України характеризується значним потенціалом, проте здійснюється в умовах значних системних обмежень. Основними стримувальними чинниками є нерівномірна інституційна готовність органів влади, неоднорідний рівень розвитку цифрової інфраструктури, високий рівень кіберзагроз та недостатня узгодженість нормативно-правової бази. Водночас держава демонструє стійку динаміку цифровізації, активізує процеси інтеграції інформаційних систем, посилює систему кіберзахисту та модернізує законодавче поле. Подальший прогрес вимагає комплексного зміцнення інституційної спроможності, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку

Таблиця 3

Оцінка сучасного стану, проблем та обмежень упровадження інновацій в електронне урядування України

Компонент	Сучасний стан	Основні проблеми та обмеження	Додаткові ризики та критичні чинники
Інституційна готовність	Зростання рівня цифрової грамотності державних службовців; створення Міністерства цифрової трансформації; розвиток культури інновацій; упровадження програм цифрової компетентності	Значні відмінності в рівні цифрової підготовки між органами влади; організаційна інерція; обмеженість людських ресурсів; недостатність системного підходу до цифрової трансформації	Недостатня мотивація персоналу до змін; відсутність кваліфікованих кадрів; ризик «цифрового розриву» між центральними та місцевими органами влади
Цифрова інфраструктура	Активний розвиток державних платформ («Дія», Trembita, e-Health, e-Case, e-Construction); зростання доступності широко-смугового інтернету; модернізація дата-центрів	Територіальна нерівність, особливо в сільських громадах; нестача фінансування модернізації інфраструктури; відсутність єдиних технічних стандартів; фрагментарність інформаційних систем	Пошкодження інфраструктури унаслідок війни; ризик перевантаження державних цифрових платформ; технологічна застарілість апаратного забезпечення
Кіберстійкість і кібербезпека	Розгортання Національного центру кібербезпеки; розвиток CERT-UA; створення кіберрезерву; підвищення рівня моніторингу та раннього виявлення атак	Постійні масштабні кібератаки; відсутність сучасних засобів кіберзахисту; недостатня інтеграція систем безпеки між відомствами; обмежений бюджет на кіберзахист	Використання застарілих протоколів; зростання складності атак (APT-групи); людський чинник і низька стійкість до соціальної інженерії
Нормативно-правове забезпечення	Оновлення законодавства щодо електронних послуг, відкритих даних, електронного документообігу; розробка стратегій цифрової держави	Наявність правових прогалин; слабка адаптивність законодавства до технологічних змін; суперечності між новими цифровими нормами та традиційними адміністративними процедурами	Затримки в упровадженні нових стандартів; низька узгодженість між галузевими регуляціями; ризик правової невизначеності
Інтеграція та міжвідомча взаємодія	Створення системи обміну даними на основі технології «Trembita»; активний розвиток API для державних сервісів	Нерівномірна інтеграція органів влади; відсутність уніфікованих стандартів обміну даними; дублювання інформаційних ресурсів	Ризик «інформаційних ізоляторів»; потенційні збої в міжвідомчій взаємодії; уразливість точок інтеграції
Фінансування інновацій	Наявність державних і міжнародних програм підтримки цифровізації; участь донорських організацій	Обмеженість бюджетного фінансування в умовах війни; залежність від зовнішніх донорів; нерівномірність розподілу ресурсів між регіонами	Ризик скорочення фінансування; конкуренція між проєктами; затримки в реалізації цифрових ініціатив
Кадровий потенціал та цифрова культура	Формування цифрових команд; поява IT-фахівців у структурі органів влади; запровадження курсів цифрової грамотності	Недостатність висококваліфікованих IT-спеціалістів у публічному секторі; низька мотивація до навчання; старіння кадрів	

Джерело: авторська розробка

кадрового потенціалу та формування єдиних стандартів цифрового управління.

Застосування фінансових технологій у системі державного управління грошовими потоками та бюджетною політикою України сприяє підвищенню ефективності планування й контролю фінансових ресурсів, що набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності. Цифровізація бюджетного процесу забезпечує можливість оперативного реагування на зміни в доходах і видатках, скорочення касових розривів та оптимізації розподілу коштів відповідно до актуальних державних потреб. Застосування фінансових технологій сприяє зменшенню затримок у фінансуванні закупівель і соціальних програм, що позитивно впливає на економічну стабільність [11, с. 49].

Водночас інтеграція фінтех-рішень у державний сектор породжує низку викликів. Нормативно-правова база не завжди встигає адаптуватися до швидкого розвитку цифрових фінансових інструментів, що ускладнює їхнє повноцінне застосування [12, с. 50]. Цифровізація фінансового менеджменту підвищує ймовірність кіберзагроз, шахрайства та технічних збоїв, здатних негативно вплинути на стабільність функціонування державних фінансів [13, с. 258].

Блокчейн-технологія має потенціал істотно трансформувати бухгалтерський облік завдяки незмінності даних, децентралізованій структурі та високому рівню прозорості. Її застосування сприяє оптимізації облікових процедур, підвищенню точності звітності, зменшенню можливостей для шахрайства й скороченню витрат на аудит [14, с. 56]. Технологія формує нову модель цифрової довіри між бізнесом і фіскальними органами, забезпечуючи надійну й прозору інфраструктуру обміну інформацією. У податковій сфері це означає автоматизовану верифікацію даних і гарантування виконання зобов'язань усіма учасниками процесу без участі посередників [15, с. 9].

Удосконалення системи електронного управління в Україні потребує визначення комплексних напрямів, які здатні забезпечити ефективне впровадження інновацій та формування стійкої цифрової екосисте-

ми публічного сектору. Сучасні виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, кіберзагрозами, недостатньою інституційною готовністю та фрагментарністю цифрової інфраструктури, вимагають системного підходу до трансформації державного управління. Ефективність інновацій у сфері електронного урядування залежить від здатності органів влади адаптуватися до технологічних змін, забезпечувати належну координацію між відомствами, розвивати відкриті цифрові платформи та підвищувати рівень цифрової компетентності працівників.

Одним з основних напрямів підвищення ефективності інновацій є оптимізація управлінських процесів через упровадження принципів цифрової бюрократії, автоматизацію процедур та мінімізацію людського чинника в процесах ухвалення рішень. Перехід до моделі управління, орієнтованої на дані, дає змогу застосовувати аналітичні інструменти, штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування потреб громадян, планування ресурсів та підвищення якості публічних послуг. Важливим є також перехід до наскрізних управлінських процесів, які забезпечують інтегрованість міжвідомчих інформаційних систем та запобігають дублюванню функцій.

Важливого значення набуває інтеграція технологічних рішень, що ґрунтуються на застосуванні відкритих API, хмарних сервісів, блокчейн-технологій і систем електронної ідентифікації. Єдині технічні стандарти та протоколи взаємодії стають основою для формування цілісної цифрової інфраструктури, у якій державні органи можуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Розбудова таких інтегрованих систем створює передумови для спрощення доступу громадян до електронних послуг, підвищує їхню безпеку та сприяє формуванню довіри до держави як цифрового сервіс-провайдера. Застосування технологій кіберзахисту нового покоління є необхідною умовою для гарантування стабільності функціонування систем електронного урядування.

Важливим напрямом підвищення ефективності інновацій є посилення інституційної спроможності органів державної влади, що охоплює розвиток

Таблиця 4

Основні напрями підвищення ефективності інновацій у системі електронного урядування

Напрямок удосконалення	Зміст та характеристика
Оптимізація управлінських процесів	Автоматизація процедур, цифрова бюрократія, управління на основі даних, зменшення дублювання функцій
Інтеграція технологічних рішень	Застосування хмарних систем, блокчейну, відкритих API, єдиних технічних стандартів і протоколів взаємодії
Посилення інституційної спроможності	Підготовка кадрів, розвиток цифрової культури, упровадження системного навчання державних службовців
Розвиток цифрової інфраструктури	Модернізація інформаційних систем, створення інтегрованих платформ, підвищення доступності цифрових сервісів
Удосконалення нормативно-правової бази	Оновлення стандартів електронних послуг, правил кіберзахисту, регулювання управління даними та електронної взаємодії

Джерело: авторська розробка

кадрового потенціалу, формування цифрової культури та впровадження постійного навчання державних службовців. Цифрова трансформація потребує не лише технологічного оновлення, а й зміни управлінських підходів, готовності до експериментів та створення гнучких організаційних структур. Підвищення професійної компетентності працівників сприяє кращому впровадженню інновацій, підвищує ефективність роботи органів влади та забезпечує сталість трансформацій.

Необхідним є також удосконалення нормативно-правового забезпечення електронного управління, зокрема розроблення чітких стандартів електронних послуг, процедур управління даними, правил кібербезпеки та механізмів відповідальності за цифрові процеси.

Нормативно-правова база має забезпечувати адаптацію до динаміки технологічних змін, створювати правові гарантії для результативної цифровізації та сприяти розвитку електронної демократії. Комплексне врахування зазначених напрямів формує передумови для побудови сучасної, безпечної та інноваційної системи електронного урядування.

Аналіз засвідчує, що підвищення ефективності інновацій у системі електронного урядування України можливе лише за умови комплексного поєднання технологічних, організаційних та інституційних змін. Посилення цифровізації адміністративних послуг суттєво сприяє підвищенню ефективності публічного управління, передусім завдяки створенню більш зручних і доступних для громадян каналів отримання державних сервісів [16, с. 598]. Оптимізація управлінських процесів, інтеграція сучасних цифрових рішень, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення належної нормативно-правової підтримки формують основу для стійкої цифрової трансформації публічного сектору. Успішність цих заходів визначатиметься здатністю держави створити узгоджену, безпечну та інклюзивну цифрову екосистему, орієнтовану на потреби громадян і вимоги сучасного цифрового середовища.

Висновки. Системний аналіз сучасного стану, проблем та потенційних напрямів розвитку електронного урядування в Україні засвідчує, що цифрова трансформація публічного сектору є визначальним чинником підвищення ефективності державного управління, прозорості та відкритості діяльності органів влади. Інновації, зокрема цифрові платформи, аналітичні інструменти, хмарні технології й блокчейн, поступово змінюють методи взаємодії держави з громадянами та бізнесом, створюючи нову мо-

дель сервісної держави, орієнтованої на доступність, швидкість і зручність адміністративних процедур. Водночас упровадження інновацій супроводжується низкою важливих викликів, серед яких нерівномірна інституційна готовність органів влади, фрагментарність цифрової інфраструктури, високий рівень кіберзагроз, недостатність кваліфікованих кадрів та прогалини в нормативно-правовому забезпеченні. Ці обмеження стримують повноцінну реалізацію потенціалу цифрових технологій та ускладнюють масштабування успішних рішень.

Зважаючи на це подальший розвиток електронного урядування має ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює модернізацію управлінських процесів, стандартизацію цифрових рішень, інтеграцію міжвідомчих інформаційних систем, посилення кіберстійкості та розвиток цифрової компетентності державних службовців. Важливою є також гармонізація законодавства із сучасними технологічними тенденціями, що забезпечить стабільність і правову визначеність цифрових трансформацій.

Отже, електронне урядування України перебуває на стадії активного становлення та інноваційного розвитку, а його успіх залежатиме від здатності держави створити цілісну, безпечну та ефективну цифрову екосистему, яка відповідатиме потребам суспільства та глобальним викликам цифрової доби.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері доцільно пов'язувати з поглибленням наукового аналізу механізмів оцінювання результативності цифрової трансформації публічного сектору з урахуванням соціальних, економічних та управлінських ефектів упровадження електронного урядування. Особливої уваги потребує розроблення методичних підходів до вимірювання ефективності інтегрованих цифрових платформ, управління даними як стратегічним ресурсом держави та використання аналітики великих даних у процесі ухвалення управлінських рішень. Перспективним напрямом є також дослідження інституційних механізмів забезпечення кіберстійкості та захисту персональних даних у системі електронного урядування, а також аналіз впливу цифрових інновацій на рівень довіри громадян до органів влади. Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на вивчення зарубіжного досвіду побудови цифрових екосистем державного управління з метою адаптації найбільш ефективних практик до умов України, а також на обґрунтування моделей розвитку цифрових компетентностей державних службовців як ключової передумови сталого інноваційного розвитку електронного урядування.

Література

1. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
2. Таран Є. І. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. *Право та державне управління*. 2020. № 1(2). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5>
3. Корнієцький О. В., Орел А. М. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_8 (дата звернення: 26.11.2025).
4. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(42). С. 20–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266)
5. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>
6. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Інновації та модернізація державного управління в Україні. *Актуальні питання в сучасній Україні. Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»*. Київ, 2024. Вип. 7(25). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-286-297)
7. Шаульська Л., Дьякова Н., Перерва П., Кобелева Т. Економічна ефективність рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 2. С. 94–99. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.94>
8. Krulevskyi A. Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. р. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106>
9. Орел А., Дяченко В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>
10. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
11. Гончарук Я. М., Жук І. І., Семенів Л. В., Осадчук М. М. Use of financial technologies in state management of cash flows and budgetary policy of Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 45–55. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1524> (дата звернення: 18.11.2025).
12. Anufriieva K., Brus S., Bublyk Y., Shapoval Y. Ukrainian Financial System Development: The Path to EU. *Economic Studies*. 2021. Vol. 30. № 3. Р. 39–55. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=942834> (дата звернення: 18.11.2025).
13. Кальниш Ю., Іваній О., Малафеев С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 5, № 23. С. 253–265. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265)
14. Михайловичина С. О. Застосування блокчейн-технологій в обліку та оподаткуванні. *Розвиток бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування та фінансів: реалії часу*: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 20 травня 2025 р., м. Миколаїв. МНАУ, 2025. 195 с. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-20-05-25.pdf#page=55 (дата звернення: 18.11.2025).
15. Жидовська Н. М., Петришин Л. П., Прокопишин О. С. Ефективність впровадження блокчейн-технологій у системі оподаткування суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15228009>
16. Вінтоняк В. Д., Гой Н. В. Реалізація цифрової трансформації у сфері надання адміністративних послуг: досвід України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-586-602](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-586-602)

References

1. Babichev, A., Kotkovskyi, V., & Cherednychenko, T. (2024). Technologies and innovations in public administration: Modern trends and their impact on the quality of public services. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].
2. Taran, Ye. I. (2020). Development of the public administration system in Ukraine under the formation of the information society. *Law and Public Administration*, 1(2), 36–40. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> [in Ukrainian].
3. Korniiets'kyi, O. V., & Orel, A. M. (2016). Methodological aspects of modern public administration technologies: Innovative tools. *Galician Economic Bulletin*, 2, 45–51. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_8 [in Ukrainian].
4. Petkun, S. (2024). Digital technologies as a tool for providing high-quality public services. *Scientific Perspectives*, 12(42), 20–23. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) [in Ukrainian].
5. Karasaiev, S. U., & Likarchuk, N. V. (2023). International aspects of information technology application in public administration. *International Relations: Theory and Practical Aspects*, 12, 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> [in Ukrainian].

6. Nyniuk, I.I., & Nyniuk, M.A. (2024). Innovations and modernization of public administration in Ukraine. *Current Issues in Modern Ukraine*, 7(25), 286–297. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-286-297) [in Ukrainian].
7. Shaulska, L., Diakova, N., Pererva, P., & Kobieliava, T. (2024). Economic efficiency of reflexive innovation management in e-business. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (Economic Sciences)*, 2, 94–99. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.94> [in Ukrainian].
8. Krulevskyi, A. (2024). Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 99–106. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106>
9. Orel, A., & Diachenko, V. (2023). Stages and role of digital transformation in improving innovation management. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30> [in Ukrainian].
10. Moskalets, I. M. (2023). The role of innovations in increasing the efficiency of public administration. *Economic Synergy*, 2, 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> [in Ukrainian].
11. Honcharuk, Ya. M., Zhuk, I. I., Semeniv, L. V., & Osadchuk, M. M. (2025). Use of financial technologies in state management of cash flows and budgetary policy of Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 44, 45–55. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1524>
12. Anufrieva, K., Brus, S., Bublyk, Y., & Shapoval, Y. (2021). Ukrainian financial system development: The path to the EU. *Economic Studies*, 30(3), 39–55. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=942834>
13. Kalnysh, Yu., Ivanii, O., & Malafieiev, S. (2024). Features of the impact of digitalization on transparency and accountability of public authorities. *Current Issues in Modern Science*, 5(23), 253–265. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265) [in Ukrainian].
14. Mykhailovyna, S. O. (2025). Application of blockchain technologies in accounting and taxation. In *Development of accounting, auditing, taxation and finance: Realities of the time* (Conference proceedings, pp. 195). Mykolaiv National Agrarian University. https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf_zbirnyk-tez-20-05-25.pdf#page=55 [in Ukrainian].
15. Zhydovska, N. M., Petryshyn, L. P., & Prokopyshyn, O. S. (2025). Effectiveness of blockchain technology implementation in the taxation system of business entities. *Current Issues of Economic Sciences*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15228009> [in Ukrainian].
16. Vintoniak, V. D., & Hoi, N. V. (2025). Implementation of digital transformation in the provision of administrative services: The experience of Ukraine. *Successes and Achievements in Science*, 5(15). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-586-602](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-586-602) [in Ukrainian].

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*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11677

РОЛЬ АУДИТУ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

THE ROLE OF AUDIT IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF AN INSURANCE COMPANY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору та зростання регуляторних вимог питання підвищення якості внутрішнього контролю у страховій компанії набуває особливої актуальності. Діяльність страховиків супроводжується значним рівнем ризиків – фінансових, операційних, комплаєнс-ризиків, а також ризиків шахрайства, що зумовлює потребу у створенні ефективних механізмів їх виявлення та мінімізації. Одним із ключових інструментів забезпечення надійності та прозорості внутрішніх процесів є внутрішній аудит, який виконує функції незалежної оцінки, моніторингу та консалтингу у сфері корпоративного управління. В умовах посилення контролю з боку Національного банку України, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та зростання вимог до операційної стійкості страховиків, внутрішній аудит стає не лише механізмом перевірки, а й важливим елементом системи стратегічного управління ризиками. Модель трьох ліній захисту, рекомендована Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA), надає концептуальну основу для організації контрольованого середовища, де внутрішній аудит відіграє роль незалежного елемента, що оцінює ефективність процесів контролю та управління ризиками. Разом із тим, у практиці українських страхових компаній існують проблеми формалізованого підходу до внутрішнього аудиту, недостатньої інтегрованості його результатів у процеси прийняття управлінських рішень та обмеженої аналітичної взаємодії з іншими контрольними підрозділами. Це актуалізує потребу в поглибленому аналізі ролі внутрішнього аудиту як складової системи внутрішнього контролю, його функціонального навантаження та впливу на ефективність роботи страхової компанії. Таким чином, дослідження ролі внутрішнього аудиту у страховій компанії є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє окреслити напрями підвищення прозорості, підзвітності та управлінської відповідальності в умовах динамічного розвитку страхового ринку.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю страхової компанії, з урахуванням його функціонального призначення в моделі трьох ліній захисту, а також оцінка його впливу на ефективність управлінських рішень, прозорість діяльності та управління ризиками.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали наукові публікації українських і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти Національного банку України, міжнародні стандарти внутрішнього аудиту, а також аналітичні звіти професійних організацій, зокрема ECIIA та Pw C. Крім того, у роботі використано публічну звітність українських та міжнародних страхових компаній, що дозволило простежити практичну реалізацію принципів внутрішнього контролю та аудиту. Зазначені матеріали забезпечили основу для всебічного вивчення ролі внутрішнього аудиту в системі контролю страхової компанії. Методологічну базу дослідження сформовано на поєднанні кількох наукових підходів. Аналітичний метод застосовано для опрацювання теоретичних джерел і визначення ключових аспектів організації внутрішнього аудиту. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити підходи до побудови системи контролю у вітчизняних та міжнародних страхових компаніях і виявити спільні тенденції та відмінності. Структурно-логічний метод використовувався для визначення

місця внутрішнього аудиту в моделі трьох ліній захисту та розкриття взаємозв'язків між елементами системи контролю. Системний підхід забезпечив розгляд внутрішнього аудиту як складової ширшої системи корпоративного управління й управління ризиками. Узагальнення отриманих результатів дозволило сформулювати висновки щодо практичної ролі внутрішнього аудиту у зміцненні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності страхової компанії.

Результати. Результати проведеного дослідження дозволяють встановити, що внутрішній аудит посідає центральне місце у системі внутрішнього контролю страхової компанії та виконує функції, які значно виходять за межі формальних перевірок. Аналіз моделі трьох ліній захисту засвідчує, що саме внутрішній аудит, будучи третьою лінією, забезпечує незалежну оцінку ефективності роботи операційних підрозділів та служб ризик-менеджменту, сприяючи своєчасному виявленню недоліків та потенційних ризиків. У ході дослідження підтверджено, що структурне розмежування функцій контролю між трьома лініями формує чітку систему відповідальності та забезпечує прозорість процесів управління ризиками.

Застосування моделі трьох ліній захисту на практиці дає змогу страховим компаніям значно підвищити якість прийняття управлінських рішень. Результати аналізу показують, що внутрішній аудит виконує роль незалежного посередника між керівництвом і підрозділами першої та другої ліній, надаючи об'єктивну інформацію про реальний стан контрольних процедур, рівень їх виконання та відповідність внутрішнім і зовнішнім вимогам. Завдяки цьому керівні органи страхової компанії отримують можливість ухвалювати рішення на основі достовірних даних, що мінімізує ймовірність помилкових чи ризикованих управлінських кроків.

Аналіз практичних прикладів, зокрема даних ЕСІА, досліджень на страховому ринку Іраку та українських нормативних документів, показав, що якісно організований внутрішній аудит сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з аутсорсингом, підвищує ефективність операційної діяльності, позитивно впливає на рівень відповідності нормативно-правовим вимогам, а також зміцнює взаємодію між компанією та регулятором. Особливого значення набуває здатність аудиту виявляти приховані та недооцінені ризики, які не були враховані першою та другою лініями захисту, що підкреслює системну важливість функції незалежного контролю.

Дослідження публічної звітності провідних страхових компаній засвідчило поступове впровадження принципів прозорості та відповідальності у корпоративному управлінні. Компанії, які регулярно оприлюднюють аудиторські звіти та інформацію про систему контролю, демонструють вищий рівень підзвітності та довіри з боку стейкхолдерів. Зокрема, аналіз звітності PZU Україна, Colonnade Insurance, СК «Країна» та Allianz SE підтвердив, що аудиторські процедури інтегровані в процеси прийняття рішень на рівні наглядових рад, що підсилює стратегічну роль внутрішнього аудиту та сприяє підвищенню операційної стійкості компаній.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що внутрішній аудит у страховій компанії виступає не лише засобом контролю, а й вагомим елементом системи корпоративного управління, здатним забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне управління ризиками. Його інтеграція у стратегічні процеси організації сприяє формуванню високих стандартів прозорості, підзвітності та відповідальності, які є ключовими умовами функціонування сучасного страхового бізнесу.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу цифровізації на діяльність внутрішнього аудиту, зокрема впровадження автоматизованих систем контролю, технологій аналізу даних та безперервного моніторингу. Важливим напрямом є також оцінка ефективності моделі трьох ліній захисту в українських страхових компаніях та дослідження взаємодії між внутрішнім аудитом, ризик-менеджментом і комплаєнсом в умовах оновлених регуляторних вимог. Доцільним є подальше вивчення ролі організаційної культури й етичних стандартів у формуванні дієвої системи внутрішнього контролю, а також аналіз ризиків, пов'язаних з аутсорсингом ключових процесів. Узагальнено, перспективи досліджень полягають у розробці практичних підходів до підвищення ефективності та стратегічної значущості внутрішнього аудиту в страховій компанії.

Ключові слова: внутрішній аудит, внутрішній контроль, страхова компанія, три лінії захисту, управління ризиками, комплаєнс.

Summary. Introduction. In the current context of financial sector transformation and increasing regulatory requirements, the issue of improving the quality of internal control in an insurance company is becoming particularly relevant. The activities of insurers are accompanied by a significant level of risks – financial, operational, compliance-related, as well as fraud risks – which necessitates the creation of effective mechanisms for their identification and mitigation. One of the key tools for ensuring the reliability and transparency of internal processes is internal audit, which performs the functions of independent evaluation, monitoring, and consulting in the field of corporate governance. Under conditions of strengthened oversight by the National Bank of Ukraine, the implementation of international financial reporting standards, and growing requirements for insurers' operational resilience, internal audit becomes not only a control mechanism but also an important element of the risk management system. The Three Lines of Defense model, recommended by the Institute of Internal Auditors (IIA), provides a conceptual basis for organizing the control environment, where internal audit plays the role of an independent element evaluating the effectiveness of control and risk management processes. At the same time, in the practice of Ukrainian insurance companies, there are issues related to the formalized approach to internal audit, insufficient integration of its results into managerial decision-making, and limited analytical interaction with other control functions. This highlights the need for a deeper analysis of the role of internal audit as a component of the internal control system, its functional load, and its influence on the efficiency of the insurance company. Thus,

the study of the role of internal audit in an insurance company is important both theoretically and practically, as it allows identifying ways to enhance transparency, accountability, and managerial responsibility in a dynamically developing insurance market.

Purpose. The purpose of the study is to determine the role of internal audit within the internal control system of an insurance company, considering its functional purpose within the Three Lines of Defense model, as well as to assess its impact on the effectiveness of managerial decisions, operational transparency, and risk management.

Materials and Methods. The material base of the study comprises scientific publications by Ukrainian and foreign authors, regulatory acts of the National Bank of Ukraine, international internal audit standards, and analytical reports of professional organizations such as ECIIA and Pw C. In addition, the research uses public reporting of Ukrainian and international insurance companies, which made it possible to trace the practical implementation of internal control and audit principles. These materials provided the foundation for a comprehensive examination of the role of internal audit in the control system of an insurance company. The methodological basis of the study is built on a combination of several scientific approaches. The analytical method was used for reviewing theoretical sources and identifying key aspects of internal audit organization. Comparative analysis made it possible to contrast control systems in domestic and international insurance companies and identify common trends and differences. The structural-logical method was applied to determine the place of internal audit in the Three Lines of Defense model and reveal the interconnections between elements of the control system. The systemic approach ensured the consideration of internal audit as part of the broader system of corporate governance and risk management. Generalization of the obtained results allowed forming conclusions about the practical role of internal audit in strengthening transparency, accountability, and operational efficiency of the insurance company.

Results. The findings of the study show that internal audit occupies a central position in the internal control system of an insurance company and performs functions that go far beyond formal inspections. Analysis of the Three Lines of Defense model indicates that internal audit, as the third line, provides an independent assessment of the effectiveness of operational units and risk management functions, contributing to timely identification of deficiencies and potential risks. The study confirms that the structural distribution of control functions among the three lines forms a clear system of responsibility and ensures transparency in risk management processes. The application of the Three Lines of Defense model in practice enables insurance companies to significantly improve the quality of decision-making. The results indicate that internal audit acts as an independent intermediary between management and the first and second lines, providing objective information about the real state of control procedures, their level of implementation, and compliance with internal and external requirements. This allows governing bodies of insurance companies to make decisions based on reliable data, minimizing the likelihood of erroneous or risky managerial actions.

Analysis of practical examples – including ECIIA data, research on the Iraqi insurance market, and Ukrainian regulatory documents – demonstrated that a well-organized internal audit helps reduce outsourcing-related risks, improves operational efficiency, enhances compliance, and strengthens interaction between the company and the regulator. The ability of internal audit to identify hidden and underestimated risks not detected by the first and second lines underscores its systemic importance as an independent control function.

The study of public reporting by leading insurance companies showed a gradual implementation of transparency and accountability principles in corporate governance. Companies that regularly publish audit reports and information on control systems demonstrate a higher level of stakeholder trust. Notably, analysis of reports by PZU Ukraine, Colonnade Insurance, Insurance Company “KRAINA”, and Allianz SE confirmed that audit procedures are integrated into decision-making processes at the supervisory board level, strengthening the strategic role of internal audit and enhancing operational resilience.

In summary, internal audit in an insurance company functions not only as a control mechanism but also as an essential component of corporate governance capable of ensuring long-term stability, competitiveness, and effective risk management. Its integration into the organization's strategic processes contributes to high standards of transparency, accountability, and responsibility, which are key conditions for the functioning of modern insurance business.

Prospects. Future research prospects are related to analyzing the impact of digitalization on internal audit activities, particularly the implementation of automated control systems, data analytics technologies, and continuous monitoring. An important direction is the evaluation of the effectiveness of the Three Lines of Defense model in Ukrainian insurance companies and further exploration of the interaction among internal audit, risk management, and compliance under updated regulatory requirements. It is also advisable to deepen studies of the role of organizational culture and ethical standards in forming an effective internal control system, as well as analyzing the risks associated with outsourcing key processes. Overall, the prospects for future research lie in developing practical approaches to enhancing the effectiveness and strategic significance of internal audit in an insurance company.

Key words: internal audit, internal control, insurance company, three lines of defense, risk management, compliance

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування страхового ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічним розвитком регуляторного середовища та зростанням ризиків, особливої актуальності набуває питання побудови ефективної системи внутрішнього контролю

в страховій компанії. Однією з ключових складових такої системи є внутрішній аудит, який виконує функцію незалежної оцінки надійності управлінських процесів, дотримання нормативних вимог і адекватності управління ризиками. Незважаючи на загальне визнання важливості внутрішнього аудиту, на практиці

його роль часто зводиться до формального виконання перевірок або постаудиторського реагування. Це знижує ефективність системи внутрішнього контролю в цілому, не дозволяє своєчасно виявляти критичні ризики та не забезпечує керівництву повноцінної інформаційної підтримки для прийняття стратегічних рішень. Таким чином, актуальною науково-прикладною проблемою є визначення реальної ролі внутрішнього аудиту в побудові ефективної системи внутрішнього контролю страхової компанії, з урахуванням його місця в моделі трьох ліній захисту, взаємодії з іншими контрольними функціями та впливу на прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління активно розглядається як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Багато дослідників звертають увагу на стратегічну роль внутрішнього аудиту в контексті управління ризиками та забезпечення надійності фінансової звітності. Зокрема, у роботах С. Б. Беляєва, Т. Є. Лещенка, І. В. Мниха та О. А. Петренка визначено, що внутрішній аудит є не лише засобом контролю, а й інструментом запобігання кризовим ситуаціям [1–3].

У міжнародній науковій практиці значну увагу приділяють моделі трьох ліній захисту, яка була розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів (The Institute of Internal Auditors, IIA). В дослідженнях таких авторів, як А. Chambers, L. Spraakman та R. Moeller акцентується на незалежній позиції внутрішнього аудиту як ключового елемента системи внутрішнього контролю, здатного об'єктивно оцінювати діяльність інших ліній захисту [4; 5].

Окремі дослідження (зокрема, ЕСІА та РwC) фокусуються на впливі внутрішнього аудиту на підвищення прозорості бізнес-процесів, зменшення рівня шахрайства, а також ефективну взаємодію з органами нагляду [6; 7]. Водночас, у вітчизняних умовах залишаються відкритими питання практичного впровадження моделі трьох ліній, формалізації ролі внутрішнього аудиту в страховому секторі та наявності прозорої звітності щодо його діяльності.

Таким чином, незважаючи на наявні теоретичні напрацювання, постає необхідність подальшого вивчення функціонального навантаження внутрішнього аудиту в контексті страхових компаній України, із врахуванням сучасних викликів та регуляторних вимог.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю страхової компанії, з урахуванням його функціонального призначення в моделі трьох ліній захисту, а також оцінка його впливу на ефективність управлінських рішень, прозорість діяльності та управління ризиками.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали наукові публікації українських і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти Національного банку України, міжнародні стандар-

ти внутрішнього аудиту, а також аналітичні звіти професійних організацій, зокрема ЕСІА та РwC. Крім того, у роботі використано публічну звітність українських та міжнародних страхових компаній, що дозволило простежити практичну реалізацію принципів внутрішнього контролю та аудиту. Зазначені матеріали забезпечили основу для всебічного вивчення ролі внутрішнього аудиту в системі контролю страхової компанії. Методологічну базу дослідження сформовано на поєднанні кількох наукових підходів. Аналітичний метод застосовано для опрацювання теоретичних джерел і визначення ключових аспектів організації внутрішнього аудиту. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити підходи до побудови системи контролю у вітчизняних та міжнародних страхових компаніях і виявити спільні тенденції та відмінності. Структурно-логічний метод використовувався для визначення місця внутрішнього аудиту в моделі трьох ліній захисту та розкриття взаємозв'язків між елементами системи контролю. Системний підхід забезпечив розгляд внутрішнього аудиту як складової ширшої системи корпоративного управління й управління ризиками. Узагальнення отриманих результатів дозволило сформулювати висновки щодо практичної ролі внутрішнього аудиту у зміцненні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності страхової компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. У страховій компанії система внутрішнього контролю базується на моделі трьох ліній захисту, яка є визнаним міжнародним стандартом ефективного управління ризиками та контролем. Ця модель забезпечує чіткий розподіл відповідальності між різними підрозділами компанії та дозволяє досягти прозорості в системі контролю. Перша лінія захисту — це операційні підрозділи, які щоденно виконують основні функції компанії: укладення страхових договорів, обслуговування клієнтів, врегулювання збитків, ведення обліку тощо. Працівники цієї лінії безпосередньо застосовують контрольні процедури в рамках своїх функціональних обов'язків. Вони відповідають за дотримання внутрішніх політик і процедур, забезпечують правильність та повноту документації, а також виявляють та запобігають помилкам або порушенням на початковому етапі.

Друга лінія захисту включає підрозділи контролю та управління ризиками, які здійснюють моніторинг дотримання нормативних вимог, внутрішніх регламентів і оцінюють ризики, пов'язані з діяльністю компанії. До неї належать: служба управління ризиками, комплаєнс-підрозділ, внутрішній контроль фінансової звітності та інші функції підтримки. Ці підрозділи не втручаються в операційну діяльність напряду, але забезпечують методологічну та аналітичну підтримку першої лінії та формують політики управління ризиками.

Нарешті, третя лінія захисту — це внутрішній аудит, який є незалежним від операційної діяльності та підзвітним наглядовій раді або ревізійній

комісії. Основна функція внутрішнього аудиту полягає в незалежній оцінці ефективності роботи першої та другої ліній, а також всієї системи внутрішнього контролю в цілому. Аудитори перевіряють, наскільки ефективно функціонують процеси контролю, виявляють слабкі місця, готують рекомендації для вдосконалення процесів і сприяють зниженню ризиків. Завдяки своїй незалежності та об'єктивності, внутрішній аудит є важливою ланкою корпоративного управління. На Рис. 1 показано місце аудиту в системі внутрішнього контролю страхової компанії.

Отже, внутрішній аудит займає незалежну та об'єктивну позицію у системі внутрішнього контролю, виконуючи критично важливу функцію — оцінку ефективності та надійності першої і другої ліній захисту. Його особлива роль охоплює кілька напрямів, які ми згрупували у Таблиці 1.

Таким чином, внутрішній аудит виконує ключову роль у забезпеченні ефективності та надійності всієї системи внутрішнього контролю страхової компанії. Як третя лінія захисту, він виступає не лише як механізм контролю, а як інструмент стратегічного управління ризиками та удосконалення процесів. Його незалежний статус дозволяє об'єктивно оцінювати якість управлінських рішень, ефективність політик, надійність процедур, а також відповідність нормативно-правовим вимогам.

Вважаємо, що забезпечення належної роботи третьої лінії захисту є критично важливим, оскільки саме вона: надає керівництву компанії обґрунтовану інформацію для прийняття рішень; допомагає ідентифікувати ризики, які не були виявлені або недооцінені на попередніх рівнях контролю; виступає



Рис. 1. Місце аудиту в системі внутрішнього контролю страхової компанії

Джерело: авторська розробка

гарантом прозорості, підзвітності й відповідальності компанії перед клієнтами, акціонерами та регулятором. Це можна прослідкувати на прикладах з досліджень (Табл. 2).

Таблиця 1

Основні напрями діяльності внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю страхової компанії

Напрямок	Сутність
Оцінка ефективності контролю	Аудит перевіряє, наскільки дієво функціонують контрольні процедури в операційних підрозділах (1-ша лінія) та службах ризик-менеджменту й комплаєнсу (2-га лінія). Визначає, чи дійсно контролю мінімізують ризики, чи лише формально існують на папері.
Виявлення слабких місць і ризиків	Аудитори аналізують системи й процеси, щоб виявити потенційні вразливості, які можуть призвести до фінансових втрат, помилок, шахрайства або недотримання регуляторних вимог.
Незалежна оцінка управління ризиками	Оскільки підрозділ внутрішнього аудиту не бере участі у поточній діяльності, він має змогу дати неупереджену оцінку того, як компанія управляє ризиками, включно з фінансовими, страховими, операційними та регуляторними.
Контроль за дотриманням законодавства і стандартів	Аудит перевіряє, чи дотримується компанія внутрішніх політик, норм Національного банку України (як регулятора страховиків), міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), а також стандартів корпоративного управління.
Посилення довіри	Наявність незалежного і професійного внутрішнього аудиту підвищує довіру інвесторів, партнерів, клієнтів та регуляторів до компанії, демонструючи її відповідальність, прозорість і контрольованість.
Формування рекомендацій і вплив на рішення	На основі перевірок аудит формує рекомендації для покращення системи контролю, автоматизації процесів, оптимізації процедур. Висновки внутрішнього аудиту впливають на стратегічні рішення, що приймаються наглядовою радою або керівництвом

Джерело: складено автором на основі даних [8]

Таблиця 2

Результати досліджень щодо ролі внутрішнього аудиту в діяльності страхової компанії

Дослідження	Висновки з дослідження
ЕСІА (Європейський комітет внутрішніх аудиторів), дослідження на страховику	У дослідженні ЕСІА наголошується, що функція внутрішнього аудиту має критичну роль у контролі за аутсорсингом — тобто аудит забезпечує, щоб передані третім сторонам процеси (наприклад, обслуговування, фінанси, ІТ) залишались під контролем. Це дає керівництву впевненість, що передані на аутсорсинг елементи не створюють неприйнятні ризики
Дослідження The Impact of Internal Audit on the Quality of Insurance Performance (на страховиках Іраку)	Автори встановили статистично значущу позитивну кореляцію між якістю роботи внутрішнього аудиту (її складовими: лідерство, стратегія, оцінка ризиків) та загальною якістю страхової діяльності — тобто, де аудиторська функція була сильна, страховики мали кращі результати по сервісу, відповідності, управлінню.
Дослідження «Положення про внутрішній аудит» страхових компаній, що діють на страховому ринку України	У документах чітко зазначено, що внутрішній аудит має право та обов'язок проводити перевірки, готувати звіти, рекомендації, і що результати представлені перед наглядовою радою. Це забезпечує незалежність, регулярність та офіційний канал комунікації з керівництвом.

Джерело: складено автором на основі даних [9, с. 1–15]

Як показано в Таблиці 2, результати досліджень підтверджують важливість функції внутрішнього аудиту як ключового елементу третьої лінії захисту у страховій компанії. Зокрема, аудит забезпечує не лише контроль за виконанням процедур, а й виконує стратегічну роль — допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі глибокої аналітики та незалежної оцінки процесів. Дослідження ЕСІА демонструє, що внутрішній аудит дозволяє зберігати контроль над процесами, переданими на аутсорсинг, що особливо важливо в умовах розподіленої операційної діяльності. Крім того, результати досліджень на ринку страхування (наприклад, в Іраку) свідчать про прямий зв'язок між якістю аудиторської функції та загальним рівнем ефективності роботи страховика. Це вказує на системний вплив внутрішнього аудиту на якість сервісу, відповідність регуляторним вимогам і управління ризиками. Також приклад українських страхових компаній демонструє формалізований підхід до організації внутрішнього аудиту, з чітко визначе-

ною підзвітністю наглядовій раді. Така структура гарантує неупередженість, регулярність аудиту та надає керівництву компанії достовірну інформацію для управлінських рішень. Отже, внутрішній аудит справді виступає гарантом прозорості, підзвітності та сталого розвитку страхової компанії.

З метою підтвердження практичної реалізації функцій аудиту, викладених у дослідженнях, доцільно звернутися до публічної звітності конкретних страхових компаній. Це дозволяє оцінити, як принципи прозорості, підзвітності та наявності аудиторських процедур втілюються у реальній діяльності суб'єктів ринку. У Таблиці 3 наведено приклади компаній, які публікують інформацію про систему внутрішнього або зовнішнього контролю, що опосередковано демонструє важливість третьої лінії захисту в корпоративному управлінні.

Як свідчать дані Таблиці 3, навіть на рівні відкритих джерел спостерігається тенденція до формалізації та зміцнення систем внутрішнього та зовнішнього контролю в страхових компаніях. Хоча

Таблиця 3

Приклади реалізації функції аудиту та прозорості у звітності страхових компаній

Компанія / Звіт	Відомості стосовно аудиту / контролю / прозорості
PZU Україна — річний звіт емітента 2023 року	Є публічний звіт, який затверджено рішенням загальних зборів акціонерів. Це свідчить, що компанія дотримується практик звітності та, ймовірно, має внутрішні / зовнішні процедури контролю.
Colonnade Insurance Ukraine — аудиторський звіт фінзвітності	У звіті зазначено, що проведено аудит фінансової звітності відповідно до законодавства. Це — ознака, що зовнішній аудит існує як мінімальний елемент контролю.
СК «КРАЇНА» — аудиторський звіт 2022 року	Аудиторська фірма підтверджує, що звітність відображає достовірно фінансовий стан компанії, згідно з обліковими стандартами.
Allianz SE (група) — річний звіт 2024	Стратегічна рада (Supervisory Board) розглядає результати роботи, зокрема звіти аудиту та контролю, обговорює ризики, капіталізацію, сценарії ризиків, стійкість — що свідчить про роль аудиту/контролю у прийнятті управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі даних [10–13]

у більшості випадків мова йде про зовнішній аудит фінансової звітності, вже сама наявність публічних аудиторських звітів, участі наглядових рад та окремих підрозділів контролю свідчить про визнання важливості прозорості й відповідальності в управлінні. Особливо варто підкреслити роль таких структур, як наглядові ради або стратегічні ради (наприклад, у звіті Allianz SE), які розглядають звіти аудиту як основу для прийняття рішень. Це демонструє, що контрольні функції, включаючи внутрішній аудит, не лише формальні, а реально інтегровані у процес корпоративного управління. Отже, публічні приклади підтверджують практичну реалізацію ключових функцій третьої лінії захисту — обґрунтованої звітності, управління ризиками та стратегічної підтримки керівництва, що ще раз засвідчує значущість внутрішнього аудиту для стійкого розвитку страхової компанії.

Висновки. Внутрішній аудит є невід'ємною складовою ефективною системи внутрішнього контролю страхової компанії, що забезпечує прозорість, управління ризиками та відповідність регулятор-

ним вимогам. Як третя лінія захисту, внутрішній аудит виконує не лише контрольну, а й аналітичну та консультативну функції, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень.

Проведений аналіз свідчить, що за умов дотримання принципів незалежності та об'єктивності, внутрішній аудит здатен виявляти приховані або недооцінені ризики, оцінювати ефективність діяльності перших двох ліній захисту та сприяти зниженню ймовірності фінансових та операційних втрат. Практичні приклади з діяльності українських і міжнародних страховиків демонструють, що інтеграція внутрішнього аудиту в загальну систему управління сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів та регуляторів. Водночас, необхідною умовою ефективності внутрішнього аудиту є не лише його формальне існування, а й системна реалізація його повноважень, прозорість результатів перевірок та їх врахування на рівні стратегічного управління. Таким чином, внутрішній аудит виступає не лише засобом контролю, а й фактором сталого розвитку страхової компанії в умовах мінливого середовища.

Література

1. Беляев С.Б. Внутрішній аудит як складова системи антикризового управління. Київ : Університет банківської справи, 2019.
2. Лещенко Т.Є. Організація і методика внутрішнього аудиту в умовах змін регуляторного середовища. Харків: Фінанси і кредит, 2020.
3. Мних І.В., Петренко О.А. Контроль та аудит у страхових організаціях. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020.
4. Chambers A. D. New Standards for the Internal Audit Function. Wiley, 2014.
5. Moeller R. R. Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge. 8th ed. Wiley, 2016.
6. ECIIA. Internal Audit in Insurance: European Best Practices. 2020. URL: <https://www.eciia.eu/> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Pw C. The Future of Internal Audit in Financial Services. 2021. URL: <https://www.pwc.com/> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Institute of Internal Auditors (IIA). The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. 2020. URL: <https://www.theiia.org/> (дата звернення: 02.12.2025).
9. The Impact of Internal Audit on the Quality of Insurance Performance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. vol. 15, no. 3. P. 1–15. DOI: 10.3390/jrfm15030101
10. PZU Україна. Річний звіт емітента цінних паперів за 2023 рік. 2024. URL: <https://www.pzu.com.ua/> (дата звернення: 01.12.2025).
11. Colonnade Insurance S.A. Аудиторський висновок до фінансової звітності за 2023 рік. 2024. URL: <https://colonnade.com.ua/> (дата звернення: 01.12.2025).
12. Страхова компанія «Країна». Аудиторський звіт за 2022 рік. 2023. URL: <https://krayina.com/> (дата звернення: 02.12.2025).
13. Allianz SE. Annual Report 2024. 2024. URL: <https://www.allianz.com/> (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Bieliaiev, S. B. (2019). *Vnutrishnii audyt yak skladova systemy antykrizovoho upravlinnia* [Internal audit as a component of crisis management]. University of Banking.
2. Leshchenko, T. Ye. (2020). *Orhanizatsiia i metodyka vnutrishnoho audytu v umovakh zmin rehuliatornoho sere-dovyshcha* [Organization and methodology of internal audit under regulatory changes]. Finance and Credit.
3. Mnykh, I. V., & Petrenko, O. A. (2020). *Kontrol ta audyt u strakhovykh orhanizatsiiah* [Control and audit in insurance organizations]. Ivan Franko National University of Lviv.
4. Chambers, A. D. (2014). *New standards for the internal audit function*. Wiley.
5. Moeller, R. R. (2016). *Brink's modern internal auditing: A common body of knowledge* (8th ed.). Wiley.

6. European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). (2020). *Internal audit in insurance: European best practices*. <https://www.eciia.eu/>
7. Pw C. (2021). *The future of internal audit in financial services*. <https://www.pwc.com/>
8. Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. <https://www.theiia.org/>
9. The impact of internal audit on the quality of insurance performance. (2022). *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/jrfm15030101>
10. PZU Ukraine. (2024). *Richnyi zvit emitenta tsinnykh paperiv za 2023 rik* [Annual report of the securities issuer for 2023]. <https://www.pzu.com.ua/>
11. Colonnade Insurance S.A. (2024). *Audytorskyi vysnovok do finansovoi zvitnosti za 2023 rik* [Audit opinion on financial statements for 2023]. <https://colonnade.com.ua/>
12. Strakhova kompaniia "Kraina". (2023). *Audytorskyi zvit za 2022 rik* [Audit report for 2022]. <https://krayina.com/>
13. Allianz SE. (2024). *Annual report 2024*. <https://www.allianz.com/>

Дрига Жанна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Dryha Zhanna

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of National Security, Public Governance and Administration
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0002-1844-5329*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11910

АКТУАРНИЙ ЗВІТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТИТУЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЯТОРНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ

ACTUARIAL REPORT AS KEY INSTITUTIONAL TOOL FOR REGULATORY COMPLIANCE SOLVENCY

Анотація. Вступ. У статті обґрунтовано, що актуарний звіт у сучасній моделі нагляду за страховим ринком є не лише технічним документом для розрахунку резервів, а інституційним механізмом забезпечення платоспроможності страховика, захисту прав споживачів та фінансової безпеки небанківського фінансового сектору. Показано, що методологічно необґрунтована актуарна оцінка резервів формує ризики дефіциту та невиконання зобов'язань, а викривлення оцінок створює системні загрози для стабільності сектору НБФУ. Регуляторний контекст підсилено вимогами НБУ щодо порядку формування технічних резервів і оновленням вимог до системи управління страховика та внутрішнього аудиту, що закріплює відповідальність за якість управління ризиками та контролюючих функцій.

Мета. Обґрунтувати актуарний звіт як інституційний механізм забезпечення платоспроможності страховика та захисту прав споживачів страхових послуг у контексті сучасного регулювання НБФУ; розкрити регуляторні підстави посилення ролі актуарної оцінки резервів; показати зв'язок актуарного звіту із захистом прав споживачів; довести значення актуарної функції для фінансової безпеки НБФУ; запропонувати інтеграційну рамку включення актуарного звіту в систему корпоративного управління, обліку та внутрішнього контролю страховика.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний і міждисциплінарний підхід до аналізу актуарного звіту як інституційного елементу забезпечення платоспроможності страховика. Використано нормативно-правові акти, що регулюють діяльність страховиків і НБФУ, міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS 17, IAS 37), принципи страхового нагляду IAIS, а також наукові публікації з питань актуарної оцінки, бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та регуляторної політики. Застосовано методи аналізу і синтезу (узагальнення підходів до оцінки страхових резервів), порівняльний аналіз (зіставлення міжнародних і національних регуляторних вимог), структурно-логічний метод (побудова інтеграційної моделі взаємодії актуарної оцінки, обліку та контролю), узагальнення (формування висновків щодо інституційної ролі актуарного звіту). Емпіричну складову сформовано на основі аналізу практики застосування актуарних розрахунків у фінансовій звітності страховиків та оцінки регуляторних підходів до підтвердження адекватності резервів, із фокусом на ризики викривлення та роль зовнішньої актуарної перевірки.

Результати. У статті обґрунтовано авторську, засновану на фактичних даних модель інтеграції актуарного звіту в систему корпоративного управління страхової компанії, бухгалтерський облік, внутрішній контроль та регуляторний нагляд, яка виходить за межі традиційних описових підходів в актуарних і страхових дослідженнях. Доведено, що в сучасній наглядовій моделі актуарний звіт виконує функцію доказової основи достовірної фінансової звітності, зменшує інформаційну асиметрію між страховиком, регулятором і страхувальником та сприяє підвищенню стійкості страхового ринку в умовах підвищених ризиків.

Обґрунтовано, що об'єктивна та відтворювана актуарна оцінка страхових резервів підсилює захист прав споживачів через зниження ймовірності дефіциту резервів і ризику невиконання зобов'язань, а також формує довіру до страхових

продуктів і репутаційний капітал страховиків. Виокремлено безпековий вимір результатів: викривлення актуарних оцінок і недостатність резервів створюють системні ризики для фінансової стабільності сектору небанківських фінансових установ та мають значення для державної фінансової безпеки.

Наукове підґрунтя отриманих результатів сформовано на довгострокових дослідженнях автора у сфері обліку, внутрішнього контролю та актуарної оцінки страхових резервів, у межах яких ризик-орієнтований підхід і об'єктна ідентифікація зобов'язань визначені як ключові умови підвищення платоспроможності страховиків. Запропоновано узгоджену інтеграційну рамку включення актуарного звіту в систему управління страховика: «страхові резерви → облік і розкриття → внутрішній контроль/аудит → управління ризиками → регуляторна відповідність», що забезпечує практичну імплементацію результатів у регульованому середовищі.

Перспективи. Перспективним напрямом є подальше прикладне опрацювання механізмів підвищення доказовості актуарної оцінки резервів у системі корпоративного управління страховика, зокрема через посилення ролі зовнішньої незалежної актуарної перевірки як інструменту прозорості, регуляторної відповідності та професійної відповідальності в секторі НБФУ.

Ключові слова: актуарний звіт, технічні резерви, платоспроможність, захист прав споживачів, НБФУ, фінансова безпека, МСФЗ.

Summary. Introduction. The article substantiates that the actuarial report in the modern insurance market supervision framework is not merely a technical document for calculating reserves, but an institutional mechanism for ensuring an insurer's solvency, protecting the rights of insurance consumers, and safeguarding the financial security of the non-bank financial sector. It is shown that methodologically unsound actuarial valuation of reserves generates risks of reserve deficiency and non-performance of obligations, while distorted estimates create systemic threats to the stability of the NBFIs sector. The regulatory context is reinforced by the requirements of the National Bank of Ukraine regarding the procedure for forming technical reserves and by updated requirements for insurer governance systems and internal audit, which establish accountability for the quality of risk management and control functions.

The approaches and conclusions presented in this article are based on the author's long-term research and practical implementation experience developed continuously since 2008 in the fields of actuarial valuation, accounting, and internal control.

Purpose. To substantiate the actuarial report as an institutional mechanism for ensuring insurer solvency and protecting the rights of insurance consumers within the context of contemporary NBFIs regulation; to disclose the regulatory grounds for strengthening the role of actuarial valuation of reserves; to demonstrate the link between the actuarial report and consumer protection; to prove the significance of the actuarial function for the financial security of the NBFIs sector; and to propose an integrated framework for incorporating the actuarial report into the insurer's corporate governance, accounting, and internal control systems.

Materials and Methods. The methodological basis of the study is a systemic and interdisciplinary approach to analyzing the actuarial report as an institutional element of ensuring insurer solvency. The study employs regulatory and legal acts governing the activities of insurers and NBFIs, International Financial Reporting Standards (IFRS 17, IAS 37), IAIS insurance supervision principles, as well as scholarly publications on actuarial valuation, accounting, internal control, and regulatory policy. The research uses methods of analysis and synthesis (to generalize theoretical approaches to insurance reserve valuation), comparative analysis (to compare international and national regulatory requirements), the structural-logical method (to construct an integration model of actuarial valuation, accounting, and control), and generalization (to formulate conclusions on the institutional role of the actuarial report). The empirical component is based on an analysis of actuarial calculation practices in insurers' financial reporting and an assessment of regulatory approaches to confirming reserve adequacy, with a focus on risks of misstatement and the role of external actuarial review.

Results. It is demonstrated that the actuarial report in the modern supervisory framework serves as an evidence-based foundation for reliable financial reporting, reduces information asymmetry between insurers, regulators, and policyholders, and enhances market resilience under conditions of heightened risk. It is substantiated that objective actuarial valuation strengthens consumer protection by reducing the likelihood of reserve shortfalls and the risk of non-fulfillment of obligations, while also contributing to increased trust in insurance products and the reputational capital of insurers. A security dimension is identified: reserve inadequacy and valuation distortions create systemic risks to the financial stability of the NBFIs sector and therefore affect national financial security. The scientific basis of the results relies on the author's dissertation research on improving the organization and methodology of accounting and internal control of insurance reserves (2014) and on developing approaches to accounting, analysis, and audit of NBFIs (2021), where risk-oriented control and object-based identification of liabilities are defined as key conditions for enhancing solvency. An integrated framework for embedding the actuarial report into corporate governance is proposed: "reserves → accounting and disclosure → internal control/audit → risk management → regulatory compliance."

Prospects. Promising directions for further research include applied development of mechanisms to enhance the evidential quality of actuarial reserve valuation within insurers' corporate governance systems, particularly through strengthening the role of independent external actuarial review as a tool for transparency, regulatory compliance, and professional accountability in the NBFIs sector.

Key words: actuarial report, technical reserves, solvency, consumer protection, NBFIs, financial security, IFRS.

Постановка проблеми. Актуарний звіт у сучасній системі страхового регулювання виступає не лише технічним інструментом розрахунку страхових резервів, а інституційною гарантією платоспроможності страховика та виконання ним зобов'язань перед споживачами страхових послуг. Саме через актуарний звіт забезпечується доказовість адекватності страхових резервів як економічно обґрунтованих зобов'язань, що має ключове значення для фінансової стійкості страхової компанії, прозорості її фінансової звітності та довіри з боку ринку. Недостатня або методологічно необґрунтована актуарна оцінка резервів формує приховані ризики, які не проявляються у звітності до моменту реалізації масових збитків або системних шоків, підриваючи платоспроможність страховика та стабільність сегменту небанківських фінансових установ.

Адекватність страхових резервів є базовою передумовою функціонування страхового ринку як механізму фінансового захисту. В умовах зростання економічних, воєнних, катастрофічних та інфляційних ризиків формальне резервування або внутрішньо «оптимізовані» оцінки створюють ілюзію фінансової стійкості, що трансформується у відкладену неплатоспроможність. За таких умов актуарний звіт набуває інституційного значення як доказовий документ, що підтверджує реальність зобов'язань та їх відповідність ризиковому профілю страхового портфеля.

Проблема ускладнюється тим, що страхові резерви одночасно є об'єктом бухгалтерського обліку, результатом професійного судження та предметом регуляторної оцінки. Це зумовлює необхідність інтеграції актуарної оцінки з обліковою політикою, системою внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту страховика. Без такої інтеграції актуарний звіт втрачає свою доказову функцію і не може слугувати надійною основою для управлінських та регуляторних рішень.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності, зокрема IFRS 17, які підвищують вимоги до узгодженості припущень, прозорості оцінок та відповідальності за професійне судження. У цьому контексті актуарний звіт виступає ключовою ланкою узгодження міжнародних облікових стандартів із національною регуляторною практикою та вимогами ризик-орієнтованого нагляду.

Еволюція регуляторної політики у сфері небанківських фінансових установ, зокрема посилення вимог до платоспроможності, системи управління та внутрішнього контролю, формує інституційний ланцюг: регуляторні вимоги → обліково-звітні стандарти → актуарна оцінка → захист прав споживачів. Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із посиленням ролі незалежної актуарної перевірки. Починаючи з 2026 року, підтвердження адекватності страхових резервів набуває особливого значення як елемент регуляторної відповідності та професій-

ної відповідальності, що трансформує актуарний звіт з внутрішнього розрахункового документа у складову інституційної архітектури платоспроможності страхового ринку.

Таким чином, проблема адекватності страхових резервів перебуває на перетині пруденційного регулювання, обліково-звітних вимог та завдань захисту прав споживачів. Її розв'язання має безпосереднє практичне значення для забезпечення платоспроможності страховиків, стабільності сектору НБФУ та державної фінансової безпеки, що зумовлює актуальність подальших науково-прикладних досліджень у цій сфері.

Запропонована модель може бути застосована страховими компаніями та наглядовими органами як практичний довідник для підготовки регуляторних оглядів, оцінки достатності резервів та посилення наглядової діяльності на основі фактичних даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні дослідження американської та британської наукових шкіл у сфері страхування, актуарної науки й бухгалтерського обліку сформували фундамент сучасних підходів до оцінки страхових зобов'язань і платоспроможності страховиків. Зокрема, у працях J. David Cummins (1990; 1994; 2008; 2010) та Neil A. Doherty (1985; 2000; 2011) закладено економічне обґрунтування ризик-орієнтованої моделі страхування та необхідності адекватного резервування як умови фінансової стійкості. Дослідження Martin F. Grace (1995; 2003; 2009) емпірично довели наявність стимулів до управління резервами в умовах регуляторного тиску, що зумовлює потребу у незалежній зовнішній актуарній верифікації. Методологічну основу практики резервування у non-life страхуванні становлять класичні актуарні розробки Ronald Bornhuetter та Ronald Ferguson (1972; 1975), а також статистичні підходи до оцінки невизначеності резервів, запропоновані Thomas Mack (1993). У британській традиції, зокрема в матеріалах Institute and Faculty of Actuaries та публікаціях British Actuarial Journal (2019; 2021), відображено інституціоналізацію актуарної функції в умовах запровадження IFRS 17 та підвищення вимог до професійного судження й відповідальності актуарія. Водночас зазначені наукові публікації були сформовані переважно у період 1970–2010-х років і заклали базові принципи актуарної оцінки та регуляторної логіки страхового ринку. Авторські дослідження Ж. В. Дриги (Прокопенко), виконані у 2013–2021 роках, розвивають і продовжують цю наукову школу шляхом її адаптації до сучасних умов функціонування небанківських фінансових установ, розширюючи застосування актуарних та обліково-контрольних підходів з рівня окремого страховика на весь сектор НБФУ. На відміну від класичних робіт, у дослідженнях автора актуарна оцінка інтегрується з обліком, внутрішнім аудитом, регуляторною політикою та фінансовою безпекою держави, що

забезпечує міжгалузеве поширення та практичну масштабованість відповідних наукових підходів. Міжнародна практика пруденційного регулювання визнає актуарну функцію ключовим елементом системи платоспроможності, а стандарти фінансової звітності підсилюють вимоги до прозорості й відтворюваності припущень. Водночас у національних умовах проблематика часто зводиться до техніки резервування, тоді як інституційна роль актуарного звіту (захист споживача, зниження системних ризиків, підвищення прозорості) потребує додаткового наукового та прикладного обґрунтування. У працях автора сформовано методологічну основу трактування резервів як економічних зобов'язань страховика та об'єкта облікового відображення в умовах ризику [6; 7]. Дисертаційне дослідження 2014 року доводить необхідність ризик-орієнтованого підходу до облікової політики та внутрішнього контролю резервів як умови підвищення платоспроможності страхової компанії [4]. Докторське дослідження 2021 року розширює рамку на рівень НБФУ та показує, що нормативне регулювання впливає на об'єктний склад обліку/аудиту, формуючи підґрунтя для регуляторно узгодженої актуарної функції [5]. Невирішеною частиною проблеми залишається формалізація інтеграційної моделі «актуарний звіт → облік → контроль/аудит → управління ризиками → регуляторна відповідність», яка одночасно забезпечує платоспроможність, захист прав споживача та державну фінансову безпеку.

Мета статті є обґрунтувати актуарний звіт як інституційний механізм забезпечення платоспроможності страховика та захисту прав споживачів страхових послуг у контексті сучасного регулювання НБФУ, а також запропонувати практичну рамку інтеграції актуарного звіту в систему корпоративного управління, обліку та внутрішнього контролю; розкрити регуляторні підстави посилення ролі актуарної оцінки резервів; показати зв'язок актуарного звіту із захистом прав споживачів; довести значення актуарної функції для фінансової безпеки НБФУ; запропонувати інтеграційну модель включення актуарного звіту в систему управління страховика.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний і міждисциплінарний підхід до аналізу актуарного звіту як інституційного елементу забезпечення платоспроможності страховика. У процесі дослідження використано нормативно-правові акти, що регулюють діяльність страховиків і небанківських фінансових установ, міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS 17, IAS 37), принципи страхового нагляду IAIS, а також наукові публікації з питань актуарної оцінки, бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та регуляторної політики. Матеріалами дослідження слугували також результати власних наукових розробок автора, викладені у дисертаційних та фахових працях.

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до оцінки страхових резервів; порівняльний аналіз — для зіставлення міжнародних і національних регуляторних вимог; структурно-логічний метод — для побудови інтеграційної моделі взаємодії актуарної оцінки, обліку та контролю. Метод узагальнення використано для формування висновків щодо інституційної ролі актуарного звіту в системі платоспроможності.

Емпіричну складову дослідження сформовано на основі аналізу практики застосування актуарних розрахунків у фінансовій звітності страховиків, а також оцінки регуляторних підходів до підтвердження адекватності страхових резервів. Особливу увагу приділено ідентифікації ризиків викривлення резервів та визначенню ролі зовнішньої актуарної перевірки як інструменту підвищення доказовості, прозорості та регуляторної відповідності у сфері небанківських фінансових установ.

Виклад основного матеріалу. Актуарний звіт є професійним документом, у якому незалежний актуарій на основі спеціалізованих методів кількісного аналізу здійснює оцінку страхових зобов'язань та підтверджує адекватність сформованих страховиком технічних резервів. Його ключова сутність полягає у трансформації ризиків майбутніх страхових виплат у кількісно вимірювані, економічно обґрунтовані показники, що можуть бути використані для цілей бухгалтерського обліку, фінансової звітності та регуляторного нагляду [1; 3; 4; 7; 11]. На відміну від бухгалтерського розрахунку, актуарний звіт ґрунтується не лише на історичних даних, а й на прогнозуванні майбутніх грошових потоків, імовірнісній оцінці настання страхових подій, аналізі чутливості до ризиків та професійному судженні актуарія [11; 18; 21; 23; 25]. Таким чином, актуарний звіт виконує функцію доказової оцінки страхових зобов'язань і є ключовим інструментом підтвердження платоспроможності страховика [1; 11; 14; 21].

У сучасній нормативно-правовій базі актуарний звіт є важливим інституційним інструментом, без якого неможливо провести надійну оцінку платоспроможності страховика та дотримання ним нормативних вимог. У регуляторному контексті актуарний звіт розглядається як документ, що забезпечує зв'язок між економічною суттю страхових зобов'язань і їх відображенням у фінансовій звітності, а також слугує підґрунтям для оцінки ризиків викривлення резервів [1; 2; 3; 7; 24; 25]. Формування актуарного звіту має відповідати принципам повноти, обґрунтованості, прозорості та відтворюваності розрахунків [1; 24; 25]. Основною вимогою є те, що всі висновки актуарія повинні ґрунтуватися на належних і достатніх даних, а застосовані методи — бути професійно визнаними та відповідними характеру страхових зобов'язань [1; 21; 23; 24]. Актуарний звіт, як правило, повинен містити такі структурні елементи:

1. Опис об'єкта оцінки — характеристики страхових портфелів, видів страхування, строків дії договорів та типів зобов'язань, щодо яких здійснюється актуарна оцінка [1; 3].

2. Інформаційну базу — перелік джерел даних, оцінку їх якості, повноти та надійності, а також опис допущень щодо використання історичної статистики [1; 23].

3. Методологію оцінки — обґрунтування обраних актуарних методів, моделей і параметрів, включаючи припущення щодо частоти страхових подій, розміру виплат, дисконтування та інфляційних факторів [21; 22; 23; 24].

4. Результати розрахунків — кількісну оцінку технічних резервів та аналіз їх відповідності фактичним і прогнозованим зобов'язанням страховика [1; 21; 23].

5. Оцінку адекватності резервів — професійний висновок актуарія щодо достатності сформованих резервів та ідентифікацію можливих ризиків їх зниження або завищення [1; 18; 19; 20].

6. Аналіз чутливості та ризиків — оцінку впливу ключових припущень на величину резервів і фінансову стійкість страховика [24; 25; 27].

7. Висновок і підтвердження відповідальності — формалізований висновок актуарія з підтвердженням персональної відповідальності за наведені розрахунки [1; 24; 25]. Важливою вимогою є документування усіх ключових припущень і професійних суджень, що дозволяє використовувати актуарний звіт як доказовий документ під час регуляторних перевірок, аудиту та аналізу фінансової звітності [1; 2; 24; 25].

Зовнішній актуарій — це незалежний професійний спеціаліст, який не залучений до операційного управління страховою компанією та не підпорядковується її фінансовим або бухгалтерським підрозділам [2; 24; 25]. Його основна роль полягає у здійсненні об'єктивної та неупередженої оцінки страхових зобов'язань із метою підтвердження адекватності технічних резервів [1; 24].

Ключовою ознакою зовнішнього актуарія є персональна відповідальність за достовірність і обґрунтованість актуарних розрахунків [1; 24; 25]. Це означає, що актуарій несе професійну, а в окремих випадках і правову відповідальність за висновки, викладені в актуарному звіті, незалежно від управлінських рішень страховика [1; 2].

Залучення зовнішнього актуарія:

- підвищує рівень незалежності актуарної оцінки;
- знижує ризик маніпулювання розміром резервів;
- посилює довіру регулятора до фінансової звітності страховика;
- забезпечує баланс інтересів страховика, регулятора та страхувальників [3; 19; 20; 24; 25].

У сучасній регуляторній моделі зовнішній актуарій фактично виконує функцію незалежного носія професійного судження, який інтегрує актуарну оцін-

ку в систему корпоративного управління, внутрішнього контролю та регуляторного нагляду [2; 24; 25].

Актуарний звіт є не лише технічним результатом розрахунків, а ключовим елементом доказової системи оцінки страхових зобов'язань [1; 24; 25]. Вимоги до його формування спрямовані на забезпечення прозорості та надійності фінансової інформації, а роль зовнішнього актуарія полягає у гарантуванні незалежності, професійної відповідальності та фінансової стійкості страхового ринку [1; 2; 3].

Для регулятора актуарний звіт, підготовлений стороннім незалежним актуарієм, є ключовим інструментом доказового нагляду за платоспроможністю страховиків [1; 2]. У межах сучасної ризик-орієнтованої моделі регулювання НБУ дедалі більше спирається не на формальні показники звітності, а на якість професійних суджень, що лежать в основі оцінки страхових зобов'язань [2; 24; 25]. Саме актуарний звіт забезпечує регулятора обґрунтованими, кількісно підтвердженими висновками щодо адекватності технічних резервів [1].

Залучення стороннього актуарія суттєво знижує ризик регуляторного арбітражу та маніпулювання обліковими оцінками [19; 20]. Незалежний актуарій не інтегрований у систему управління страховика, а отже його професійне судження не обмежене внутрішніми управлінськими цілями або фінансовими інтересами компанії [24; 25]. Для НБУ це означає отримання неупередженого експертного висновку щодо реальної здатності страховика виконувати свої зобов'язання [1; 2].

Крім того, актуарний звіт виступає для регулятора джерелом раннього виявлення ризиків [1; 2]. Аналіз припущень, чутливості моделей і сценаріїв дозволяє НБУ ідентифікувати потенційні проблеми задовго до їх прояву у вигляді порушення нормативів платоспроможності [1; 2; 24; 25]. У цьому сенсі актуарний звіт виконує превентивну функцію та сприяє підвищенню стабільності страхового ринку загалом [1; 3]. Важливою є й функція підзвітності: персональна відповідальність актуарія за точність і обґрунтованість розрахунків підсилює дисципліну на ринку та зменшує навантаження на регулятора в частині перевірки кожного елементу розрахунків резервів [1; 2; 24; 25].

Для інвесторів актуарний звіт, складений стороннім актуарієм, є інструментом зниження інформаційної асиметрії та підвищення прозорості фінансового стану страховика [11; 15; 16]. На відміну від традиційної фінансової звітності, яка відображає резерви у вигляді агрегованих показників, актуарний звіт розкриває економічну сутність страхових зобов'язань, ризиків і припущень, що лежать в основі цих показників [24; 25]. Незалежна актуарна оцінка дозволяє інвесторам:

- оцінити реальну якість страхових резервів;
- зрозуміти рівень ризиків, пов'язаних із майбутніми виплатами;

- відокремити фінансову стійкість компанії від формально позитивних облікових результатів [11; 15; 16; 18; 19; 20].

Особливе значення актуарний звіт має для стратегічних інвесторів, кредиторів і перестраховиків, для яких критично важливою є довгострокова платоспроможність страховика [11; 13; 15]. Професійно підготовлений актуарний звіт слугує підтвердженням того, що фінансові зобов'язання компанії оцінені з урахуванням реальних ризиків, а не виключно з позиції мінімізації резервів [18; 19; 20].

Для інституційних інвесторів актуарний звіт також є елементом ESG-та governance-оцінки, оскільки залучення стороннього актуарія свідчить про належний рівень корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками [2; 15; 16].

У сучасній моделі страхового регулювання актуарний звіт еволюціонує від допоміжного технічного документа до ключового інституційного інструмента підтвердження адекватності страхових зобов'язань і якості формування технічних резервів [1; 3; 24; 25]. Це прямо узгоджується з тим, що НБУ встановлює вимоги до формування технічних резервів, а також модернізує вимоги до системи управління, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту страховика [1; 2].

Регуляторний зсув полягає в переході від формального відображення резервів у звітності до економічно обґрунтованої, відтворюваної та перевірюваної оцінки [1; 2]. У такій логіці актуарна функція стає джерелом доказів, придатних для наглядових процедур, зовнішньої перевірки та захисту прав споживачів [2; 3; 24; 25].

У межах дисертаційних досліджень автора обґрунтовано, що трактування резервів як «статичних балансових величин» не відображає їх ризикову природу, часову структуру й невизначеність [4; 5; 6]. Тому актуарний звіт слід закріплювати як інтегрований елемент облікової політики та системи управління, який узгоджує: (а) актуарні припущення; (б) облікове визнання/оцінку; (в) внутрішній контроль/QA; (г) ризик-менеджмент; (д) регуляторну відповідність [1; 2; 4; 5; 24; 25].

Платоспроможність страховика визначається здатністю своєчасно та повністю виконувати зобов'язання за договорами страхування [3; 12; 14]. Центральний фактор — достатність технічних резервів, сформованих на реалістичних припущеннях і коректних даних збитковості [1; 21; 23]. Саме це є предметом Положення НБУ про формування технічних резервів. [1] Недорезервування формує латентний дефіцит, що може бути малопомітним у звітності до моменту масових збитків, інфляційних/курскових шоків або деградації портфеля [18; 19; 20]. Тоді дефіцит проявляється «стрибком» резервів і падінням показників платоспроможності, провокуючи регуляторні ризики, репутаційні втрати та підвищення скарг споживачів [1; 3]. У зв'язку з посиленням вимог до доказовості фінансової інформації (в т.ч. в логіці IFRS 17: суттєві судження, ризики, чутливість, вплив регуляторних рамок), актуарний звіт виконує роль «моста» між економічною сутністю страхових зобов'язань і їх обліково-звітним поданням [24; 25; 26; 27].

Актуарна оцінка потребує інтеграції з бухгалтерським обліком та внутрішнім контролем у межах підходу AR-GRC, оскільки страхові резерви водночас є результатом професійного судження актуарія, об'єктом облікового визнання та оцінки, зоною підвищеного ризику викривлень і предметом регуляторної та аудиторської перевірки [1; 2; 4; 7; 24; 25]. Тому актуарний звіт має бути вбудований у систему внутрішнього контролю як контрольна точка high-risk: перевірка обґрунтованості припущень, відтворюваності моделей, управління даними, протоколи змін, тести достатності резервів та «traceability» від даних до показників звітності [2; 23; 24; 25]. Це прямо підсилює спроможність страховика виконати оновлені вимоги НБУ щодо організації внутрішнього аудиту (перехід до 30.09.2026) [2]. AR-GRC у практичному вимірі означає:

- Actuarial: модель → припущення → чутливість → висновки;
- Accounting: визнання/класифікація/розкриття;
- Control/Audit: контрольні процедури, QAIP, незалежні перевірки;

Таблиця 1

Ключові канали впливу актуарного звіту на платоспроможність страховика

Елемент актуарного звіту	Ризик без доказовості	Управлінський ефект	Наглядний/аудиторський ефект
Метод і припущення резервування	Маніпуляції оцінками, недорезервування	Корекція тарифів/перестраховування	Перевірка відповідності вимогам НБУ та IFRS
Аналіз чутливості	Невиявлені шоки збитковості/інфляції	Стрес-сценарії, план капіталу	Раннє виявлення дисбалансів
Розкриття структури резервів	Непрозорість портфеля	Керованість продуктового ризику	Підвищення довіри інвесторів/рейтингу
Верифікація даних	Помилки статистики, хибні параметри	Покращення якості даних	Аудит-готовий доказовий пакет

Джерело: авторська розробка

- Risk management: тарифи, перестраховування, ALM, ліміти;
- Compliance: відповідність НБУ (резерви, управління, облік договорів) [1; 2; 3; 21; 23; 24; 25].

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах сучасного регуляторного середовища актуарний звіт трансформується від формального облікового показника до доказового інструмента оцінки страхових зобов'язань, який одночасно забезпечує платоспроможність і фінансову стійкість страховика та слугує механізмом захисту прав споживачів страхових послуг [1; 2; 3; 24; 25]. Доведено, що економічно обґрунтована та перевірювана актуарна оцінка страхових резервів формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських і регуляторних рішень, знижує ризики латентного недорезервування і запобігає виникненню відкладеної неплатоспроможності [1; 18; 19; 20]. Водночас інтеграція актуарної оцінки з бухгалтерським обліком і внутрішнім контролем підсилює прозорість фінансової звітності та забезпечує справедливості розрахунків зі страхувальниками, зокрема у випадках дострокового припинення договорів страхування [3; 4; 7]. Таким чином, актуарний звіт набуває інституційного значення як елемент, що поєднує пруденційне регулювання, фінансову стійкість страховика та превентивний захист прав споживачів, сприяючи підвищенню довіри до страхового ринку та стабільності сектору небанківських фінансових установ [1; 3; 5].

Ризик резервування — це не лише «скільки», а й «у якій валюті/за яким курсом» у контексті зобов'язань [24; 25]. Для RBNS у валюті важливі: джерело курсу, частота переоцінки, правила конвертації грошових потоків та контроль якості даних [23; 24]. Логіка доказовості тут повністю узгоджується з вимогами до розкриттів ризиків та чутливості у IFRS 17 (ризик, концентрації, чутливість, вплив регуляторних рамок) [24; 25; 27].

Практичний ефект: зменшується імовірність «несподіваних» коливань резервів у звітному періоді, які можуть бути інтерпретовані як погіршення якості портфеля або спричинити регуляторні зауваження [1; 24; 25].

Дослідженнями обґрунтовано, що для частини видів страхування стандартні підходи до РКЗ можуть давати нульові або завищені значення, що знижує захисну функцію резервів [4; 6]. Запропоновано альтернативну методику, яку доцільно включати в актуарний звіт із повним розкриттям параметрів (періодизація, обробка аномалій, чутливість, причини вибору n тощо), щоб забезпечити перевірюваність і відтворюваність. [4; 6; 23] Формула (у журнальній редакції): $РКЗ_k = \sum_{j=1}^n (ЗФ(i-j) - ЗР(i-j)) / (n \cdot ЗСП_n)$, де РКЗ_к — резерв коливань збитковості; ЗФ — фактична збитковість; ЗР — середня збитковість; n — кількість періодів; ЗСП_п — прогнозний показник зароблених страхових платежів у майбутньому періоді [4; 6]. Цей блок логічно «підв'язується» до регуляторної вимоги доказовості резервів (НБУ) і до підходів IFRS 17 щодо ризиків та чутливості [1; 24; 25; 27].

Якість резервування «перевіряється» не лише розміром резервів, а й здатністю активів покривати зобов'язання за принципами ліквідності, безпечності та узгодженості строків (ALM-логіка) [15; 16; 17].

Для доказовості в системі AR-GRC потрібна деталізація управлінського обліку: формування резервів, достатності/використання, розміщення (дохідність/ризик/ліквідність) [4; 5; 15; 16].

Авторська пропозиція введення додаткових рахунків управлінської аналітики (дохід/витрати за активами, у які розміщено резерви) подається як інструмент підвищення прозорості управлінських рішень і підготовки доказової бази для внутрішнього аудиту, що особливо актуально у світлі переходу НБУ до оновлених вимог внутрішнього аудиту до 30.09.2026 [2; 5]. Модель інтеграції актуарного звіту в контур доказовості страховика передбачає:

Actuarial → Accounting → Control/Audit → Risk management → Compliance (НБУ) [1; 2; 4; 5]. Три блоки управлінського обліку резервів у поєднанні з актуарним звітом складаються з: формування, достатності/використання та розміщення та передбачають зв'язок із актуарним звітом (припущення, тести, розкриття) [4; 5; 15; 16].

З огляду на вимоги НБУ до посилення внутрішнього аудиту й якості системи управління (перехідні строки до 30.09.2026) зростає практична роль не-

Таблиця 2

**Функціональна роль актуарного звіту у трикутнику
«платоспроможність — споживач — фінансова безпека»**

Вимір	Основна мета	Ризик без актуарного підтвердження	Інституційний ефект актуарного звіту
Платоспроможність	Достатність резервів для майбутніх виплат	Недорезервування, викривлення капіталу	Доказова оцінка зобов'язань і база для управління
Захист споживача	Гарантія виконання договорів	Затримки виплат, вихід з ринку	Превенція порушень через прозору оцінку резервів
Фінансова безпека НБФУ	Зниження системних ризиків	Масова недовіра, «доміно»-ефект	Раннє виявлення дисбалансів і підзвітність оцінок

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [1–5]

залежної актуарної верифікації як механізму підвищення доказовості оцінок, зменшення конфлікту інтересів і підсилення довіри до фінансової звітності. Регуляторна логіка працює від «облікового показника» до доказової оцінки зобов'язань. Нормативні вимоги щодо формування технічних резервів і оновлення підходів до системи управління страховика та внутрішнього аудиту зміщують фокус із формального відображення резервів у звітності на їхню економічну обґрунтованість і перевірюваність [1; 2]. У поєднанні з оновленим законодавством про страхування формується наглядова модель, орієнтована на прозорість і захист споживача [3]. Актуарний звіт працює як запорука платоспроможності. Платоспроможність страховика залежить від достатності резервів для покриття майбутніх виплат. Недорезервування породжує фінансовий дефіцит активів та управлінське викривлення рішень (ціноутворення, перестраховування, інвестиції). Методологічні результати автора доводять, що підвищення платоспроможності досягається через удосконалення обліку резервів і внутрішнього контролю на ризик-орієнтованих засадах [4; 6]. Для страхувальника резерви — це «невидима» гарантія виконання договору. Об'єктивна та незалежна оцінка резервів знижує ймовірність дефіциту та ризик невиконання зобов'язань, що узгоджується з пріоритетом захисту прав споживачів у регуляторній політиці [3]. Масова неплатоспроможність страховиків створює системні ризики для фінансової стабільності й довіри. На рівні НБФУ актуарний звіт виконує роль інструмента раннього виявлення дисбалансів і підтримує доказовість регуляторної інформації та працює на державну фінансову безпеку [5].

Інтеграційна модель «AR-GRC». Запропоновано рамку інтеграції актуарного звіту в корпоративне управління: (1) Actuarial — оцінка резервів і чутливості; (2) Accounting — класифікація/розкриття; (3) Control/Audit — ризик-орієнтовані процедури контролю; (4) Risk management — використання актуарних результатів у ціноутворенні та перестраховуванні; (5) Regulatory compliance — доказовий пакет для регулятора [1–5].

Висновки і перспективи подальших досліджень. На відміну від суто теоретичних акаде-

мічних досліджень, результати цього дослідження орієнтовані на безпосереднє впровадження в регульованих страхових компаніях і призначені для підтримки прийняття управлінських рішень, проведення наглядових оцінок та захисту страхувальників. Актуарний звіт слід трактувати як інституційну гарантію платоспроможності, оскільки він формує доказову оцінку зобов'язань, необхідну для коректного обліку, управління ризиками та контролю [1; 4]. Актуарна оцінка прямо пов'язана із захистом прав споживачів через зменшення ризику дефіциту резервів і невиконання зобов'язань [3]. На рівні НБФУ актуарний звіт має безпековий вимір, оскільки якість оцінки резервів впливає на системні ризики та державну фінансову безпеку [5]. Модель «AR-GRC» забезпечує інтеграцію актуарного звіту в систему управління страховика та підвищує регуляторну відповідність і якість фінансової звітності формулюючи доказову основу для підтвердження адекватності страхових зобов'язань у контексті вимог Національного банку України та чинного страхового законодавства [1; 2; 3].

Перспективи подальших досліджень: розроблення KPI/QAIP для оцінювання якості актуарної функції з боку внутрішнього аудиту, методики стрес-тестування резервів та узгодження актуарних припущень із вимогами МСФЗ і національного регулювання [2; 7; 24–27].

Наукові підходи, сформульовані у класичних працях американської та британської шкіл актуарної науки, були закладені переважно у другій половині XX — на початку XXI століття та стосувалися окремих аспектів резервування і платоспроможності страховиків [11–23]. Подальший розвиток цих ідей у дослідженнях автора полягає у їх системній адаптації до сучасних регуляторних умов та поширенні з рівня окремого страховика на весь сектор небанківських фінансових установ, з інтеграцією актуарної оцінки, бухгалтерського обліку, внутрішнього аудиту та фінансової безпеки держави [4–10]. Таким чином, авторські дослідження формують міжгалузеву науково-прикладну школу, орієнтовану на практичну імплементацію у регуляторній політиці та управлінні фінансовими ризиками НБФУ [1; 2; 3].

Література

1. Про затвердження Положення про порядок формування технічних резервів страховиками : Постанова Національного банку України № 203 від 29.12.2023. *Верховна Рада України*. 2023.
2. Про внесення змін до нормативно-правових актів НБУ з питань системи управління страховика та внутрішнього аудиту : Постанова Національного банку України № 157 від 24.12.2025. *Верховна Рада України*. 2025.
3. Про страхування : Закон України № 1909-IX від 18.11.2021. *Верховна Рада України*. 2021.
4. Прокопенко Ж. В. *Бухгалтерський облік і внутрішній контроль страхових резервів* (дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук; спеціальність 08.00.09; дата захисту 27.06.2014). 2014.
5. Прокопенко Ж. В. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит діяльності небанківських фінансових установ* (дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук; спеціальність 08.00.09; дата захисту 30.12.2021). 2021.

6. Панченко І.А., Прокопенко Ж.В. Страхові резерви як об'єкти бухгалтерського обліку в страхових компаніях: вплив ризикових умов. *Міжнародний бухгалтерський облік*. 2013. С. 53–63.
7. Прокопенко Ж.В. Застосування МСФЗ у страхових компаніях України: проблеми обліку страхових резервів. *Міжнародний бухгалтерський облік*. 2014. № 12(306).
8. Прокопенко Ж.В. Розвиток концептуально-категоріального апарату управління небанківськими фінансовими установами. *Проблеми економіки*. 2017.
9. Луцька Н.І., Прокопенко Ж.В. Загальні вимоги до формування власного капіталу небанківських фінансових установ. *Проблеми економіки*. 2018.
10. Дика О.С., Прокопенко Ж.В. Ідентифікація об'єктів бухгалтерського обліку в небанківських фінансових установах: первинне спостереження та оцінка. *Проблеми економіки*. 2019. № 37.
11. Cummins J.D. Багатоперіодний мінімальний ризиковий капітал. *Journal of Risk and Insurance*. 1990.
12. Cummins J.D. Економічні ефекти регулювання страхування майнової відповідальності. *Journal of Risk and Insurance*. 1994.
13. Cummins J.D. *Handbook of International Insurance*. Springer, 2008.
14. Cummins J.D. Системи капіталу, засновані на ризику, для страховиків. *Journal of Insurance Regulation*. 2010.
15. Doherty N.A. *Corporate Risk Management*. McGraw-Hill, 1985.
16. Doherty N.A. *Integrated Risk Management*. McGraw-Hill, 2000.
17. Doherty N.A. *The Design of Insurance Contracts*. Princeton University Press, 2011.
18. Grace M.F. Емпіричний аналіз помилок резервів збитків. *Journal of Risk and Insurance*. 1995.
19. Grace M.F. Регуляторний вплив на управління резервами страховиків. *Journal of Risk and Insurance*. 2003.
20. Grace M.F. Маніпулювання резервами страховиків майнової відповідальності. *Journal of Risk and Insurance*. 2009.
21. Bornhuetter R., Ferguson R. Актуарій та резерв IBNR. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*. 1972.
22. Bornhuetter R., Ferguson R. Метод Борнхюттера-Фергюсона. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*. 1975.
23. Mack T. Безрозподільний розрахунок стандартної похибки методу chain ladder. *ASTIN Bulletin*. 1993.
24. Institute and Faculty of Actuaries. МСФЗ 17: наслідки для актуарної діяльності. Лондон, 2016.
25. Institute and Faculty of Actuaries. Актуарне судження в умовах МСФЗ 17. Лондон, 2018.
26. Yousuf W. та ін. МСФЗ 17: Контрактна сервісна маржа — погляд страхування життя. *British Actuarial Journal*. 2019.
27. Yousuf W. та ін. Невизначеність оцінки та розкриття інформації за МСФЗ 17. *British Actuarial Journal*. 2021.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2023). Resolution of the National Bank of Ukraine No. 203 (29.12.2023): Regulation on the procedure for forming technical reserves by insurers.
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2025). Resolution of the National Bank of Ukraine No. 157 (24.12.2025): Amendments to NBU regulations on insurer governance/internal audit.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Law of Ukraine “On Insurance” No. 1909-IX (18.11.2021).
4. Prokopenko, Zh. V. (2014). Accounting and internal control of insurance reserves (PhD dissertation; speciality 08.00.09; defence date 27.06.2014).
5. Prokopenko, Zh. V. (2021). Accounting, analysis and audit of non-bank financial institutions' activities (Doctoral dissertation; speciality 08.00.09; defence date 30.12.2021).
6. Panchenko, I. A. and Prokopenko, Zh. V. (2013). Insurance reserves as accounting objects in insurance companies: the impact of risk conditions. *International Accounting*, pp. 53–63.
7. Prokopenko, Zh. V. (2014). Application of IFRS in Ukraine insurance companies: Problems of accounting of insurance reserves. *International Accounting*, 12(306).
8. Prokopenko, Zh. V. (2017). Development of the conceptual and categorical framework for managing non-bank financial institutions. *Problems of Economy*.
9. Lutskeya, N. I. and Prokopenko, Zh. V. (2018). General requirements for equity formation of non-bank financial institutions. *Problems of Economy*.
10. Dika, O. S. and Prokopenko, Zh. V. (2019). Identification of accounting objects in non-bank financial institutions: primary observation and measurement. *Problems of Economy*, (37).
11. Cummins, J. D. (1990). Multi-period minimum risk capital. *Journal of Risk and Insurance*.
12. Cummins, J. D. (1994). The economic effects of regulation on property-liability insurance. *Journal of Risk and Insurance*.
13. Cummins, J. D. (2008). *Handbook of International Insurance*. Springer.
14. Cummins, J. D. (2010). Risk-based capital systems for insurers. *Journal of Insurance Regulation*.
15. Doherty, N. A. (1985). *Corporate Risk Management*. McGraw-Hill.
16. Doherty, N. A. (2000). *Integrated Risk Management*. McGraw-Hill.

17. Doherty, N.A. (2011). *The Design of Insurance Contracts*. Princeton University Press.
18. Grace, M.F. (1995). An empirical analysis of loss reserve errors. *Journal of Risk and Insurance*.
19. Grace, M.F. (2003). Regulatory influence on insurer reserve management. *Journal of Risk and Insurance*.
20. Grace, M.F. (2009). Property-liability insurer reserve manipulation. *Journal of Risk and Insurance*.
21. Bornhuetter, R., Ferguson, R. (1972). The Actuary and IBNR. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*.
22. Bornhuetter, R., Ferguson, R. (1975). The Bornhuetter-Ferguson Method. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*.
23. Mack, T. (1993). Distribution-free calculation of the standard error of chain ladder. *ASTIN Bulletin*.
24. Institute and Faculty of Actuaries. (2016). *IFRS 17: Implications for actuarial work*. London.
25. Institute and Faculty of Actuaries. (2018). *Actuarial judgement under IFRS 17*. London.
26. Yousuf, W. et al. (2019). IFRS 17: Contractual Service Margin — a life insurance perspective. *British Actuarial Journal*.
27. Yousuf, W. et al. (2021). Measurement uncertainty and disclosure under IFRS 17. *British Actuarial Journal*.

УДК 336.647

Платухін Олександр Георгійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Platukhin Oleksandr

Obtainer of the third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0009-0003-2693-8881

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11794

МЕТОДИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL APPROACHES TO IMPROVEMENT THE FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S EQUITY CAPITAL IN THE CONTEXT OF ENSURING FINANCIAL SECURITY

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню питання вдосконалення методично-організаційних підходів до фінансового управління власним капіталом підприємства як ключового інструменту забезпечення його фінансової безпеки та зниження ймовірності виникнення ризику банкрутства в умовах зростаючої економічної нестабільності. Зміни зовнішнього середовища, посилення фінансових ризиків і підвищення вимог до ефективності управлінських рішень актуалізують потребу в науково обґрунтованих механізмах формування та використання власного капіталу, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємства та його довгострокову платоспроможність.

Мета. Метою дослідження обґрунтування методично-організаційних підходів до удосконалення фінансового управління власним капіталом підприємства для забезпечення фінансової безпеки..

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці авторів, які досліджували широке коло питань щодо фінансового управління власним капіталом підприємства. Під час проведення дослідження використано: інструментарій нечітких множин (основа методичного підходу до оцінювання ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства); метод ієрархій (для побудови ієрархічної моделі проблем, пов'язаних з необхідністю вдосконалення процесу фінансового управління власним капіталом підприємства, логічного узагальнення (формулювання висновків та напрямів подальших досліджень).

Результати. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності фінансового управління власним капіталом підприємств. Обґрунтовано підхід до вдосконалення процесу фінансового управління власним капіталом підприємства. Розроблено методичні положення організації фінансового управління власним капіталом підприємства, відмінність яких полягає у використанні.

Перспективи. Під час проведення наступних наукових досліджень запропоновано присвятити особливу увагу питанню апробації розроблених методично-організаційних підходів до фінансового управління власним капіталом підприємства.

Ключові слова: фінансовий контролінг, фінансова спроможність, апарат нечітких множин, структура капіталу, фінансові ресурси, банкрутство, фінансове управління, забезпечення фінансової безпеки, джерела фінансування.

Summary. Introduction. The article is devoted to the study of the issue of improving methodological and organizational approaches to financial management of the enterprise's own capital as a key tool for ensuring its financial security and reducing the likelihood of bankruptcy risk in conditions of growing economic instability. Changes in the external environment, increased financial risks and increased requirements for the effectiveness of management decisions actualize the need for scientifically sound mechanisms for the formation and use of equity capital, capable of ensuring the sustainable development of the enterprise and its long-term solvency.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate methodological and organizational approaches to improvement the financial management of the enterprise's own capital to ensure financial security.

Materials and methods. The materials of the study are: scientific works of the authors who investigated a wide range of issues related to the financial management of the enterprise's own capital. During the study, the following tools were used: fuzzy sets (the basis of the methodological approach to assessing the effectiveness of financial management of the enterprise's own capital); method of hierarchies (for building a hierarchical model of problems related to the need to improve the process of financial management of the enterprise's own capital, logical generalization (formulation of conclusions and directions for further research).

Results. A methodological approach to assessing the effectiveness of financial management of the enterprise's own capital has been developed. An approach to improving the process of financial management of the enterprise's own capital has been substantiated. Methodological provisions for organizing financial management of the enterprise's own capital have been developed, the difference of which lies in the use.

Prospects. During the conduct of subsequent scientific research, it is proposed to devote special attention to the issue of testing the developed methodological and organizational approaches to financial management of the enterprise's own capital.

Key words: financial controlling, financial capacity, fuzzy set apparatus, capital structure, financial resources, bankruptcy, financial management, ensuring financial security, sources of financing.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження методично-організаційних підходів до фінансового управління власним капіталом підприємства в контексті забезпечення фінансової безпеки зумовлена зростанням рівня невизначеності та волатильності економічного середовища, посиленням впливу внутрішніх і зовнішніх фінансових ризиків, а також ускладненням умов функціонування підприємств, що вимагає перегляду традиційних підходів до формування, використання та контролю власного капіталу, що є елементом забезпечення фінансової безпеки підприємств.

Особливої значущості набуває формування таких методично-організаційних підходів, які б забезпечували своєчасне виявлення відхилень, запобігання кризовим явищам і мінімізацію ймовірності ризику банкрутства підприємства, що в сукупності обумовлює наукову й практичну актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, що засвідчується значною кількістю наукових публікацій і аналітичних напрацювань у цій галузі. У працях вітчизняних і зарубіжних учених висвітлюються різноманітні підходи до моніторингу, аналізу та управління власним капіталом, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості підприємств і підвищення ефективності їх функціонування.

У праці [6] проаналізовано внутрішні та зовнішні джерела формування власного капіталу, доступні вітчизняним акціонерним товариствам у сучасних умовах розвитку української економіки. Здійснено структурний аналіз власного капіталу, досліджено особливості його формування та використання окремих складових на прикладі акціонерних товариств Волинської області та України. Представлено алгоритм побудови моделі оптимізації структури власного капіталу та визначено основні напрями підвищення його ефективного використання [6].

Авторами роботи [2] досліджено бухгалтерські та аналітичні аспекти ефективності використання власного капіталу, розглянуто його складові та джерела формування, запропоновано низку фінансових коефіцієнтів для оцінки стабільності підприємств, що можуть бути використані для аналізу ефективності управління власним капіталом [2].

У праці [5] розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління рентабельністю власного капіталу підприємств хлібопекарської галузі. Уточнено та вдосконалено визначення поняття «управління рентабельністю власного капіталу». Запропоновано два підходи до його управління, орієнтовані на досягнення різних стратегічних цілей. Існуючі моделі рентабельності власного капіталу доповнено показниками оборотності позикового капіталу та питомої ваги позикового капіталу у загальній валюті балансу [5].

Автором статті [6] розглянуто питання аналітичного забезпечення управління капіталом підприємств, що передбачає побудову моделі аналізу капіталу, що включає оцінку наявності, структури, ефективності використання та оптимізації капіталу підприємства [6].

У праці [3] розглянуто питання удосконалення методичного інструментарію управління формуванням цільової структури капіталу. Наведено практичні рекомендації щодо прийняття управлінських рішень з оптимізації цільової структури капіталу на основі поєданого ефекту двох критеріїв: рентабельності власного капіталу та рівня фінансової стійкості [3]. У свою чергу, у праці [7] акцентовано увагу на необхідності оцінювання ключових складових безпеки підприємства, зокрема інтелектуальної, кадрової, політико-правової, інноваційної, екологічної та фінансової. Такий підхід забезпечує всебічне управління ризиками, сприяє зміцненню стабільності та підвищенню стійкості підприємств у сучасних глобальних умовах [7]. Авторами роботи [8] визначено, що збалансована система показників сталого розвитку виступає стратегічним інструментом оцінки та управління

ефективністю організації з урахуванням цілей і завдань сталого розвитку. Для визначення КРІ в інтегрованій системі менеджменту пропонується модифікована збалансована система показників, яка враховує взаємодію зацікавлених сторін і фокусується на досягненні цілей сталого розвитку. Такий підхід узгоджує стратегічні бізнес-цілі організації з принципами сталого розвитку, сприяє соціальній відповідальності та підтримує обґрунтоване прийняття рішень. Запропонована система включає підсистеми «Результати», «Стейкхолдери», «Процеси» та «Активатори», кожна з яких містить КРІ, визначені за допомогою багатовимірного факторного аналізу. Встановлення ключових показників ефективності в межах цих підсистем дозволяє гармонізувати економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до сталого розвитку [8].

У праці [11] обґрунтовано підхід до управління структурою капіталу корпорації на основі критерію максимізації рентабельності власного капіталу, який

передбачає оцінку доцільності залучення позикових ресурсів з позиції балансу між фінансовим ризиком та доходністю. Обґрунтовано інструментарій оптимізації структури капіталу з урахуванням фінансового важеля, що дозволяє забезпечити ефективне співвідношення між прибутковістю та фінансовою стійкістю корпорації. Розроблено алгоритм оцінки рівня фінансового ризику у структурі відсоткової ставки при залученні позикових коштів, який передбачає формування премії за ризик неплатоспроможності позичальника та методику визначення його позиції за шкалою «фінансова стійкість — платоспроможність — фінансовий ризик». Проведений постоптимізаційний багатфакторний аналіз чутливості моделі дозволив встановити закономірності змін рентабельності капіталу та її складових [11].

У праці [10] обґрунтованні методичного підходу до оцінки фінансової безпеки підприємства на основі використання набору моделей для визначення його параметрів залежно від характеристик фінансової



Рис. 1. Ієрархічна модель проблем, пов'язаних з необхідністю вдосконалення процесу фінансового управління власним капіталом підприємства

Джерело: авторська розробка

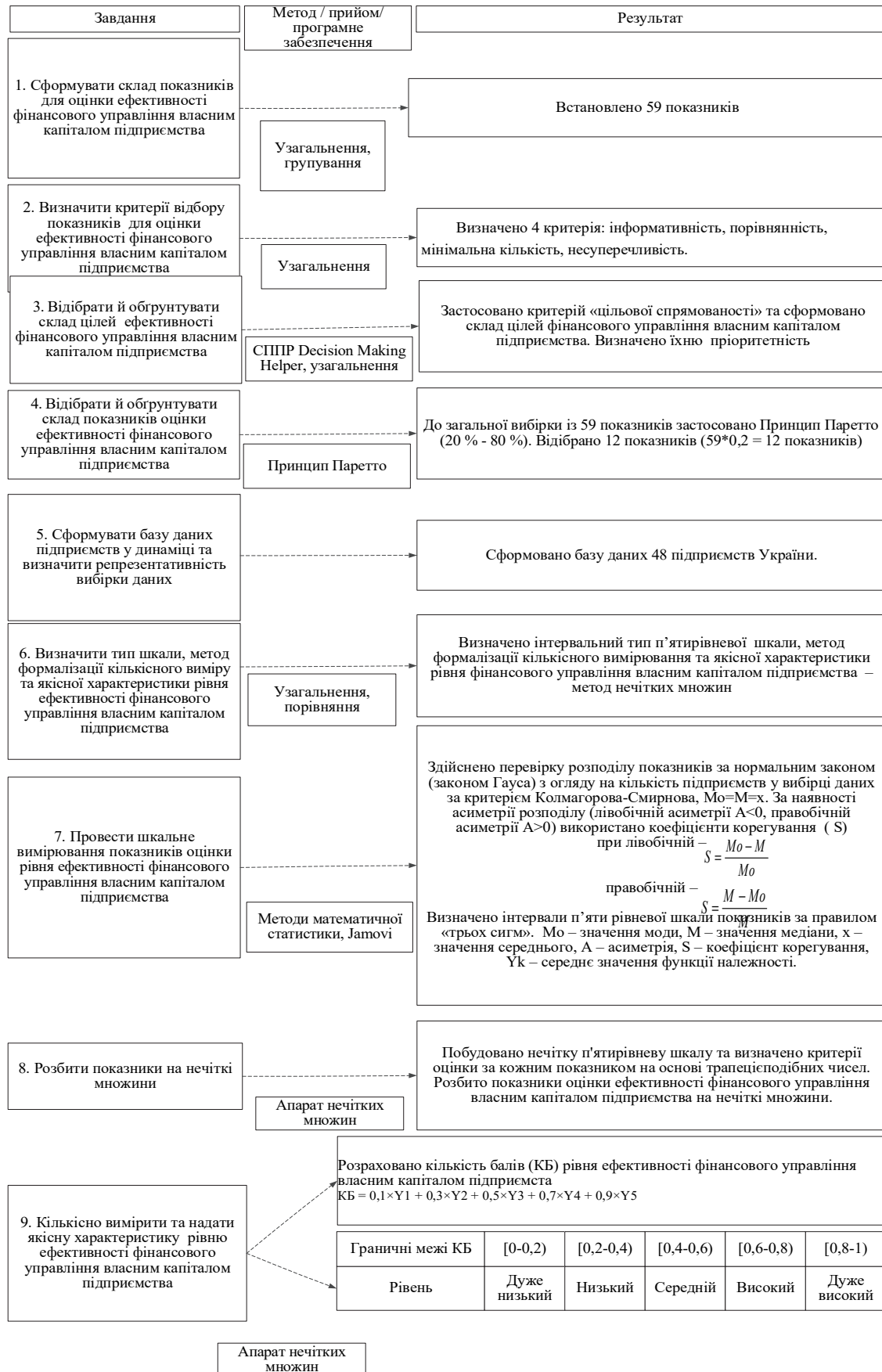
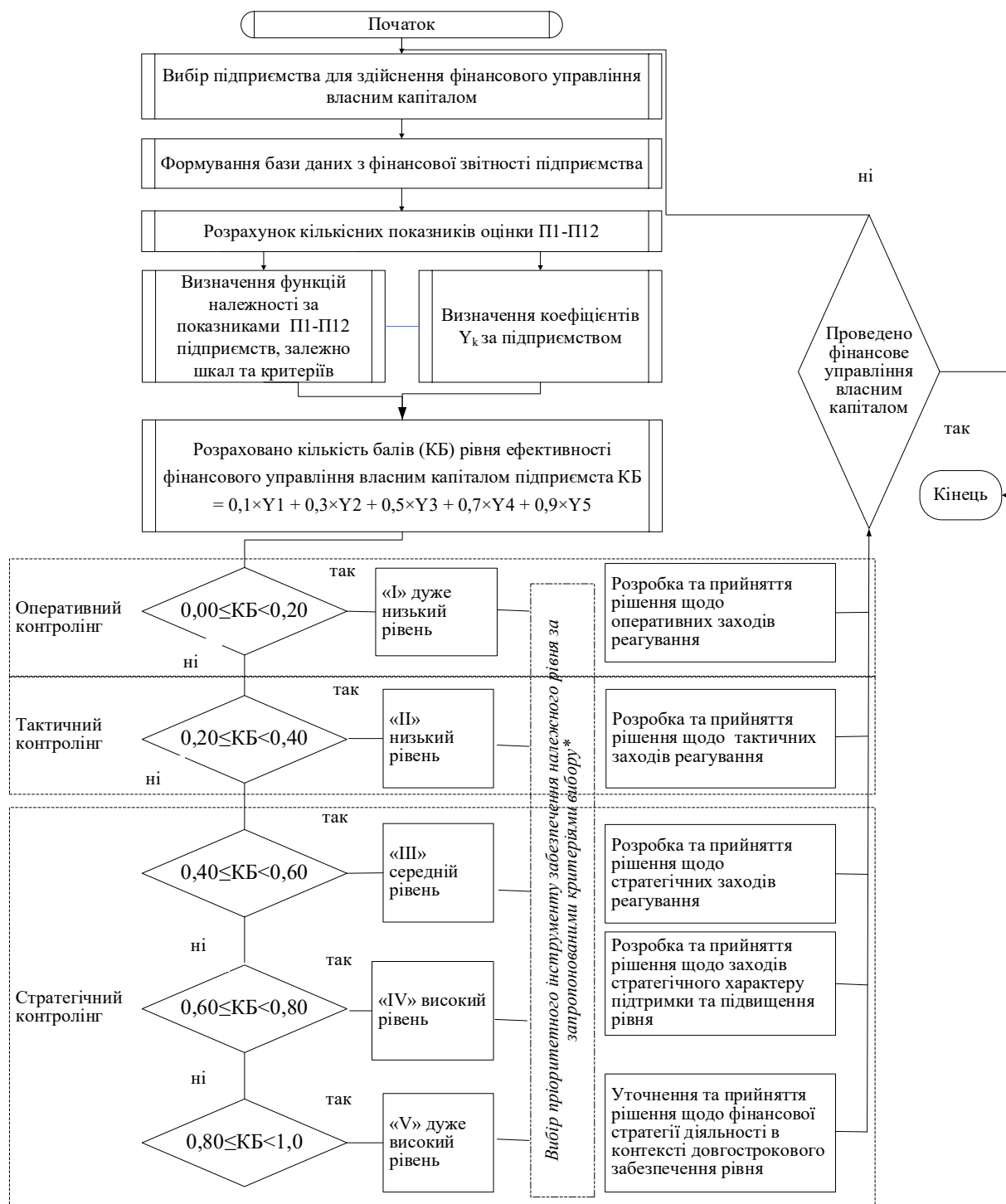


Рис. 2. Методичний підхід до оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства
Джерело: авторська розробка



*1 – фінансова стратегія та цілі підприємства під час застосування відповідного інструменту підвищення рівня власного капіталу підприємства; 2 – контроль над компанією / ризик розмивання частки під час застосування відповідного інструменту підвищення рівня власного капіталу підприємства; 3 – вартість залучення та обслуговування (ринкові умови) відповідного інструменту підвищення рівня власного капіталу підприємства; 4 – гнучкість використання відповідного інструменту підвищення рівня власного капіталу підприємства; 5 – швидкість залучення відповідного інструменту підвищення рівня власного капіталу підприємства; 6 – універсальність застосування відповідного інструменту підвищення рівня власного капіталу підприємства, зокрема в частині структури капіталу, організаційно-правової форми підприємства тощо.

Рис. 3. Методичні положення організації фінансового управління власним капіталом підприємства

Джерело: авторська розробка

діяльності та відповідного рівня ризику. Запропонований підхід створив можливості для визначення параметрів фінансової безпеки підприємства на рівні «рівень — статус — позиція — зона» в процесі поточного та стратегічного управління не лише фінансовою безпекою, а й успіхом підприємства загалом [10]. Отже, сучасні дослідження підтверджують важливість методично-організаційних аспектів фінансового управління власним капіталом підприємств. Вони пропонують різні методи та підходи для оцінки цього процесу, оскільки ці підходи спрямовані на підвищення фінансової безпеки підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування методично-організаційних підходів до удосконалення фінансового управління власним капіталом підприємства для забезпечення фінансової безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов функціонування підприємств власний капітал виступає не лише джерелом фінансування діяльності підприємства, а й ключовим індикатором здатності протидіяти загрозам фінансовій безпеці, що актуалізує потребу в комплексному методичному інструментарії оцінки ефективності управління ним та в удосконаленні організаційних аспектів прийняття фінансових рішень. У результаті опрацювання аналітичних даних щодо показників підприємств та наукової літератури, визначено проблеми, пов'язані із необхідністю вдосконалення процесу фінансового управління власним капіталом підприємства. Побудовано методом ієрархій ієрархічна модель проблем, пов'язаних з необхідністю вдосконалення процесу фінансового управління власним капіталом підприємства наведено на рис. 1.

Для підвищення ефективності фінансового управління власним капіталом підприємств запропоновано підхід, що базується на групуванні проблем (методологічні, організаційні, інформаційні) та їх ранжуванні, розв'язання яких вдосконалить процес фінансового управління власним капіталом підприємства.

Розробка методичного забезпечення щодо оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства передбачає обґрунтування методичного підходу до оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства (рис. 2).

Запропонований склад показників включав: Коефіцієнт співвідношення зареєстрованого капіталу та власного капіталу (П1), коефіцієнт захисту власного капіталу (П2), коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової автономії) (П3), кое-

фіцієнт співвідношення нерозподіленого прибутку та власного капіталу (П4), коефіцієнт маневреності власних джерел (П5), коефіцієнт швидкої ліквідності (П6), коефіцієнт платоспроможності (П7), коефіцієнт фінансової стійкості (П8), рентабельність власного капіталу (П9), коефіцієнт оборотності власних джерел (П10), коефіцієнт фінансового левереджу (П11), коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу (П12) та розроблені шкали/критерії [4].

Як видно з рис. 2, розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства, який передбачає кількісне вимірювання та якісну характеристику рівня фінансового управління власним капіталом підприємства на основі визначених граничних значень відібраних 12 показників, ґрунтується на побудові інтегрального показника, що надає змогу оцінювати рівень ефективності функціонування власного капіталу та дозволяє виявити порушення.

Методичні положення організації фінансового управління власним капіталом підприємства, що ґрунтуються на запропонованого алгоритму оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства, виокремлення рівнів контролінгу та вибору пріоритетного інструменту забезпечення належного рівня за відповідними критеріями вибору наведено на рис. 3.

Обґрунтовано методичні положення організації фінансового управління власним капіталом підприємства нададуть змогу підвищити фінансову спроможність підприємств в контексті забезпечення фінансової безпеки.

Висновки та перспективи. Обґрунтовано підхід до вдосконалення процесу фінансового управління власним капіталом підприємства, який включає сформовану ієрархічну модель проблем, що дає змогу структурувати його проблеми, ранжувати, встановити взаємозв'язок між ними та визначити послідовність їх вирішення, що базується на групуванні проблем (методологічні, організаційні, інформаційні), що дозволяє підвищувати ефективність його управління в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства, що надає змогу оцінювати рівень ефективності функціонування власного капіталу та дозволяє виявити порушення. Обґрунтовано методичні положення організації фінансового управління власним капіталом підприємства. Питання практичної апробації запропонованих методично-організаційних підходів є предметом подальшого дослідження.

Література

1. Ачкасова С. А. Оцінка стресостійкості страхових компаній: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.08 — «Гроші, фінанси і кредит»; Харківський національний економічний університет. Х., 2013. 23 с.
2. Голячук Н., Волот О., Голячук С. Обліково-аналітичні аспекти ефективності використання власний капітал. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 11. № 23(11). С. 61–69.
3. Квасницька Р. С. Управління цільовою структурою капіталу підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.06.01 — Економіка, організація і управління підприємствами; Хмельницький національний університет, 2005. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0405U003469> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Платухін О. Г. Шкальне вимірювання показників оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10718>
5. Чернецька Ю. А. Управління рентабельністю власного капіталу промислового підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Одеський національний економічний університет, 2015. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0415U004748> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Чиж Н. М. Структуризація власного капіталу акціонерних товариств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.08 — «Гроші, фінанси і кредит»; Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2008. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0408U004716#!> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Чмутова І., Гайналій А. Оцінка глобальних ризиків з позицій управління безпекою підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. 336(6). С. 506–514. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-77>
8. Чмутова І., Го С., Чжан Ц., Мажута В., Німець А. Розробка ключових показників ефективності інтегрованої системи управління підприємством з використанням збалансованої системи показників сталого розвитку. *Development Service Industry Management*. 2024. (2). С. 270–278. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(43))
9. Berest M., Sablina N. Diagnosis of capital structure as a tool for administering the financial activities of enterprises. *Economics of Development*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(2\).2022.8-18](https://doi.org/10.57111/econ.21(2).2022.8-18)
10. Dokiienko L., Hrynyuk N., Britchenko I., Trynychuk V., Levchenko V. Determinants of enterprise's financial security. *Quantitative Finance and Economics*. 2024. Vol. 8, Is. 1. P. 52–74.
11. Hrynyuk N., Dokiienko L., Levchenko V., Trynychuk V. Capital structure as a criterion of efficient management of the corporation's financial recourses. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 2(49). P. 326–337.

References

1. Achkasova S. A. (2013). Ocinka stresostijkosti strahovih kompanij: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk: spec.: 08.00.08 — “Groshi, finansi i kredit” [Assessment of stress resistance of insurance companies: author's abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: speciality: 08.00.08 — “Money, Finance and Credit”]; Harkivs'kij nacional'nij ekonomichnij universitet. H. 23 s. [in Ukrainian].
2. Goljachuk N., Volot O., Goljachuk S. (2020) Oblikovo-analitichni aspekty efektyvnosti vikoristannja vlasnij kapital [Accounting and analytical aspects of the efficiency of using equity capital]. *Scientific Horizons*. Vol. 11. № 23(11). С. 61–69 [in Ukrainian].
3. Kvasnyts'ka R. S. (2005). Upravlinnja tsil'ovoyu strukturoyu kapitalu pidpriemstva: dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk: spec.: 08.06.01 — Ekonomika, organizacija i upravlinnja pidpriemstvami [Management of the target capital structure of the enterprise: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences]. *Khmel'nyts'kyi natsional'nyi universytet*. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0405U003469> [in Ukrainian].
4. Platukhin O. G. (2025). Shkal'ne vimirjuvannja pokaznykiv ocinki efektyvnosti finansovogo upravlinnja vlasnim kapitalom pidpriemstva [Scale measurement of indicators for assessing the efficiency of financial management of enterprise equity]. *Mizhnarodnij naukovij zhurnal “Internauka”. Serija: “Ekonomichni nauki”*. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10718> [in Ukrainian].
5. Chernets'ka Ju. A. (2015). Upravlinnja rentabel'nistju vlasnogo kapitalu promislavogo pidpriemstva: dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk: spec.: 08.00.04 — Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami (za vidami ekonomichnoji dijal'nosti) [Management of equity capital profitability of an industrial enterprise: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences]. *Odes'kij nacional'nij ekonomichnij universitet*. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0415U004748> [in Ukrainian].
6. Chizh N. M. (2008). Strukturizacija vlasnogo kapitalu akcionernih tovaristv: dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk: spec.: 08.00.08 — “Groshi, finansi i kredit” [Structuring of equity capital of joint-stock companies: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences]. *Volins'kij nacional'nij universitet imeni Lesi Ukrainki*. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0408U004716> [in Ukrainian].
7. Chmutova I., Hainaliy A. (2024). Ocinka global'nih rizikiv z pozicij upravlinnja bezpekoju pidpriemstv Ukraini [Assessment of global risks from the standpoint of enterprise security management in Ukraine]. *Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki*. Vol. 336(6). С. 506–514. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-77> [in Ukrainian].

8. Chmutova I., Go S., Zhang C., Mazhuta V., Nimets' A. (2024). Rozrobka ključovih pokaznikov efektivnosti integrovanoj sistemi upravlennja pidpriemstvom z vikoristannjam zbalansovanoj sistemi pokaznikov stalogo rozvitku [Development of key performance indicators of an integrated enterprise management system using a balanced scorecard of sustainable development]. *Development Service Industry Management*. № 2. C. 270–278. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(43)) [in Ukrainian].

9. Berest M., Sablina N. (2022). Diagnosis of capital structure as a tool for administering the financial activities of enterprises. *Economics of Development*. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(2\).2022.8-18](https://doi.org/10.57111/econ.21(2).2022.8-18)

10. Dokiienko L., Hrynyuk N., Britchenko I., Trynchuk V., Levchenko V. (2024). Determinants of enterprise's financial security. *Quantitative Finance and Economics*. Vol. 8, Is. 1. P. 52–74.

11. Hrynyuk N., Dokiienko L., Levchenko V., Trynchuk V. (2023). Capital structure as a criterion of efficient management of the corporation's financial recourses. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2(49). P. 326–337.

УДК 336:004

Русіна Юлія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри фінансів

Київський національний університет технологій та дизайну

Rusina Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0001-9540-0899

Семенчук Олексій Миколайович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київського національного університету технологій та дизайну

Semenchuk Oleksii

Student of the Educational Degree “Master”

Kyiv National University of Technologies and Design

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11721

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

TOOLS AND TECHNOLOGIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT

Анотація. Вступ. Сучасні умови розвитку економіки характеризуються інтенсивним поширенням цифрових технологій, які суттєво змінюють традиційні підходи до організації та управління діяльністю підприємств. Формування цифрової економіки зумовлює перехід від класичних моделей функціонування до інноваційних форматів, заснованих на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних сервісів, цифрових платформ, великих масивів даних та інтелектуальних систем обробки інформації. За таких умов цифрова трансформація стає не просто інструментом удосконалення окремих процесів, а комплексною стратегією розвитку підприємства, що охоплює всі рівні управління й операційної діяльності.

Особливої актуальності набуває питання цифровізації фінансових процесів, оскільки саме фінансова сфера забезпечує стабільність, ефективність та результативність функціонування підприємства. Впровадження цифрових технологій у фінансовий менеджмент дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити витрати, посилити контроль за фінансовими потоками, забезпечити прозорість операцій та створити умови для формування гнучких і адаптивних бізнес-моделей. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю забезпечення кібербезпеки, підвищення цифрових компетенцій персоналу та інтеграції підприємства в нові технологічні середовища.

Мета. Метою статті є дослідження сутності та інструментів цифрової трансформації фінансових процесів підприємства, визначення ключових викликів і можливостей цифровізації, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання цифрових технологій у системі фінансового менеджменту. Для досягнення зазначеної мети передбачено узагальнення теоретичних засад цифрової трансформації підприємств та аналіз її впливу на фінансові процеси, вивчення сучасних цифрових інструментів і технологій, що застосовуються у фінансовому управлінні, визначення основних ризиків, бар'єрів і проблем, пов'язаних із цифровізацією фінансових операцій, а також обґрунтування перспективних напрямів і умов, необхідних для забезпечення ефективної цифрової трансформації фінансової сфери підприємств.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність теоретичних і аналітичних матеріалів, зокрема наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти McKinsey, Deloitte, Gartner, KPMG, статистичні дані Statista, а також нормативно-правові документи та концепції розвитку цифрової економіки. Матеріалами дослідження стали наукові статті, офіційні звіти, міжнародні стандарти інформаційної безпеки (зокрема ISO/IEC 27001), дані про розвиток

цифрових платформ, обсяги електронної комерції та сучасні цифрові інструменти, що застосовуються у фінансовій діяльності підприємств.

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація фінансових процесів підприємства є ключовим чинником підвищення ефективності управління, оптимізації операційних витрат та формування конкурентних переваг у сучасних умовах цифрової економіки. Узагальнення теоретичних джерел і аналітичних матеріалів підтвердило, що цифровізація фінансової сфери ґрунтується на використанні хмарних сервісів, цифрових платформ, технологій Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих систем аналітики, які забезпечують оперативний доступ до інформації, підвищують точність фінансових розрахунків і скорочують тривалість управлінських циклів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням підходів до оцінювання цифрової зрілості підприємств, що дозволить точніше визначати їхню готовність до цифрових змін та формувати ефективні стратегії цифровізації. Важливими напрямками залишаються вивчення можливостей застосування штучного інтелекту та машинного навчання у фінансовому прогнозуванні, управлінні ризиками й автоматизації фінансових операцій, а також аналіз розвитку фінтех-рішень і цифрових платформ, які суттєво трансформують фінансову сферу.

Подальші дослідження мають зосереджуватися на питаннях кібербезпеки та захисту фінансових даних, удосконаленні нормативно-правового регулювання цифровізації та адаптації підприємств до глобальних цифрових екосистем. У перспективі важливим є також розроблення галузевих моделей цифрової трансформації, які враховуватимуть специфіку різних секторів економіки й сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, фінансові процеси, цифрові технології, хмарні сервіси, Big Data, цифрові платформи, фінансовий менеджмент, цифрова економіка, кібербезпека.

Summary. Introduction. Modern economic development is characterized by the intensive spread of digital technologies, which significantly transform traditional approaches to organizing and managing business operations. The formation of the digital economy determines the transition from classical models of functioning to innovative formats based on the use of information and communication technologies, cloud services, digital platforms, big data, and intelligent information processing systems. Under such conditions, digital transformation becomes not just a tool for improving individual processes but a comprehensive development strategy for enterprises, encompassing all levels of management and operational activity.

The issue of digitalizing financial processes is of particular relevance, as the financial sphere ensures the stability, efficiency, and overall performance of an enterprise. The implementation of digital technologies in financial management enables faster decision-making, cost reduction, enhanced control over financial flows, increased transparency of operations, and the creation of flexible and adaptive business models. At the same time, digital transformation brings a number of challenges, including the need to ensure cybersecurity, improve employees' digital competencies, and integrate the enterprise into new technological environments.

Purpose. The purpose of the article is to investigate the essence and instruments of digital transformation of enterprise financial processes, to identify key challenges and opportunities of digitalization, and to justify directions for enhancing the effectiveness of digital technologies in financial management. To achieve this goal, the article provides a generalization of theoretical foundations of digital transformation, an analysis of its impact on financial processes, a study of modern digital tools and technologies used in financial management, identification of main risks and barriers associated with the digitalization of financial operations, and justification of prospective directions and conditions necessary for effective digital transformation of the financial sphere of enterprises.

Materials and Methods. The study uses a set of theoretical and analytical sources, including scientific works of domestic and foreign researchers, analytical reports by McKinsey, Deloitte, Gartner, and KPMG, statistical data from Statista, as well as regulatory documents and digital economy development frameworks. Research materials include scientific articles, official reports, international information security standards (including ISO/IEC 27001), data on the development of digital platforms, e-commerce volumes, and modern digital tools used in the financial activities of enterprises.

Results. The study found that the digital transformation of enterprise financial processes is a key factor in improving management efficiency, optimizing operational costs, and forming competitive advantages in the modern digital economy. A synthesis of theoretical and analytical sources confirmed that the digitalization of the financial sphere is based on the use of cloud services, digital platforms, big data technologies, artificial intelligence, and automated analytical systems that provide quick access to information, increase the accuracy of financial calculations, and reduce management cycle duration.

Prospects. Future research prospects include improving approaches to assessing enterprises' digital maturity, which will allow for more accurate identification of their readiness for digital change and the formation of effective digitalization strategies. Important research directions remain the study of opportunities for applying artificial intelligence and machine learning in financial forecasting, risk management, and automation of financial operations, as well as the analysis of the development of fintech solutions and digital platforms that significantly transform the financial sector.

Further studies should focus on cybersecurity and financial data protection, improving regulatory frameworks for digitalization, and adapting enterprises to global digital ecosystems. In the future, it is also important to develop industry-specific digital transformation models that consider the specifics of different economic sectors and contribute to enhancing enterprise efficiency and competitiveness.

Key words: digitalization, digital transformation, financial processes, digital technologies, cloud services, Big Data, digital platforms, financial management, digital economy, cybersecurity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова трансформація стає ключовим драйвером економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та модернізації бізнес-процесів. Формування цифрової економіки зумовлює зміну традиційних підходів до управління, фінансів, маркетингу та операційної діяльності підприємств. Водночас перехід до цифрової моделі функціонування потребує адаптації бізнес-структур до використання нових технологій, інформаційних систем, інструментів обробки великих даних та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу.

Проблематика цифрової трансформації фінансових процесів підприємства пов'язана з необхідністю забезпечення оперативного доступу до інформації, підвищенням якості управлінських рішень, мінімізацією ризиків, а також створенням умов для безперервного розвитку цифрових бізнес-моделей. На практиці це означає потребу в удосконаленні інструментів цифровізації, оптимізації управлінських процесів, впровадженні хмарних та мережевих технологій, платформних рішень, а також забезпеченні інформаційної безпеки відповідно до міжнародних стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання цифрової економіки та цифрової трансформації бізнесу широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у вивчення трендів цифрової економіки зробили Н. Краус, О. Голобородько та К. Краус, які визначають цифровізацію як системний процес модернізації економічного середовища та ключовий чинник підвищення ефективності діяльності підприємств [1]. У роботах Литовченко О. Ю., Дячек В. В. і Мітіна М. О. розглянуто трансформацію бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації та наголошено на необхідності зміни стратегічних підходів до управління [2].

А. Остервальдер, І. Піньєр та Х. Туччі [5] уточнюють поняття бізнес-моделі та підкреслюють важливість її адаптації до умов цифрової економіки, де визначальну роль відіграють інформаційні технології. Зарубіжні аналітичні центри McKinsey, Deloitte, Gartner, KPMG та Statista досліджують динаміку розвитку цифрових платформ, глобальні обсяги електронної комерції та ефективність застосування цифрових інструментів у різних сферах економічної діяльності.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до побудови обліку та аналізу витрат на винагороди працівників підприємства задля розробки типології таких витрат та їх ідентифікації у складі об'єктів бухгалтерського обліку з позиції форм виплат та відносин у процесі здійснення підприємством діяльності, яка дозволяє диференціювати обліково-аналітичні процедури на рівні господарюючого суб'єкта.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність теоретичних і аналітичних матеріалів, зокрема наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти McKinsey, Deloitte, Gartner, KPMG, статистичні дані Statista, а також нормативно-правові документи та концепції розвитку цифрової економіки. Матеріалами дослідження стали наукові статті, офіційні звіти, міжнародні стандарти інформаційної безпеки (зокрема ISO/IEC 27001), дані про розвиток цифрових платформ, обсяги електронної комерції та сучасні цифрові інструменти, що застосовуються у фінансовій діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний глобальний розвиток відбувається під впливом процесів глобалізації та стрімкого поширення інформаційних технологій, що зумовлює глибоку цифрову трансформацію соціально-економічних систем. Результатом такого перетворення стає формування інформаційного суспільства й цифрової економіки, ключовими характеристиками яких є широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій та можливостей мережі Інтернет.

Поняття цифровізації (діджиталізації, цифрової трансформації) охоплює впровадження цифрових інновацій для створення нових бізнес-моделей та розширення можливостей генерування доходів і створення доданої вартості. Це процес переходу до цифрового формату діяльності та інтеграції цифрових рішень у всі сфери функціонування підприємства та повсякденне життя [8]. Цифровізація відкриває для організацій можливість підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати ділову активність та вийти на нові ринкові сегменти [7].

У цифровій економіці провідну роль відіграє інформація, яка має бути достовірною, актуальною та достатньою для прийняття рішень. Базовою інфраструктурою стає Інтернет, а центральною цінністю бізнесу — клієнт. Попри те, що фундаментальні маркетингові цілі, спрямовані на забезпечення необхідних обсягів продажу та максимізацію прибутку, залишаються незмінними, інструменти їх досягнення суттєво модернізуються. Вони переходять у цифровий формат: онлайн-реклама, цифрові тренди, соціальні мережі та інші інтернет-канали взаємодії зі споживачами [4, с. 683]. Широкий доступ до аудиторії дозволяє підприємствам ефективніше впливати на поведінку споживачів, формувати їх потреби та мотивувати до певних дій.

Цифрову трансформацію слід трактувати як закономірний інструмент економічного та суспільного розвитку, а не як самодостатню ціль [1]. Обґрунтоване та раціональне використання цифрових технологій здатне забезпечити позитивні зміни на кількох рівнях:

- **на індивідуальному рівні** — зростання доходів населення та розширення можливостей особистісного розвитку;

- **на мікрорівні** — підвищення ефективності комунікацій, розширення сфер діяльності підприємств та вдосконалення їх інструментарію;
- **на макрорівні** — формування відкритого інформаційного суспільства, стимулювання економічного зростання, збільшення зайнятості та покращення якості життя населення України [3, с. 5].

На рисунку 1 подано ключові принципи цифрової трансформації економіки України.

Принцип доступності цифровізації ґрунтується на забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян у доступі до інформації, знань та цифрових послуг. Його реалізація потребує консолідації зусиль органів державної влади, бізнес-структур та громадськості, адже лише спільні дії здатні усунути бар'єри, що перешкоджають повноцінному залученню населення до глобального інформаційного простору та сучасних цифрових ресурсів.

У контексті глобалізації цифрова трансформація та формування цифрової економіки давно перевищили межі окремих держав і набули світового масштабу. Прикладом є Європейський Союз, де активно реалізується стратегія Єдиного цифрового ринку — один із ключових пріоритетів Європейської Комісії. Ця ініціатива демонструє, що забезпечення доступності цифрових послуг та інтеграція громадян у єдиний цифровий простір є фундаментальною умовою сучасного економічного розвитку.

Зарубіжний досвід цифрової трансформації має особливу цінність для України, адже розвиток цифрової економіки сьогодні є одним із ключових інструментів подолання наслідків повномасштабної війни та відновлення національної економіки. Подальше просування цифрових перетворень в Україні має здійснюватися за кількома стратегічними напрямками [1].

По-перше, технологічний напрям охоплює стандартизацію, сертифікацію, а також забезпечення технічної й технологічної безпеки процесів цифровізації. По-друге, **виробничий напрям** передбачає створення та впровадження універсальних і спеціалізованих бізнес-додатків, розвиток цифрової інфраструктури та модернізацію технічного забезпечення підприємств. По-третє, інституційно-економічний напрям пов'язаний із формуванням нових бізнес-моделей та управлінських підходів, адаптованих до цифрового середовища, а також з удосконаленням нормативно-правової бази України для підтримки цифрової трансформації.

Цифровізація економіки передбачає широке застосування сучасних інформаційних технологій у всіх галузях, що сприяє створенню інноваційної інфраструктури та підвищенню ефективності управління. Вона охоплює маркетингові, логістичні, фінансові, виробничі та кадрові процеси, забезпечуючи оперативну реакцію підприємств на зміни ринкової кон'юнктури, гнучку взаємодію з клієнтами та розробку персоналізованих продуктів і послуг. Важливою складовою цифрової трансформації є можливість обробки великих обсягів даних, що підвищує результативність управлінських рішень та посилює конкурентні переваги підприємств.

Структурні елементи цифровізації економіки узагальнено у таблиці 1.

Значний вплив цифрових платформ на економічні процеси підтверджують показники зростання обсягів фінансових транзакцій між учасниками, які досягли критичної маси залучених користувачів. За даними Statista [12], обсяг світової електронної комерції у 2021 році перевищив 4,9 трлн. доларів США, а у поточному році очікується збільшення до 7,4 трлн.

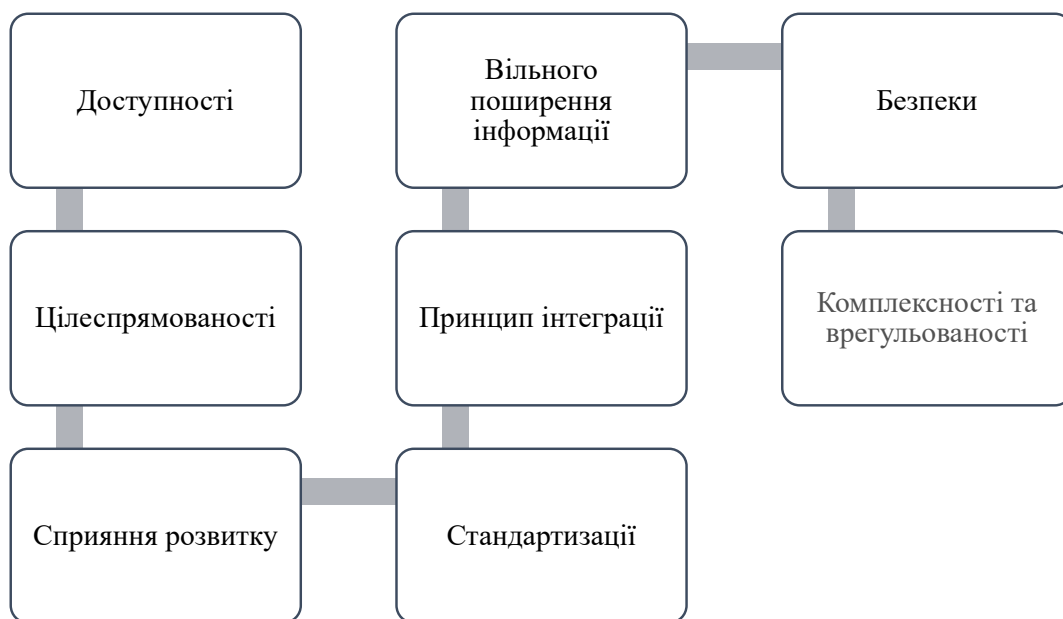


Рис. 1. Принципи цифровізації економіки [1]

Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Характеристики взаємодії суб'єктів господарювання в цифровому суспільстві

доларів. Аналітика Deloitte [6] свідчить, що у 2022 році вартість глобального ринку цифрових платформ становила 11 трлн. доларів США з прогнозом зростання до 20 трлн. доларів у 2025 році. За прогнозами McKinsey [4], до 2030 року оборот платформних бізнес-моделей може досягти 70 трлн. доларів США. Динамічне розширення цифрових платформ суттєво трансформує традиційні моделі роздрібної торгівлі, привертає увагу інвесторів та забезпечує довгострокове зростання вартості компаній, що працюють у сфері платформної економіки.

Стрімкий розвиток цифрових технологій стимулює підприємства до активного впровадження комп'ютерних інновацій та сучасних інформаційних рішень, що неминує трансформувати й удосконалює їхні бізнес-моделі. На думку О. Остервальдера, І. Піньєра та Х. Туччі, бізнес-модель слід розглядати як інструмент, що включає сукупність концепцій, об'єктів і взаємозв'язків, які відображають логіку функціонування підприємства. Такий підхід дає змогу лаконічно описати й візуалізувати створювану для клієнтів цінність, механізми її доставки та отримувані фінансові результати [5].

У сучасних умовах ефективна бізнес-модель неможлива без широкого використання цифрових технологій, адже інформаційні системи стають ключовим ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства. Адаптація до цифрової економіки потребує комплексного стратегічного підходу, який включає низку важливих напрямів (табл. 2).

Отже, цифровізація поєднує в собі низку фундаментальних елементів: глобальне охоплення ринку, впровадження інноваційних технологій, зміну форматів взаємодії з клієнтами, трансформацію традиційних галузей, формування нових ринків

та моделей споживчої поведінки, а також модернізацію організаційних структур. Її наслідками є автоматизація бізнес-процесів, персоналізація послуг, глобалізація діяльності підприємств і зміна вимог до управління персоналом. Водночас цифровізація створює нові можливості для розвитку, оскільки дає змогу працювати з ширшою аудиторією, підвищувати операційну ефективність та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі великих масивів даних.

Ефективна адаптація підприємств до умов цифрової економіки потребує системного та всебічного підходу, який охоплює модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток гнучких управлінських структур і створення механізмів активної взаємодії зі споживачами. Важливу роль відіграють забезпечення кіберзахисту, оптимізація роботи з великими масивами даних та постійне підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цих складових дає можливість ефективно інтегрувати сучасні технологічні рішення та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й споживчого попиту, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

У фінансовій сфері цифровізація реалізується шляхом формування спільних інформаційних середовищ і впровадження цифрових платформ та додатків, що вимагає від учасників високої фінансової грамотності та компетентного володіння сучасними цифровими технологіями. Зростає попит на цифровий інформаційний аутсорсинг, оренду потужностей для аналітичних систем, мережеві та хмарні сховища даних. Практика бенчмаркінгу, разом із досвідом системних інтеграторів, дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання інформаційних систем, а мережеві та хмарні сервіси сприяють

Таблиця 1

Складові прояву цифровізації в економіці та їх характеристика

Складові	Характеристика
Глобальне охоплення	Цифровізація стирає географічні кордони, забезпечуючи глобальний доступ до інформації та послуг. Завдяки Інтернету, мобільним технологіям і хмарним сервісам компанії та користувачі можуть взаємодіяти з будь-якої точки світу, сприяючи глобалізації бізнесу і створенню нових міжнародних ринків.
Новітні технології	Цифровізація активно впроваджує новітні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, блокчейн, інтернет речей (IoT), розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR). Ці технології значно змінюють спосіб ведення бізнесу, покращують процеси обробки даних, оптимізують роботу з клієнтами, автоматизують виробництво.
Взаємодія з клієнтами	Цифрові канали взаємодії (онлайн-магазини, мобільні додатки, чат-боти, соцмережі) змінюють надання послуг, дозволяючи компаніям швидко реагувати на потреби клієнтів, персоналізувати сервіси та інтегрувати онлайн-рішення для покращення користувацького досвіду.
Зникнення або трансформація традиційних галузей	Цифровізація трансформує традиційні галузі, знижуючи витрати, покращуючи доступність товарів і послуг, автоматизуючи процеси. Деякі галузі, як традиційна роздрібна торгівля, змінюються або зникають через нові технології.
Створення нових ринків	Цифровізація створює нові ринки, зокрема онлайн-послуг, цифрових товарів, фінтеху та мобільних додатків, дозволяючи залучати глобальних споживачів без фізичної присутності.
Зміна споживацьких звичок	Цифровізація змінює також звички споживачів. Люди все більше взаємодіють з товарами та послугами через цифрові канали — онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі. Вони очікують швидких, доступних і зручних рішень для своїх запитів, що змушує компанії адаптуватися до нових вимог.
Зміни в організаційних структурах та роботі з персоналом	Цифровізація також впливає на організаційні структури компаній, оскільки все більше компаній запроваджують дистанційну роботу, гнучкі графіки, автоматизацію обов'язків співробітників. Це змінює культуру і взаємодію всередині колективів, що, в свою чергу, вимагає нових підходів до управління персоналом і розвитку лідерських навичок.
Великі дані (Big Data)	Цифровізація призводить до величезного зростання обсягу зібраних, оброблених та збережених даних. Це так звані «великі дані» (Big Data), які можуть включати інформацію про поведінку користувачів, транзакції, виробничі процеси, фізичні параметри, соціальні мережі та інші джерела. Обробка цих даних дозволяє отримати цінні інсайти для бізнесу, прогнозувати попит, підвищувати ефективність, здійснювати персоналізацію послуг.

Джерело: сформовано авторами на основі [21]

Таблиця 2

Стратегічні аспекти адаптації підприємств до цифрової економіки

Аспекти	Характеристика
Інвестування в цифрову інфраструктуру	Необхідно забезпечити сучасні IT-ресурси, оновити програмне забезпечення, інвестувати в ШІ та хмарні рішення для забезпечення ефективної роботи та зберігання даних.
Створення гнучких управлінських структур	Гнучкість управлінських підходів може бути досягнута шляхом впровадження agile-методологій, створення міжфункціональних команд для швидкого реагування на зміни та можливість швидкого коригування бізнес-планів.
Залучення споживачів до створення вартості	Доцільно створити або модернізувати цифрові платформи для комунікації з клієнтами (веб-сайти, мобільні додатки, чат-боти), що дозволить не тільки покращити обслуговування, але й зібрати цінні відгуки, що сприятиме швидкому реагуванню на зміни в потребах споживачів.
Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	Впровадження шифрування даних, багаторівневих систем доступу, регулярне оновлення програмного забезпечення для захисту від шкідливих програм, а також навчання співробітників принципам безпеки.
Оптимізація управління Big data	Впровадження інструментів для збору, зберігання та аналізу даних, а також використання алгоритмів ШІ та машинного навчання для прогнозування тенденцій і оптимізації бізнес-процесів.
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Інвестування в навчання співробітників (курси, тренінги та сертифікаційні програми) з метою підготовки команди для роботи в умовах цифрової економіки.
Аналіз і моніторинг споживчих трендів	Постійний моніторинг та аналіз змін у споживчих звичках, тенденцій у поведінці покупців через соціальні медіа, відгуки, дані онлайн-платформ дозволить оперативно реагувати на зміни в перевагах клієнтів.

Джерело: сформовано авторами на основі [21]

переходу від капітальних витрат до операційних. Попри очевидні переваги, поширення хмарних технологій в українських підприємств поки перебуває на етапі становлення.

Застосування мережевих і хмарних рішень забезпечує швидкий доступ до інформації, що значно прискорює прийняття управлінських рішень, сприяє впровадженню превентивних заходів та оптимізації діяльності підприємства. Оперативність доступу до даних є важливою передумовою ефективного планування та менеджменту. У логістиці хмарні системи створюють середовище змішаної реальності, поєднуючи фізичні та цифрові об'єкти та забезпечуючи комплексну візуалізацію процесів.

Цифрова трансформація також відкриває додаткові можливості контролю якості: розширене розпізнавання зображень, автоматичне виявлення помилок у документах, візуальний контроль процесів за допомогою мобільних пристроїв. Це дозволяє зменшити часові та фінансові витрати, водночас підвищуючи точність виконання операцій. Загалом цифровізація стає ключовим інструментом модернізації господарської діяльності, сприяючи підвищенню якості фінансового менеджменту, рівня сервісу, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Серед основних орієнтирів цифрових трансформацій виокремлюють скорочення часових, трудових і фінансових витрат, оптимізацію пошуку даних, використання сучасних ІТ-додатків для моделювання бізнес-процесів та вдосконалення взаємодії між різними суб'єктами підприємницької діяльності. Цифровізація посилює ефективність комунікацій із контрагентами та створює сприятливі умови для формування стійких партнерських відносин.

Подальше масштабування або коригування цифрових ініціатив здійснюється за результатами оцінки досягнутих показників [10]. Контрольний етап включає постійне співставлення фактичних результатів із запланованими, оформлення звітності, фіксацію параметрів бізнес-процесів і планування їхнього вдосконалення.

Водночас процес цифровізації супроводжується низкою ризиків — технічних, організаційних, фінансових та інформаційних. Важливою умовою їх мінімізації є впровадження системи управління інформаційною безпекою відповідно до стандарту ISO/IEC 27001, яка передбачає створення політик доступу, аудит, резервне копіювання та механізми реагування на інциденти [9]. Окремими критичними ризиками виступають недостатній рівень циф-

рових компетенцій персоналу та слабка підтримка ініціатив керівництвом, що потребує формування матриць ризиків і планів реагування вже на етапі запуску проєктів [11].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління цифровізацією підприємства має базуватися на інтеграції стратегічних, організаційних і технологічних компонентів. Механізм цифрової трансформації включає діагностику, формування стратегії, управління портфелем проєктів, гармонізацію архітектури, впровадження змін, мотивацію персоналу та системний моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити результативність управління та забезпечити стійкість цифрових перетворень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація фінансових процесів підприємства є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління, оптимізації витрат і посилення конкурентних позицій у сучасних умовах цифрової економіки. Узагальнення теоретичних джерел і аналітичних звітів підтвердило, що використання хмарних сервісів, цифрових платформ, технологій Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих систем аналітики забезпечує істотне підвищення оперативності фінансових рішень, точності розрахунків та прозорості фінансових потоків.

Цифровізація фінансової сфери створює умови для розвитку гнучких бізнес-моделей, прискорює управлінські цикли та забезпечує можливість масштабування діяльності без значного зростання витрат. Разом із тим процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, пов'язаних із забезпеченням кібербезпеки, інтеграцією нових технологій у внутрішні бізнес-процеси, формуванням цифрових компетенцій персоналу та удосконаленням нормативно-правового регулювання.

Результати дослідження підтвердили необхідність системного підходу до цифрової трансформації, який охоплює стратегічне планування, модернізацію цифрової інфраструктури, впровадження новітніх технологічних рішень та підвищення рівня обізнаності співробітників у цифрових питаннях. Успішна цифровізація фінансової діяльності можлива лише за умови комплексної інтеграції технологічних, організаційних та управлінських інструментів, що забезпечують стійкість і результативність цифрових перетворень.

Література

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5126> (дата звернення: 16.11.2025).
3. Цифрова агенда України 2020 («Цифровий порядок денний — 2020»). Концептуальні засади (версія 1.0). 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Joshi N. H., Khan H., Rab I. A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS*. 2005. Vol. 16. P. 1–25.
6. Deloitte. The digital platform economy: A \$11 trillion opportunity. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-platform-economy.html> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Gantz J., Reinsel D. IDC IVIEW: Extracting Value from Chaos. 2011. URL: <https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-extracting-value-from-chaos-ar.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Gartner. Digitalization. 2016. URL: <http://www.gartner.com/itglossary/digitalization/> (дата звернення: 15.11.2025).
9. ISO/IEC 27001:2013 Information Security Management Systems — Requirements. ISO, 2013.
10. KPMG. Digital transformation in manufacturing. KPMG Insights, 2020. URL: <https://home.kpmg> (дата звернення: 15.10.2025).
11. McKinsey & Company. The case for digital reinvention. McKinsey Global Institute, 2017. 40 p.
12. Statista. Global e-commerce sales 2014–2025. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 15.11.2025).

References

1. Kraus N. M., Holoborodko O. P., Kraus K. M. *Digital Economy: Trends and Prospects of Vanguard Development*. Effective Economy. 2018. No. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.
2. Lytovchenko O. Yu., Dyachek V. V., Mitin M. O. *Transformation of Enterprise Business Models in the Context of Economic Digitalization*. Economy and Society. 2024. No. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5126>.
3. Digital Agenda of Ukraine 2020 (“Digital Agenda — 2020”). Conceptual Framework (Version 1.0). 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
4. Joshi N. H., Khan H., Rab I. A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy>
5. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS*. 2005. Vol. 16. P. 1–25.
6. Deloitte. The digital platform economy: A \$11 trillion opportunity. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-platform-economy.html>
7. Gantz J., Reinsel D. IDC IVIEW: Extracting Value from Chaos. 2011. URL: <https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-extracting-value-from-chaos-ar.pdf>
8. Gartner. Digitalization. 2016. URL: <http://www.gartner.com/itglossary/digitalization/>
9. ISO/IEC 27001:2013 Information Security Management Systems — Requirements. ISO, 2013.
10. KPMG. Digital transformation in manufacturing. KPMG Insights, 2020. URL: <https://home.kpmg>.
11. McKinsey & Company. The case for digital reinvention. McKinsey Global Institute, 2017. 40 p.
12. Statista. Global e-commerce sales 2014–2025. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

УДК 338.2:330.34:658.5

Тимошенко Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, директор департаменту реклами,
директор академії інновацій та бізнесу Європейського університету
Європейський університет*

Tymoshenko Yulia

*PhD in Economics, Director of the Advertising Department,
Director of the Academy of Innovation and Business at the European University
European University*

ORCID: 0009-0005-2107-7634

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11673

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AND DIGITALIZATION OF FINANCIAL MARKETS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація фінансових ринків стала одним із визначальних чинників еволюції сучасних економічних систем. Поширення фінансових технологій, цифрових валют, алгоритмічних сервісів і цифрових платформ змінює структуру фінансової взаємодії, моделює нові канали руху капіталу та формує якісно інший рівень технологічної складності фінансової інфраструктури. Такі процеси супроводжуються як зростанням ефективності фінансових операцій, так і появою нових ризиків, що актуалізує потребу в науковому аналізі економічних наслідків цифровізації фінансових ринків і їх впливу на трансформацію економічних систем.

Мета. Метою дослідження є уточнення концептуальних підходів до оцінювання впливу технологічних інновацій і цифровізації фінансових ринків на структурні зміни в економічних системах, а також визначення механізмів, через які цифрові фінансові інструменти трансформують фінансову інфраструктуру, ринкову динаміку та економічну поведінку суб'єктів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці, аналітичні звіти, нормативно-аналітичні документи та статистичні дані, що відображають процеси цифровізації фінансових ринків, формування фінтех-екосистем і розвиток цифрової фінансової інфраструктури. У роботі застосовано методи теоретичного узагальнення та групування для систематизації ключових характеристик цифрових фінансових технологій; аналізу та синтезу – для побудови логічної моделі впливу цифровізації на функціонування фінансових ринків; формалізації – для опису структурних взаємозв'язків між цифровими інструментами та економічною динамікою; логічного узагальнення – для формування концептуальних висновків.

Результати. У статті розкрито механізми впливу цифрових фінансових технологій на фінансові ринки та економічні системи, проаналізовано економічні наслідки поширення цифрових валют, фінтех-сервісів, інноваційних платіжних інструментів і цифрової інфраструктури. Визначено специфічні ефекти цифровізації: зниження транзакційних витрат, прискорення капіталообігу, формування нових моделей фінансового посередництва, посилення інформаційної асиметрії, зростання волатильності та зміна регуляторних вимог. Показано, що цифрові фінансові інструменти модифікують структуру ризиків, впливають на стійкість фінансової системи та створюють нові траєкторії взаємодії між фінансовим та реальним секторами економіки.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного інструментарію оцінювання впливу цифрових фінансових технологій на фінансову стабільність, визначення критеріїв регуляторної адаптації до цифрових трансформацій та моделювання ефектів поширення цифрових валют і цифрових фінансових інструментів у довгостроковому періоді.

Ключові слова: цифровізація фінансових ринків, фінансові технології, економічні системи, цифрова інфраструктура, цифрова валюта, фінансові інновації.

Summary. Introduction. The digital transformation of financial markets has become one of the defining factors in the evolution of modern economic systems. The spread of financial technologies, digital currencies, algorithmic services, and digital

platforms is changing the structure of financial interaction, modeling new channels of capital flows, and forming a qualitatively different level of technological complexity of financial infrastructure. These processes are accompanied by both an increase in the efficiency of financial operations and the emergence of new risks, highlighting the need for scientific analysis of the economic consequences of financial market digitalization and its impact on the transformation of economic systems.

Aim. The aim of the research is to clarify conceptual approaches to assessing the impact of technological innovations and digitalization of financial markets on structural changes in economic systems, as well as to identify the mechanisms through which digital financial instruments transform financial infrastructure, market dynamics, and economic behavior of entities.

Materials and methods. The research materials include scientific works, analytical reports, regulatory and analytical documents, and statistical data reflecting the processes of financial market digitalization, the formation of fintech ecosystems, and the development of digital financial infrastructure. The work uses methods of theoretical generalization and grouping to systematize the key characteristics of digital financial technologies; analysis and synthesis to develop a logical model of the impact of digitalization on the functioning of financial markets; formalization to describe the structural relationships between digital tools and economic dynamics; and logical generalization to formulate conceptual conclusions.

Results. The article reveals the mechanisms of impact of digital financial technologies on financial markets and economic systems, analyzes the economic consequences of the spread of digital currencies, fintech services, innovative payment instruments, and digital infrastructure. The specific effects of digitalization are identified: reduction of transaction costs, acceleration of capital turnover, formation of new models of financial intermediation, increase in information asymmetry, growth in volatility, and changes in regulatory requirements. It is shown that digital financial instruments modify the risk structure, affect the stability of the financial system, and create new trajectories of interaction between the financial and real sectors of the economy.

Prospects. Further research should focus on developing methodological tools for assessing the impact of digital financial technologies on financial stability, defining criteria for regulatory adaptation to digital transformations, and modeling the effects of the spread of digital currencies and digital financial instruments in the long term.

Key words: financial market digitalization, financial technologies, economic systems, digital infrastructure, digital currency, financial innovations.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація фінансових ринків, що супроводжується якісним оновленням фінансових інструментів, інфраструктури та моделей ринкової взаємодії, формує комплекс проблем, пов'язаних із підтриманням фінансової стабільності та ефективності ринку. Цифровізація створює багаторівневі зміни у процесах фінансового посередництва, організації платіжної інфраструктури, структури ризиків і моделі економічної поведінки суб'єктів ринку. Широке впровадження фінансових технологій та цифрових фінансових інструментів супроводжується зростанням технологічної складності фінансової інфраструктури, що актуалізує проблему адаптації традиційних регуляторних механізмів до нових умов функціонування ринку.

Посилення цифрових процесів у фінансовій сфері спричиняє не лише появу нових можливостей для оптимізації фінансових операцій, а й формування нових зон вразливості. Системні наслідки цифровізації впливають на вартість і структуру фінансових ресурсів, змінюють траєкторії руху капіталу та підсилюють ризики, пов'язані з інформаційною асиметрією, ринковою турбулентністю й технологічною залежністю. У цих умовах особливої ваги набуває дослідження економічних механізмів, через які цифровізація перетворює фінансові ринки та впливає на функціонування економічних систем загалом.

Проблема ускладнюється й тим, що цифрові фінансові інструменти, цифрові валюти, алгоритмічні системи та фінтех-продукти змінюють фундаментальні параметри фінансової взаємодії, модифікуючи канали монетарної трансмісії, структуру конку-

ренції на ринку та стійкість фінансових інститутів. За відсутності достатнього регуляторного супроводу це може спричиняти спотворення ринкових сигналів, зростання волатильності та формування нових джерел системного ризику.

У контексті цих процесів виникає потреба у комплексному науковому аналізі того, яким чином технологічні інновації та цифровізація фінансових ринків трансформують економічні системи, змінюють їхню інституційну архітектуру та впливають на динаміку економічного розвитку. Саме тому постає завдання ідентифікувати ключові механізми впливу цифрових фінансових технологій на економічні процеси та визначити напрями підвищення стійкості фінансової системи в умовах цифрових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації фінансових ринків, технологічних інновацій та їх впливу на трансформацію економічних систем досліджуються вітчизняними й зарубіжними авторами. Значну увагу приділяють аналізу системних ризиків і поведінкових зрушень на фінансових ринках М. Бруннермаєр та Т. Андріан [1], які обґрунтовують сучасні підходи до оцінювання фінансової стійкості в умовах підвищеної волатильності. У монографії Ф. Мішкіна [2] представлено фундаментальні принципи функціонування грошово-кредитної системи та фінансових ринків, що є теоретичною основою для трактування впливу цифрових технологій на фінансове посередництво.

Значний внесок у дослідження трансформації фінансових систем у мінливому економічному середовищі зробили Н. Прокопенко, А. Тимошенко,

П. Фененко та А. Кучерявий [3], які аналізують реакцію бюджетної системи на структурні й цифрові зміни. Питання глобалізаційних ризиків, що супроводжують формування інвестиційних стратегій у цифрову епоху, розкрито у працях С. Сафарі, С. Колач, М. Живко, О. Волський та Н. Бобро [4;6], а вплив міжнародних ринкових тенденцій на інвестиційні рішення оцінено у їхній іншій спільній роботі [12].

Важливим напрямом досліджень є забезпечення фінансової безпеки в умовах цифровізації банківської системи. Цю проблематику розкривають С. Теслюк, Н. Матвійчук та А. Левчук [5], які аналізують залежності між цифровими процесами, операційними ризиками та стійкістю банківських установ.

Питання управління ризиками в цифровій економіці, що набувають особливої актуальності через розширення фінансових інновацій, аналізують О. Десятнюк та О. Птащенко [7], акцентуючи на структурних трансформаціях і необхідності зміцнення фінансової безпеки. Комплекс економіко-екологічних аспектів фінансових інструментів у контексті інноваційного розвитку підприємств досліджують Ю. Гудзь, А. Шостаковська, Ю. Майстренко та А. Козинець [8], наголошуючи на ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень.

У контексті стійкості фінансових систем в умовах шоків вагомим є дослідження Н. Прокопенка, В. Мирончука та І. Шепель [9; 10], які аналізують функціонування банківської системи у кризових умовах.

У науковому доробку Ю. Гудзя, А. Шостаковської, Н. Котвицької, Ю. Майстренко та А. Козинця [11] розглядається стратегічне управління економічною та екологічною безпекою підприємств із врахуванням цифрових трансформацій. Теоретичні підходи до аналізу грошово-кредитної політики в сучасній економіці презентує Ю. Тимошенко [13], чий висновок є цінним для інтерпретації впливу цифрових фінансових інновацій на трансмісію монетарних рішень.

Разом з тим, незважаючи на значний масив досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання впливу цифрових фінансових технологій на структурну динаміку економічних систем, специфіки трансформації регуляторного середовища та механізмів взаємодії фінтеху з реальним сектором. Недостатньо опрацьованими є також методичні підходи до оцінювання ризиків цифровізації та визначення довгострокових наслідків цифрових трансформацій для фінансової стабільності. Це засвідчує потребу подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до аналізу впливу технологічних інновацій і процесів цифровізації на функціонування та трансформацію фінансових ринків, а також виявлення їхніх системних наслідків для структури економічних систем.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-аналітичні документи, статистичні матеріали та наукові джерела, що описують процеси цифровізації фінансових ринків, трансформацію фінансової інфраструктури, впровадження цифрових фінансових інструментів і технологічних інновацій. До матеріалів також належать публікації, у яких розкрито питання формування цифрових фінансових сервісів, модернізації фінансових ринків, управління ризиками в умовах цифрової економіки та впливу цифровізації на стійкість і динаміку економічних систем.

У процесі здійснення дослідження було використано методи теоретичного узагальнення та групування для виявлення й систематизації ключових характеристик цифрових фінансових технологій та їх ролі у трансформації фінансових ринків. Методи формалізації, аналізу та синтезу застосовано для побудови логічної структури механізмів впливу цифровізації на фінансову інфраструктуру та економічні процеси. Логічне узагальнення використано для формулювання основних аналітичних положень і висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу. Цифрова економіка формується під впливом глибинних трансформацій у сфері науки й техніки, які змінюють технологічні основи виробництва, обігу інформації та організації економічних процесів. У сучасних умовах спостерігається поєднання третьої та четвертої хвиль науково-технічної революції, які охоплюють різні, але послідовно взаємопов'язані блоки інноваційних технологій. Ці хвилі накладаються у часі, відтворюються за змістом, оновлюються та поглиблюються, формуючи підґрунтя для становлення нових технологічних укладів і зростання складності економічних систем [6, с. 161].

Технологічні інновації становлять основу цифрової економіки, адже її розвиток є невіддільним від безперервного вдосконалення технологічних можливостей. Як наголошує Ф. Мішкін, фундаментальні технологічні зрушення визначають напрями трансформації фінансових ринків, впливаючи на структуру фінансового посередництва, динаміку ризиків і моделі поведінки економічних агентів [2]. Удосконалення технологічних рішень і опанування ключових базових технологій відкривають можливість для проривних змін та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

З огляду на неминуче переформатування галузевої структури в епоху цифрової економіки, технологічні інновації стають джерелом підвищення модернізаційного потенціалу виробничо-логістичних ланцюгів. Вони створюють умови для прискореного розвитку секторів, що формують нову економіку, та виступають каталізатором структурних зрушень у реальному секторі. Науково-технічні інновації здатні спричиняти суттєві зміни в економічному та соціальному розвитку, впливаючи на продуктив-

ність, моделі споживання та інвестиційну поведінку. Це узгоджується з висновками досліджень щодо впливу цифровізації на еволюцію фінансової безпеки та управління ризиками у фінансовій сфері [5; 7].

За таких умов розбудова цифрової інфраструктури стає провідною стратегічною метою національних економік різних країн і важливим напрямом інвестиційної політики. Інфраструктурні проекти цифрового типу характеризуються масштабністю інвестицій, високою мережевою інклюзивністю та здатністю забезпечувати основу для розвитку фінансових і нефінансових секторів. У контексті цифрової економіки, інфраструктурне будівництво здійснюється через поєднання технологічного прогресу та соціальних інвестицій, формування нового покоління цифрових технологій, орієнтованих на інформаційні комунікації, складні обчислювальні алгоритми та безпекові рішення [11].

Розвиток нової цифрової інфраструктури сприяє формуванню цифрових економічних дивідендів, забезпечуючи матеріальну основу для зростання: удосконалення транспортної та комунікаційної систем, поліпшення екологічних параметрів, підвищення якості зв'язку і розширення спектра високотехнологічних послуг. Така інфраструктура створює умови для підвищення ефективності фінансових інструментів, цифрових сервісів і управлінських процесів, що корелює з дослідженнями щодо діджиталізації фінансів та її значення для економічної безпеки держави [9].

Економічні наслідки цифровізації фінансових ринків на сучасному етапі є багатовимірними та неоднозначними. Розглянемо окремі з них.

1. Підвищується ефективність фінансових послуг завдяки зниженню транзакційних витрат, розширенню можливостей інклюзивного фінансування, посиленню фінансової підтримки реального сектору економіки та повсякденної діяльності населення. Цифровізація сприяє прискоренню обігу валютних коштів і водночас формує нові завдання для системи фінансового нагляду. Водночас такі процеси можуть створювати додатковий інфляційний тиск.

2. У контексті оподаткування цифрових послуг слід зазначити, що технологічні та фінансові компанії здатні отримувати додатковий прибуток за рахунок використання інформаційної асиметрії, зумовленої високими технологіями. Емісія цифрової валюти державою чи уповноваженими інституціями здатна генерувати специфічний дохід, який за своїми ознаками і механізмом виникнення корелює з економічною природою сенйоражу. Нова монопольна рента та податкові надходження від цифрових сервісів, можуть впливати на внутрішню ринкову динаміку та міжнародну торгівлю через механізми перерозподілу доходів.

3. Масштабне використання цифрової валюти, ймовірно, посилить рівень невизначеності на ринку. Потенціал цифрової валюти до створення кредиту

може послаблювати дієвість монетарної політики центрального банку. Завдяки низькій вартості обслуговування, гнучкості та зручності цифрові валюти отримують дедалі ширші сфери застосування, часто поза межами ефективного регуляторного контролю, що зумовлює різкі цінові коливання. Подібні коливання ускладнюють підтримання фінансової стабільності. За результатами аналітичних оцінок, цифрові валюти мають потенціал трансформувати традиційну бізнес-модель банківського сектору, формуючи додаткові джерела системної волатильності та підвищуючи ризики дестабілізації фінансової системи [10].

У процесі безперервного розвитку економіки фінансова індустрія сформувала значну кількість нових способів здійснення платежів, інноваційних фінансових установ, органів фінансового нагляду, похідних фінансових інструментів і продуктів. Відбувається також трансформація механізмів ціноутворення у фінансовій системі. Еволюція фінансового ринку характеризується безпрецедентним зростанням різноманітності та кількості фінансових інструментів і фінансових організацій, що сприяє розвитку ринкової економіки, розширює можливості фінансування й інвестування та, відповідно, прискорює економічне зростання [6, с.163].

Увага до питань забезпечення ефективності функціонування фінансової сфери може стати чинником прискорення економічного зростання за умови, що розвиток фінансового ринку супроводжуватиметься посиленням інституційної спроможності наглядових органів. Зміцнення регуляторного нагляду та розширення можливостей контролю за фінансовими операціями є ключовими умовами підвищення стійкості фінансової системи в умовах цифровізації [5; 7]. Це передбачає концентрацію зусиль на базових напрямках діяльності фінансового ринку, підтримку диверсифікації фінансових інструментів і сервісів, а також підвищення результативності фінансової системи загалом, що створює умови для довгострокового економічного розвитку.

Водночас слід ураховувати, що у фазі прискореного економічного зростання ринкова система неминує генерує низку внутрішніх протиріч, які можуть ускладнювати подальший розвиток [8, с. 89]. Це обумовлює появу нових функцій фінансових регуляторів, спрямованих на адаптацію наглядових механізмів до умов підвищеної ринкової турбулентності та необхідності модернізації фінансової інфраструктури з урахуванням цифрових трансформацій.

Із розвитком економіки та цифровізацією фінансового ринку економічна поведінка індивідуальних суб'єктів також зазнає суттєвих змін. Поширення цифрових платіжних сервісів та онлайн-каналів споживання товарів і послуг напряму пов'язане з упрощенням інновацій у сфері фінансових технологій [9]. Це свідчить про те, що фінтех-інновації формують нову модель взаємодії між фінансовим сектором

і реальним виробництвом, створюючи додаткові стимули для економічної активності.

Механізм впливу фінансових технологій на розвиток реального сектору характеризується комплексним поєднанням позитивних ефектів (рис. 1). З одного боку, фінтех сприяє підвищенню ефективності фінансового посередництва через оптимізацію структури фінансування, зниження вартості капіталу та поліпшення якості його розподілу [7, с. 242]. З іншого боку, впровадження фінансових технологій активізує розвиток базових цифрових рішень, формує нові траєкторії інтеграції бізнес-процесів і прискорює технологічний прогрес. У процесі поширення фінансових інновацій, що супроводжують структурні зміни у промисловості, перехресна інтеграція базових технологій фінтеху та бізнес-моделей сприяє модернізації виробничої структури та полегшує розвиток реального сектору. У такий спосіб фінансові ринкові механізми можуть посилювати динаміку економічного зростання, водночас формуючи нові ризики ринкової волатильності та глобалізаційні виклики [12].

Фінансові технології, поєднуючи сучасні фінанси та інформаційні технології, здебільшого підвищують результативність реалізації фінансових функцій у сферах платежів і розрахунків, розподілу ресурсів, управління ризиками та передавання інформації. Водночас слід урахувати, що основою надання фінтех-послуг є високий рівень технологічного розвитку, тому фінансові установи повинні застосовувати фінансові технології насамперед для підвищення точності та якості обслуговування роздрібних клієнтів фінансової індустрії та інших економічних суб'єктів.

Переваги інклюзивності сучасної науки й техніки компенсують наявні недоліки економічного розвитку первинних і суміжних сегментів фінансових послуг,

а також сприяють розвитку реального сектору економіки як сфери споживання фінансових послуг [11]. У цьому контексті технологічні інновації виступають основою розвитку й подальшого прогресу фінансових технологій.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності фінансових технологій потребує підтримки досліджень і розробок у сфері передових фінансово-технологічних рішень, що забезпечують досягнення нового рівня технологічних інновацій. Упродовж 20-х років XXI століття великі фінансові установи ефективно використовують наявний капітал і інтелектуальні ресурси для прискорення темпів технологічних інновацій, а також активно випробовують можливості інтеграції технологічного та фінансового бізнесу. У результаті фінансові технології породили нові форми фінансування.

Проникнення фінансового капіталу у сферу розроблення технологічних інновацій зумовлює необхідність формування нової економічної парадигми, яка передбачає посилення здатності до інтеграції галузей технологічних інновацій і традиційних секторів економіки, а також сприяє перетворенню фінансових технологій на високопродуктивні фінансові інновації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз засвідчив, що цифровізація фінансових ринків і розвиток технологічних інновацій формують нову архітектуру економічних систем, змінюючи механізми фінансового посередництва, поведінкові моделі економічних агентів та структуру взаємодії між фінансовим і реальним секторами. Інтенсифікація фінтех-рішень сприяє зниженню транзакційних витрат, розширенню доступу до фінансових послуг, оптимізації розподі-

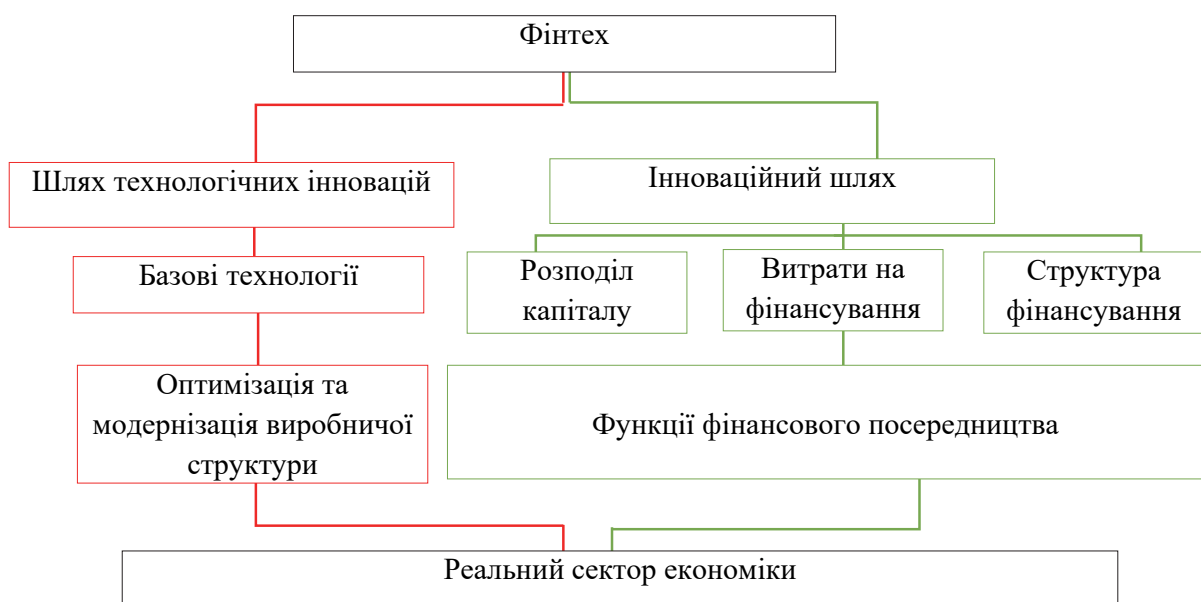


Рис. 1. Механізм впливу фінансових технологій на розвиток реального сектору економіки

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 6; 7; 11; 12]

лу капіталу та прискоренню фінансових потоків, водночас породжуючи низку ризиків, пов'язаних із волатильністю, ефективністю монетарної політики та трансформацією традиційної банківської моделі. Розбудова цифрової інфраструктури, зміцнення регуляторних інститутів та підвищення стійкості фінансової системи є ключовими чинниками забезпечення збалансованого економічного розвитку в умовах технологічної складності.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на формуванні методичного інстру-

ментарію оцінювання впливу цифрових фінансових технологій на системну стійкість економіки, удосконаленні підходів до макропруденційного регулювання в умовах зростання обсягу цифрових активів, а також розробленні моделей інтеграції фінтех-рішень у реальний сектор з урахуванням ризиків, що виникають на перетині технологічних і фінансових процесів. Перспективним напрямом є також дослідження інституційних механізмів модернізації фінансової інфраструктури та оцінка ефективності регуляторної політики в умовах цифрової трансформації.

Література

1. Brunnermeier M. K., Adrian T. CoVa R. *American Economic Review*. 2016. 106 (7). P. 1705–1741. DOI: 10.1257/aer.20120555.
2. Mishkin, F. S. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (12th ed.). New York: Pearson, 2019. 252 p.
3. Прокопенко Н. С., Тимошенко А. О., Фененко П. О., Кучерявий А. М. Адаптація бюджетної системи України до трансформації в економічному середовищі. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 107–118.
4. Safarli C., Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. Considering globalisation risks in the formation and implementation of international investment strategies. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Vol. 22 (2). P. 100284–100293. DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00776>
5. Теслюк С., Матвійчук Н., Левчук А. Фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117>.
6. Бобро Н. С. Нові тренди в економіці: цифровізація та діджиталізація. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 14 (28). С. 160–167. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14\(28\)-160-167](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14(28)-160-167).
7. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 238–247. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0223>
8. Гудзь Ю., Шостаковська А., Майстренко Ю., Козинець А. Фінансові інструменти забезпечення економіко-екологічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12>
9. Тимошенко А. Діджиталізація державних фінансів у контексті забезпечення економічної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-6>
10. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>
11. Гудзь Ю. Ф., Шостаковська А. В., Котвицька Н. М., Майстренко Ю. В., Козинець А. О. Стратегічне управління економіко-екологічною безпекою як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159577>
12. Safarli C., Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. The impact of globalization on the formation and implementation of international investment strategies. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (03). P. 1415–1422. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2024.25>
13. Тимошенко Ю. О. Концептуальні підходи до дослідження грошово-кредитної політики у сучасній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17557469>

References

1. Brunnermeier M. K., Adrian T. (2016) CoVa R. *American Economic Review*, vol. 106(7), pp. 1705–1741. DOI: 10.1257/aer.20120555.
2. Mishkin F. S. (2019) *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (12th ed.). New York: Pearson.
3. Prokopenko N. S., Tymoshenko A. O., Fenenko P. O., Kucheriavyi A. M. (2021) Adaptatsiia biudzhetnoi systemy Ukrainy do transformatsii v ekonomichnomu seredovishchi [Adaptation of Ukraine's budget system to transformation in the economic environment]. *Ekonomika i upravlinnia — Economy and Management*, no. 2, pp. 107–118 [in Ukrainian].
4. Safarli C., Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. (2024) Considering globalisation risks in the formation and implementation of international investment strategies. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, vol. 22(2), pp. 100284–100293. DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00776>

5. Tesliuk S., Matviichuk N., Levchuk A. (2024) Finansova bezpeka bankivskykh ustanov v umovakh tsyfrovizatsii [Financial security of banking institutions in the context of digitalisation]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117> [in Ukrainian].
6. Bobro N. S. (2023) Novi trendy v ekonomitsi: tsyfrovizatsiia ta didzhytalizatsiia [New trends in the economy: digitalisation and digitisation]. *Nauka i tekhnika sohodni — Science and Technology Today*, no. 14(28), pp. 160–167. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14\(28\)-160-167](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14(28)-160-167) [in Ukrainian].
7. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. (2024) Upravlinnia ryzykamy v tsyfrovii ekonomitsi: finansova bezpeka ta transformatsiini zminy [Risk management in the digital economy: financial security and transformational changes]. *Yevropeyskyi naukovi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii — European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations* (electronic journal), vol. 2, no. 14, pp. 238–247. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0223> [in Ukrainian].
8. Hudz Yu., Shostakovska A., Maistrenko Yu., Kozynek A. (2025) Finansovi instrumenty zabezpechennia ekonomiko-ekolohichnoi bezpeky pidpriemstv [Financial instruments for ensuring economic and ecological security of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Development of Economy*, no. 5(56), pp. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12> [in Ukrainian].
9. Tymoshenko A. (2025) Didzhytalizatsiia derzhavnykh finansiv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Digitalization of public finances in the context of ensuring economic security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 6 (57), pp. 44–51. DOI: [10.32782/2308-1988/2025-57-6](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-6). [in Ukrainian].
10. Prokopenko N., Myronchuk V., Shepel I. (2022) Pryntsypy funktsionuvannia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny [Principles of the functioning of the banking system of Ukraine under war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33> [in Ukrainian].
11. Hudz Yu. F., Shostakovska A. V., Kotvytska N. M., Maistrenko Yu. V., Kozynek A. O. (2025) Stratehichne upravlinnia ekonomiko-ekolohichnoi bezpekoiu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic management of economic-ecological security as a factor of enterprise competitiveness]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk — Actual Issues of Economic Sciences*, no. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159577> [in Ukrainian].
12. Safarli C., Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. (2024) The impact of globalization on the formation and implementation of international investment strategies. *Economic Affairs*, vol. 69(03), pp. 1415–1422. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2024.25>
13. Tymoshenko Yu. O. (2025) Kontseptualni pidkhody do doslidzhennia hroshovo-kredytnei polityky u suchasni ekonomitsi [Conceptual approaches to the study of monetary policy in the modern economy]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 23. DOI: [10.5281/zenodo.17557469](https://doi.org/10.5281/zenodo.17557469) [in Ukrainian].

УДК 65.011.1:65.012.8:658.15

Турило Анатолій Михайлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет*

Turylo Anatoliy

*PhD in Economics, Professor
Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University*

Короленко Ріта Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет*

Korolenko Rita

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11720

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДНОСНО СТРАТЕГІЧНОГО І ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH ON STRATEGIC AND FINANCIAL MANAGEMENT

Анотація. Вступ. Методологія як окремий сегмент науки виступає важливим чинником її комплексного і якісного розвитку. Тому методологія наукового дослідження в кожному окремому випадку потребує своєї змістовно-структурної модифікації і акцентів.

Мета статті. Метою наукового дослідження є змістовно-структурне удосконалення поняття «методологія наукових досліджень» (через представлення сукупності взаємопов'язаних елементів) і його предметно-практична модифікація до процесів здійснення стратегічного менеджменту і фінансового стратегічного менеджменту в діяльності різних видів суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. У процесі дослідження для змістовного розкриття сутності проблеми використано методи наукової абстракції, комплексного аналізу і синтезу, структурно-декомпозиційності, логіки й узагальнення результатів попередніх досліджень, причинно-наслідкового зв'язку, змістовно-порівняльний, науково-аналітичний.

Результати. Здійснено змістовно-структурне удосконалення поняття «методологія наукових досліджень», яке розкривається як структурно-змістовний у часі концепт усвідомлення і вирішення поставленої ключової цілі наукового дослідження. Визначено сукупність чинників, які впливають на формування структури і зміст методології.

Удосконалено теоретико-методичні підходи до трансформації загальної методології дослідження в предметну модифіковану.

Обґрунтовано значимість методології наукових досліджень в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Визначено зв'язок методології наукових досліджень з такими важливими видами менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання, як загальний стратегічний менеджмент і фінансовий стратегічний менеджмент.

Запропоновано структурно-змістовний і динамічний підхід до розкриття сутності поняття «методологія наукових досліджень».

Визначено основні елементи і чинники, що впливають на структуру і зміст методології та можливості трансформації загальної методології дослідження в певну її локальну модифікацію в залежності від вибраної локальної цілі чи завдання розвитку суб'єкта господарювання.

Перспективи. Перспективне значення методології в дослідженнях і оцінках діяльності суб'єктів господарювання полягає в її здатності забезпечити комплексний і раціональний підхід до забезпечення вирішення нагальних проблем і завдань у процесі конкурентного розвитку суб'єктів господарювання.

Також з перспективних позицій методологія дослідження представляє собою ефективний концепт усвідомлення топ-менеджментом суб'єкта господарювання її ролі і місця в стратегічному менеджменті.

Ключові слова: суб'єкт господарювання, методологія дослідження, стратегічний менеджмент, фінансовий стратегічний менеджмент, ефективний концепт.

Summary. Introduction. Methodology as a separate segment of science is an important factor in its comprehensive and qualitative development. Therefore, the methodology of scientific research in each individual case requires its own content-structural modification and emphasis.

Purpose of the article. The purpose of the scientific research is the content and structural improvement of the concept of "scientific research methodology" (through the presentation of a set of interconnected elements) and its subject-practical modification to the processes of implementing strategic management and financial strategic management in the activities of various types of business entities.

Materials and methods. In the process of research, the methods of scientific abstraction, complex analysis and synthesis, structural decomposition, logic and generalization of the results of previous research, cause-and-effect relationship, content-comparative, and scientific-analytical were used to meaningfully reveal the essence of the problem.

Results. The concept of "methodology of scientific research" has been improved in terms of content and structure, which is revealed as a structural and meaningful concept in time of awareness and solution of the set key goal of scientific research. A set of factors that influence the formation of the structure and content of the methodology has been determined.

Theoretical and methodological approaches to the transformation of the general research methodology into a modified subject-specific one have been improved.

The significance of the methodology of scientific research in the practical activities of business entities has been substantiated.

The relationship between the methodology of scientific research and such important types of management in the activities of business entities as general strategic management and financial strategic management has been determined.

A structural-content and dynamic approach to revealing the essence of the concept of "scientific research methodology" is proposed.

The main elements and factors influencing the structure and content of the methodology and the possibilities of transforming the general research methodology into a certain local modification of it, depending on the selected local goal or task of the development of the business entity, have been identified.

Prospects. The prospective significance of the methodology in research and assessment of the activities of business entities lies in its ability to provide a comprehensive and rational approach to ensuring the solution of urgent problems and tasks in the process of competitive development of business entities.

Also, from a perspective perspective, the research methodology represents an effective concept of awareness by the top management of a business entity of its role and place in strategic management.

Key words: business entity, research methodology, strategic management, financial strategic management, effective concept.

Постановка проблеми. Методологія як окремий сегмент науки виступає важливим чинником її комплексного і якісного розвитку.

Будь-який напрямок дослідження потребує і ґрунтується на методології. Кожен напрямок наукових досліджень має свою сферу прикладання і цілі виконання. Така сегментність і специфічність наукового дослідження визначає, що його методологія повинна базуватися не тільки на загальноновизнаному змістовному концепті, а і враховувати притаманні йому специфічні особливості.

Тому методологія наукового дослідження в кожному окремому випадку потребує своєї змістовно-структурної модифікації і акцентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, що пов'язані із сутністю глобального терміну «методологія» і його похідним терміном «методологія наукових досліджень» розглядаються в певній сукупності літературних джерел [1–10 та ін.].

У цих публікаціях розкриваються достатньо широко і глибоко ключові аспекти та змістовні характеристики понять «методологія» і «методологія наукових досліджень».

Разом з тим серед авторів цих публікацій існують певні відмінності стосовно тлумачення вказаних вище понять, їх змістовного наповнення та предметно-практичного використання.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є змістовно-структурне удосконалення поняття «методологія наукових досліджень» (через представлення сукупності взаємопов'язаних елементів) і його предметно-практична модифікація до процесів стратегічного і фінансового стратегічного менеджментів в діяльності різних видів суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання, а особливо суб'єкта господарювання підприємницького

спрямування, закономірно потребує використання такої науки як методологія, а в аспекті прикладних наукових досліджень в їх діяльності — методології наукових досліджень.

Ще більшою необхідністю використання методології для суб'єкта господарювання стає тоді, коли проблема його ефективного розвитку пов'язана зі значним перспективним його періодом.

У ринковій економіці перспектива розвитку суб'єкта господарювання базується на двох видах менеджменту: загальному стратегічному (стратегічний менеджмент) і фінансовому (фінансовий менеджмент).

Стратегічний менеджмент і фінансовий стратегічний менеджмент, їх рівень якості визначають не тільки їх майбутні загальні і фінансові цілі розвитку, перспективну їх конкурентоспроможність та репутацію, а і взагалі саму можливість існування в умовах значних і доволі часто непередбачуваних коливань невизначеності та ризиків.

Саме тому висока якість загального стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання і його фінансового стратегічного менеджменту є умовою оптимального врахування всієї сукупності невизна-

ченості і ризиків в мінливому ринковому (і не тільки ринковому) середовищі.

Звідсіля, виходячи із значимості двох видів менеджменту для суб'єкта господарювання, робимо висновки про те, що і стратегічний менеджмент і фінансовий стратегічний менеджмент в динамічному розвитку суб'єкта господарювання потребує постійних досліджень, різних за своїм змістом і масштабом, але необхідних за вимогами законів функціонування ринкової системи. А останні в свою чергу потребують пошуку і використання відповідної методології (для наукових досліджень в сферах стратегічного менеджменту і фінансового стратегічного менеджменту це стосується методології наукових досліджень).

З авторської точки зору важливо охарактеризувати певні особливі риси терміну «методологія».

Методологія є таким науковим інструментом по відношенню до стратегічного менеджменту, який розкриває і формує системні підходи до його аналізу, змістовності, реалізації і контролю.

Методологія — це наукова можливість здійснення вивіреного і обґрунтованого руху від стратегічного бачення до отримання стратегічного результату.

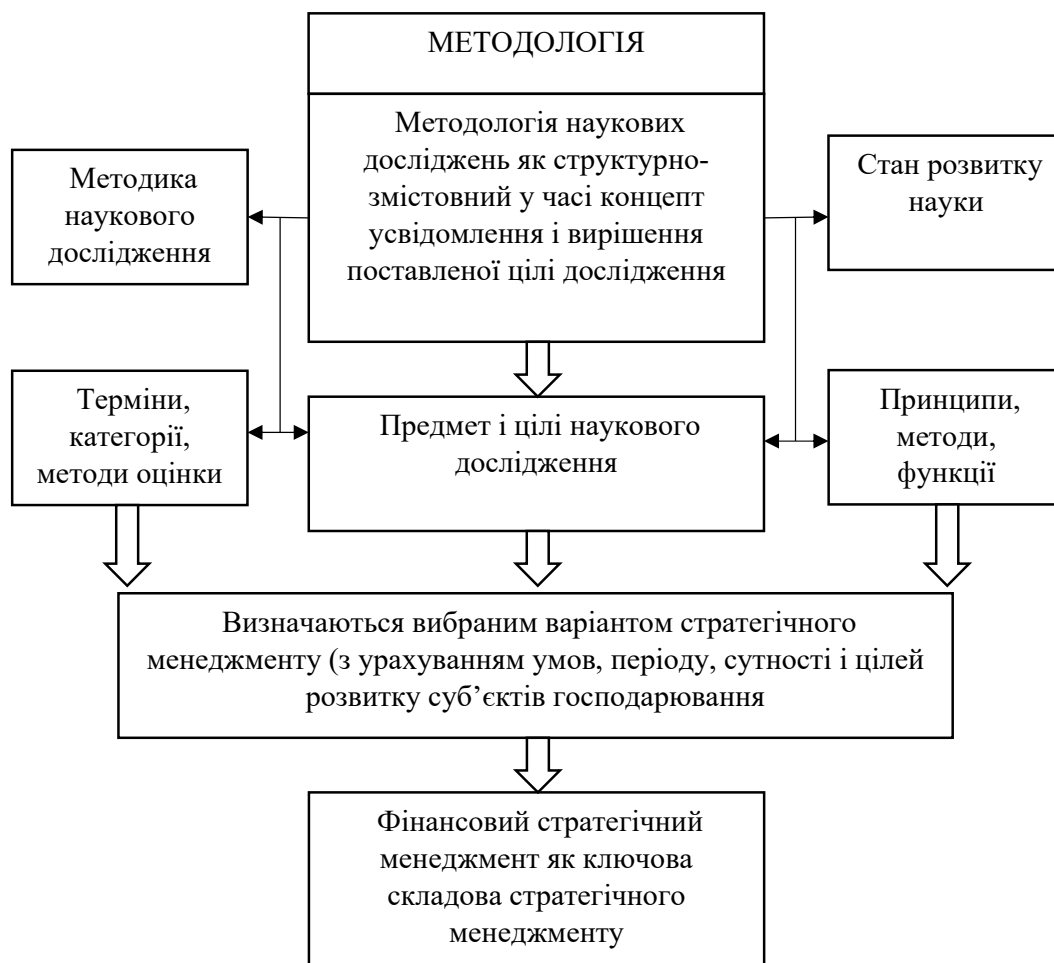


Рис. 1. Змістовний зв'язок методології і стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання
Джерело: розробка авторів

Методологія — це наукова можливість здійснення логічних, послідовних, системних і ефективних дій і рішень у процесі стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання.

Методологія — це наукова можливість і чинник формування раціональної структури та обґрунтованого змісту стратегічного менеджменту в залежності від умов розвитку суб'єкта господарювання, вибраного часового інтервалу, ресурсних та інвестиційних можливостей, цілей і завдань такого розвитку тощо.

Методологія з практичної сторони дозволяє: 1) здійснити обґрунтований підхід до вибору, наприклад, методу аналізу діяльності суб'єкта господарювання (п'ять сил Портера, SWOT-аналіз, сценарний аналіз тощо); 2) визначити потенціал і межі ефективності визначених дій, рішень та інвестицій; 3) розробити адекватні певній ситуації і періоду розвитку суб'єкта господарювання механізми та способи організації, мотивації і стимулювання діяльності персоналу; 4) передбачити і певним чином нівелювати ризики та елементи невизначеності в діяльності суб'єкта господарювання; 5) сформулювати підходи до комплексної оцінки діяльності суб'єкта господарювання через розробку адекватних ситуації кількісних і якісних критеріїв та показників.

Змістовний зв'язок методології зі стратегічним менеджментом і його складовою фінансовим стратегічним менеджментом представлено на рис. 1.

Вибираючи для фінансового стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання певну сферу або предмет дослідження (наприклад, стратегічну фінансову

стійкість, стратегічну фінансову ліквідність, фінансову стратегію, стратегічні фінансові ризики тощо) потрібно предметно проробити відповідну їй методологію. В цьому і полягає процес модифікації загальної методології дослідження в модифіковану специфічну.

Зазначений вище матеріал дозволяє узагальнити роль і зміст методології як науки та практичного інструменту.

Методологія — це шлях до пізнання, отримання чогось нового в процесі проведення дослідження і перетворення його в різних формах та видах у предметно-практичну площину. Вона дозволяє побудувати організацію та логіку дослідження, вивести їх на кінцевий результат послідовно і з високим ступенем ефективності (за рахунок виварених принципів, методів, процедур, термінологічного апарату тощо).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, представлений у даній роботі матеріал удосконалює окремі аспекти стосовно сутності таких понять як «методологія» і «методологія наукових досліджень», розширює змістовне їх наповнення і сферу використання, надає предметний підхід до практичного використання, показує по відношенню до стратегічного менеджменту і фінансового стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання структурний та змістовний зв'язок з ними з урахуванням сукупності чинників, що визначають предметну наповненість таких зв'язків.

Література

1. Бобилев В. П., Іванов І. І., Пройдак Ю. С. Методологія та організація наукових досліджень : підруч. Нац. металург. акад. України. Дніпропетровськ : ІМА-пресс, 2014. 643 с.
2. Бхаттачарджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.
3. Данильян О. Г., Дзюбань О. П. Методологія наукових досліджень : підруч. Харків : Право, 2019. 368 с.
4. Каламбет С. В., Іванов С. В., Півняк Ю. В. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Дніпропетровськ : Герда, 2015. 190 с.
5. Кириленко О. П., Письменний В. В. Основи наукових досліджень у схемах і таблицях : навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Т. : ТНЕУ, 2013. 227 с.
6. Ладанюк А. П., Власенко Л. О., Кишенько В. Д. Методологія наукових досліджень. Київ : Ліра-К, 2018. 352 с.
7. Медвідь В., Данько Ю., Коблянська І. Методологія та організація наукових досліджень (у структурно-логічних схемах і таблицях). Суми : СНАУ, 2020. 220 с.
8. Самсонов В. В., Сільвестров А. М., Тачиніна О. М. Методологія наукових досліджень та приклади її використання: навч. посіб. К. : НУХТ, 2022. 385 с.
9. Тележенко Л. М., Дзюба Н. А., Кашкано М. А., Валевська Л. О. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон : Гринь Д. С., 2016. 192 с.
10. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Методологія комплексного оцінювання інноваційного розвитку і його фінансово-економічний аспект на прикладі підприємств гірничо-збагачувального профілю. *Вісник Криворізького національного університету. Серія: Економічні науки*. Кривий Ріг, 2023. № 56. С. 10–15.

References

1. Bobyliev V. P., Ivanov I. I., Proidak Yu. S. Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: pidruch. Nats. metalurh. akad. Ukrainy. Dnipropetrovsk: IMA-press, 2014. 643 s.

2. Bkhattacherdzhy A., Sytnyk N. Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: doslidzhennia v sotsialno-ekonomichnykh naukakh: navch. posib. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: NTUU “KPI im. Ihoria Sikorskoho”, 2022. 173 s.
3. Danylian O. H., Dzoban O. P. Metodolohiia naukovykh doslidzhen: pidruch. Kharkiv: Pravo, 2019. 368 s.
4. Kalambet S. V., Ivanov S. V., Pivniak Yu. V. Metodolohiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. Dnipropetrovsk: Herda, 2015. 190 s.
5. Kyrylenko O. P., Pysmennyi V. V. Osnovy naukovykh doslidzhen u skhemakh i tablytsiakh: navch. posib. Ternop. nats. ekon. un-t. T.: TNEU, 2013. 227 s.
6. Ladaniuk A. P., Vlasenko L. O., Kyshenko V. D. Metodolohiia naukovykh doslidzhen. Kyiv: Lira-K, 2018. 352 s.
7. Medvid V., Danko Yu., Koblianska I. Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen (u strukturno-lohichnykh skhemakh i tablytsiakh). Sumy: SNAU, 2020. 220 s.
8. Samsonov V. V., Silvestrov A. M., Tachynina O. M. Metodolohiia naukovykh doslidzhen ta pryklady yii vykorystannia: navch. posib. K.: NUKhT, 2022. 385 s.
9. Telezhenko L. M., Dziuba N. A., Kashkano M. A., Valevska L. O. Osnovy naukovykh doslidzhen: navch. posib. Odes. nats. akad. kharch. tekhnolohii. Kherson: Hryn D. S., 2016. 192 s.
10. Turylo A. M., Turylo A. A., Korolenko R. V., Korolenko S. M. Metodolohiia kompleksnoho otsiniuvannia innovatsiino-ho rozvytku i yoho finansovo-ekonomichnyi aspekt na prykladi pidpriemstv hirnycho-zbahachuvalnoho profilu. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Kryvyi Rih, 2023. № 56. S. 10–15.

УДК 336.711:338.124.4

Хирбу Вадим Олексійович

*аспірант кафедри Фінанси, банківська справа та страхування
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

Khyrbu Vadym

*PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
National University of Kyiv-Mohyla Academy*

ORCID: 0009-0002-3472-5299

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11775

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ: МІЖНАРОДНІ УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

THE ROLE OF GOVERNMENT POLICY IN STABILIZING FINANCIAL MARKETS DURING GLOBAL CRISES: INTERNATIONAL LESSONS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Глобальні фінансові кризи 2008–2009 та 2020 років продемонстрували критичну роль державної політики у забезпеченні стабільності фінансових ринків. Ефективне поєднання монетарних, фінансових та макрорегуляційних інструментів дозволило провідним економікам світу уникнути катастрофічних наслідків системних фінансових потрясінь. Для України, яка функціонує в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану, вивчення міжнародного досвіду антикризового регулювання набуває особливої актуальності з огляду на необхідність забезпечення макрофінансової стійкості та формування передумов для повоєнного відновлення економіки.

Мета. Систематизація міжнародного досвіду державної політики стабілізації фінансових ринків під час глобальних криз та обґрунтування рекомендацій щодо його імплементації в українських умовах з урахуванням специфіки функціонування національної економіки в період воєнного стану.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі офіційних документів Федеральної резервної системи США, Європейського центрального банку, Міжнародного валютного фонду, Базельського комітету з банківського нагляду та Національного банку України. Застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення для виявлення закономірностей антикризового регулювання у різних юрисдикціях.

Результати. Встановлено, що ключовими елементами успішної антикризової політики є: швидкість реагування регуляторів, координація монетарної та фінансової політики, застосування нетрадиційних інструментів (кількісне пом'якшення, цільове рефінансування), посилення макрорегуляційного нагляду відповідно до стандартів Базель III. Доведено, що політика Національного банку України у 2022–2024 роках демонструє високу ефективність у забезпеченні макрофінансової стабільності, про що свідчить зниження інфляції з 26% до 13%, стабілізація валютного курсу та збереження довіри до гривні.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексної моделі антикризового регулювання фінансових ринків України в контексті євроінтеграції та імплементації стандартів ЄС у сфері банківського регулювання.

Ключові слова: державна політика, фінансова стабільність, глобальна криза, монетарна політика, макрорегуляційне регулювання, кількісне пом'якшення, Базель III.

Summary. Introduction. The global financial crises of 2008–2009 and 2020 demonstrated the critical role of government policy in ensuring financial market stability. The effective combination of monetary, fiscal, and macroprudential instruments allowed leading world economies to avoid the catastrophic consequences of systemic financial shocks. For Ukraine, operating under unprecedented challenges of martial law, studying international experience in anti-crisis regulation is particularly relevant given the need to ensure macro-financial resilience and create prerequisites for post-war economic recovery.

Purpose. To systematize international experience in government policy for financial market stabilization during global crises and substantiate recommendations for its implementation in Ukrainian conditions, taking into account the specifics of national economy functioning during martial law.

Materials and Methods. The research is based on analysis of official documents from the US Federal Reserve System, European Central Bank, International Monetary Fund, Basel Committee on Banking Supervision, and National Bank of Ukraine. Comparative analysis, systematization, and generalization methods were applied to identify patterns of anti-crisis regulation across different jurisdictions.

Results. Key elements of successful anti-crisis policy were identified: rapid regulatory response, coordination of monetary and fiscal policy, application of unconventional instruments (quantitative easing, targeted refinancing), strengthening macroprudential supervision according to Basel III standards. It was proven that the National Bank of Ukraine's policy in 2022–2024 demonstrates high effectiveness in ensuring macro-financial stability, evidenced by inflation reduction from 26% to 13%, exchange rate stabilization, and maintained confidence in the hryvnia.

Prospects. Further research should focus on developing a comprehensive model of anti-crisis regulation for Ukraine's financial markets in the context of European integration and implementation of EU standards in banking regulation.

Key words: government policy, financial stability, global crisis, monetary policy, macroprudential regulation, quantitative easing, Basel III.

Постановка проблеми. Глобальні фінансові кризи останніх двох десятиліть кардинально змінили уявлення про роль держави у забезпеченні стабільності фінансових ринків. Криза 2008–2009 років, спричинена колапсом ринку субстандартного іпотечного кредитування у США та банкрутством Lehman Brothers у вересні 2008 року, призвела до найглибшої рецесії з часів Великої депресії. За оцінками Центру бюджетних та політичних пріоритетів США, без масштабних політичних інтервенцій падіння реального ВВП могло б сягнути 14% замість фактичних 4%, а безробіття — 16% замість 10% [1, с. 2].

Пандемія COVID-19 у 2020 році створила новий тип економічного шоку — екзогенний та універсальний, що вразив усі сектори економіки одночасно. Як зазначив Головний економіст Європейського центрального банку Філіп Лейн, коронавірус спричинив «безпрецедентно різке та раптове посилення фінансових умов», що загрожувало перетворити економічну та медичну кризу на повномасштабну фінансову катастрофу [2]. За лічені тижні глобальні фондові індекси впали більш ніж на 35%, а відтік портфельних інвестицій з ринків, що розвиваються, досяг рекордних показників.

Для України проблематика антикризового регулювання фінансових ринків набула екзистенційного значення з початком повномасштабної російської агресії у лютому 2022 року. Національний банк України опинився перед безпрецедентним викликом: забезпечити функціонування фінансової системи в умовах активних бойових дій, масового переміщення населення та руйнування економічної інфраструктури. При цьому класичні рецепти антикризової політики, розроблені для мирного часу, потребували суттєвої адаптації до специфіки воєнного стану.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю формування науково обґрунтованої стратегії повоєнного відновлення фінансового сектору України в контексті євроінтеграційних процесів. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року, затверджена регуляторами фінансового ринку, визначає амбітну мету — забезпечення 5–7% щоріч-

ного економічного зростання за рахунок ефективного акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів [3]. Досягнення цієї мети неможливе без глибокого осмислення уроків глобальних криз та їх творчої імплементації в українських умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади антикризової політики центральних банків досліджували провідні економісти світу. Бен Бернанке, голова Федеральної резервної системи США у 2006–2014 роках, обґрунтував концепцію агресивного монетарного стимулювання в умовах нульових процентних ставок, включаючи масштабні програми викупу активів [4]. Крістін Лагард, президент ЄЦБ, розвинула підхід до координації монетарної та фіскальної політики в умовах пандемічної кризи [5].

Питання ефективності державного втручання у фінансові ринки під час криз досліджували науковці МВФ. Клаессенс, Коуз, Лаевен та Валенсія у роботі «Уроки та політичні імплікації глобальної фінансової кризи» систематизували основні форми антикризових інтервенцій: забезпечення ліквідності через заставні механізми, гарантії депозитів та міжбанківських запозичень, рекапіталізацію фінансових установ та викуп проблемних активів [6, с. 9–12]. Автори наголосили, що хоча ці інтервенції є необхідними, вони водночас створюють ринкові викривлення та проблему морального ризику.

Роль макропруденційного регулювання у запобіганні системним кризам досліджували експерти Банку міжнародних розрахунків. Рубіо та Гальєго довели, що імплементація контрциклічних капітальних буферів відповідно до стандартів Базель III забезпечує додаткову фінансову стабільність порівняно з попередніми версіями регуляторних вимог [7]. Базельський комітет з банківського нагляду у документі «Завершення посткризових реформ» визначив ключові завдання нового регуляторного каркасу: забезпечення мінімальних стандартів стійкості фінансових установ та зменшення системних ризиків у разі їх банкрутства [8, с. 1–2].

Українські науковці також приділяють значну увагу проблематиці антикризового регулювання.

Козюк В. проаналізував монетарну політику воєнного року як рух «мінним полем макрофінансових викликів» [9]. Пожар А., Стрілець В. та інші дослідили міжнародний досвід монетарної політики в умовах війни та можливості його застосування в Україні [10]. ГУДКова Г. С. охарактеризувала особливості регуляторної діяльності НБУ в умовах воєнного стану [11].

Водночас комплексний порівняльний аналіз антикризової політики провідних центральних банків світу та Національного банку України з урахуванням специфіки воєнного часу залишається недостатньо висвітленим у науковій літературі. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є систематизація міжнародного досвіду державної політики стабілізації фінансових ринків під час глобальних криз 2008–2009 та 2020 років та обґрунтування рекомендацій щодо його імплементації в українських умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- 1) проаналізувати механізми антикризової політики Федеральної резервної системи США під час глобальної фінансової кризи 2008–2009 років та пандемії COVID-19;
- 2) дослідити особливості монетарної політики Європейського центрального банку в кризових умовах, зокрема програму екстрених пандемічних закупівель (PEPP);
- 3) оцінити роль Міжнародного валютного фонду у координації глобальної антикризової відповіді та підтримці країн з ринками, що розвиваються;
- 4) систематизувати посткризові регуляторні реформи у рамках Базель III та їх вплив на стійкість банківської системи.
- 5) проаналізувати політику Національного банку України щодо забезпечення макрофінансової стабільності в умовах воєнного стану.
- 6) обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення антикризової політики України з урахуванням міжнародного досвіду та євроінтеграційних перспектив.

Виклад основного матеріалу. Глобальна фінансова криза 2008–2009 років стала переломним моментом у розвитку центробанківської політики. Банкрутство Lehman Brothers 15 вересня 2008 року спричинило системну паніку на фінансових ринках: індекс Dow Jones впав на 777,68 пункти (6,98%) за один день, а ціна золота злетіла до 900 доларів за унцію [12]. Федеральний резерв відреагував безпрецедентним комплексом заходів, які згодом стали зразком антикризової політики для центральних банків світу.

Ключовим елементом політики ФРС стало агресивне зниження процентних ставок. Починаючи з вересня 2007 року, Комітет з операцій на відкритому ринку послідовно знижував цільову ставку федеральних фондів, досягнувши діапазону 0–0,25%

у грудні 2008 року [4]. Проте в умовах нульової нижньої межі процентних ставок традиційні інструменти монетарної політики виявилися недостатніми.

Інноваційною відповіддю ФРС стала програма кількісного пом'якшення (Quantitative Easing, QE). Перша хвиля QE1 була оголошена 25 листопада 2008 року і передбачала викуп іпотечних цінних паперів (MBS) та боргових зобов'язань агенцій на суму 600 млрд. доларів [13]. У березні 2009 року програмі було розширено додатковими 750 млрд. доларів MBS та 300 млрд. доларів казначейських облігацій. Загалом баланс ФРС зріс з приблизно 1 трильйона доларів наприкінці 2008 року до 4,5 трильйона доларів на кінець 2014 року. Важливим інструментом стали також численні програми забезпечення ліквідності. Фонд ліквідності для взаємних фондів грошового ринку (AMLF) дозволив профінансувати викуп високоякісних комерційних паперів, забезпечених активами, запобігши панічному відтоку коштів з фондів грошового ринку [4]. Програма TALF (Term Asset-Backed Securities Loan Facility) поєднала ресурси ФРС та Казначейства: Федеральний резерв забезпечував ліквідне фінансування, тоді як Казначейство брало на себе кредитний ризик.

Пандемія COVID-19 у 2020 році продемонструвала здатність ФРС швидко мобілізувати весь арсенал антикризових інструментів, накопичений за попереднє десятиліття. ФРС знизила ставку федеральних фондів до 1,25% 3 березня, а вже 15 березня — до 0,25% [13]. Баланс ФРС, який до початку пандемії становив близько 4,2 трильйона доларів, за кілька місяців зріс до понад 7 трильйонів доларів.

Порівняльний аналіз двох криз свідчить про еволюцію підходів ФРС. Якщо у 2008 році розробка та імплементація нових програм потребувала значного часу, то у 2020 році реакція була майже миттєвою. За словами Дональда Кона, колишнього віцепрезидента ФРС, наявність випробуваного інструментарію дозволила суттєво прискорити час реагування [14]. Європейський центральний банк розробив власну модель антикризової політики, адаптовану до специфіки єврозони. Ключовим викликом для ЄЦБ була необхідність забезпечення єдності монетарної політики для 19 країн з різним рівнем економічного розвитку та фінансової спроможності.

Відповіддю ЄЦБ на пандемію COVID-19 стала Програма екстрених пандемічних закупівель (Pandemic Emergency Purchase Programme, PEPP) обсягом 1,85 трильйона євро, оголошена 18 березня 2020 року [2]. Разом з попередніми програмами викупу активів загальний обсяг інтервенцій становив 7,3% ВВП єврозони. Як зазначила президент ЄЦБ Крістін Лагард, PEPP має три ключові переваги: відповідність характеру екзогенного шоку, можливість інтервенцій по всій кривій дохідності та гнучкість щодо поступового поширення вірусу [5].

Важливим елементом політики ЄЦБ стали цільові операції довгострокового рефінансування

(Targeted Longer-Term Refinancing Operations, TLTRO III). Ці операції забезпечили потужні фінансові стимули для банків підтримувати кредитування реального сектору, пропонуючи фінансування за ставками до -1% для банків, що виконують показники кредитування [15]. У червні 2020 року банки залучили рекордні 1,308 трильйона євро через TLTRO III — найбільший обсяг, коли-небудь розміщений в рамках однієї кредитної операції ЄЦБ.

Результати політики ЄЦБ підтверджують її ефективність. Оголошення РЕПР зупинило посилення фінансових умов та відновило трансмісію змін ставок овернайт на криву дохідності суверенних облігацій єврозони [16]. Банки, на відміну від кризи 2008 року, діяли як критичний буфер для економіки завдяки вищим капітальним резервам. Між березнем і травнем 2020 року банки єврозони надали підприємствам 245 млрд. євро кредитів — безпрецедентний темп кредитування [15]. Міжнародний валютний фонд відіграв ключову роль у координації глобальної відповіді на фінансові кризи та підтримці країн з ринками, що розвиваються. Під час кризи 2008–2009 років керуючий директор МВФ Домінік Стросс-Кан закликав до глобального фіскального стимулювання, що допомогло світовій економіці уникнути Великої депресії [17]. На саміті G20 у Лондоні у квітні 2009 року було прийнято рішення про потроєння кредитних ресурсів Фонду до 750 млрд. доларів та здійснення загального розподілу Спеціальних прав запозичення (SDR) [17]. Країни з ринками, що розвиваються та низьким рівнем доходу, отримали близько 100 млрд. доларів нового розподілу SDR. Це був безпрецедентний обсяг порівняно з попереднім запасом SDR у 33 млрд. доларів.

МВФ також реформував свої кредитні інструменти. Було запроваджено нову архітектуру пільгового фінансування: Розширену кредитну лінію (Extended Credit Facility) для середньострокової підтримки, Резервну кредитну лінію (Standby Credit Facility) для короткострокових потреб та Швидку кредитну лінію (Rapid Credit Facility) для екстреної підтримки з мінімальною кондиціональністю [18]. Ліміти доступу до фінансування фактично подвоїлися.

Як зазначають дослідники Азійського банку розвитку, програми МВФ після глобальної фінансової кризи характеризувалися більшими обсягами фінансування — в середньому на 3 процентних пункти ВВП більше порівняно з періодом після Азійської кризи [19]. При цьому МВФ регулярно дозволяв послаблення цільових показників фіскального балансу у випадку несприятливих шоків та допускав використання контролю за рухом капіталу. Глобальна фінансова криза виявила критичні недоліки регуляторного каркасу банківської системи. Базель III, розроблений Базельським комітетом з банківського нагляду, став комплексною відповіддю на ці виклики. Як зазначено в офіційних документах Комітету, реформи спрямовані на посилення мікропруденційного регулювання

окремих банків та запровадження макропруденційного виміру для протидії системним ризикам [8].

Ключові елементи Базель III включають:

Підвищення якості та рівня капіталу. Мінімальні вимоги до капіталу першого рівня (Common Equity Tier 1, CET1) зросли з фактичних 2% до $4,5\%$ від ризикозважених активів. Разом з буфером консервації капіталу ($2,5\%$) загальна вимога до CET1 становить 7% [20]. За даними моніторингу Базельського комітету, загальний обсяг CET1 у 89 найбільших міжнародно активних банків зріс на понад 70% (близько 1,5 трильйона євро) за п'ять років до середини 2016 року [21].

Контрициклічний буфер капіталу. Цей інноваційний інструмент макропруденційної політики дозволяє національним регуляторам вимагати від банків накопичення додаткового капіталу (до $2,5\%$) у періоди надмірного кредитного зростання для використання під час криз [7].

Коефіцієнт левериджу. Новий показник обмежує надмірну закредитованість банківської системи незалежно від розрахунку ризикозважених активів, слугуючи додатковим захистом від модельного ризику [8].

Стандарти ліквідності. Коефіцієнт покриття ліквідності (Liquidity Coverage Ratio, LCR) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (Net Stable Funding Ratio, NSFR) забезпечують достатність короткострокової та довгострокової ліквідності банків [20].

Завершення посткризових реформ (Basel III: Finalising post-crisis reforms), погоджене у грудні 2017 року, передбачає подальше посилення вимог до 2028 року [22]. Ключовим нововведенням є «підлога» для внутрішніх моделей оцінки ризику (output floor) на рівні $72,5\%$ від стандартизованого підходу, що обмежує можливості банків занижувати вимоги до капіталу через маніпуляції з моделями.

Національний банк України з початку повномасштабного вторгнення реалізує безпрецедентний комплекс заходів для забезпечення макрофінансової стабільності. 24 лютого 2022 року НБУ видав постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану», яка запровадила жорсткі валютні обмеження та фіксований обмінний курс [23].

Ключові напрями політики НБУ:

Фіксація обмінного курсу. На початку агресії НБУ зафіксував офіційний курс гривні, що дозволило стабілізувати валютні очікування та запобігти панічному знеціненню національної валюти. У жовтні 2023 року НБУ перейшов до режиму керованої гнучкості, що передбачає поступову лібералізацію валютного ринку [24].

Жорстка монетарна політика. У червні 2022 року НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25% для стримування інфляції в умовах монетарного фінансування бюджетного дефіциту [25]. Облікова

ставка утримувалася на рівні 25% понад рік і почала поступово знижуватися з липня 2023 року у зв'язку зі зниженням інфляції.

Монетарне фінансування бюджету. У 2022 році НБУ як надзвичайний захід профінансував дефіцит державного бюджету шляхом викупу ОВДП на суму 400 млрд. грн [25]. Ця політика, хоч і є ризиковою з точки зору інфляційних наслідків, була необхідною для забезпечення оборонних та соціальних видатків. У 2023–2024 роках НБУ не вдавався до прямого бюджетного фінансування.

Підтримка ліквідності банківської системи. НБУ пом'якшив вимоги до застави для операцій рефінансування, не застосовуючи дисконти до ОВДП з травня 2022 року [26]. Це розширило можливості банків з отримання ліквідності.

Результати політики НБУ свідчать про її ефективність. Інфляція знизилася з піків понад 26% у 2022 році до 13,2% на кінець 2024 року [27]. Валютний ринок залишається стабільним. Міжнародні резерви України становлять 45,1 млрд. доларів станом на 1 липня 2025 року [24]. Банківська система продемонструвала стійкість та продовжує кредитування економіки.

Як зазначив голова НБУ Андрій Пишний, якого було визнано «Головою центрального банку 2024 року» за версією The Banker та Central Banking Awards, послідовна та передбачувана позиція НБУ забезпечила збереження довіри до гривні — одного з найцінніших нематеріальних активів воєнного часу [28].

Систематизація міжнародного досвіду дозволяє виокремити ключові фактори успішної антикризової політики (табл. 1).

Аналіз таблиці свідчить, що НБУ застосував принципово інший підхід до процентної політики порівняно з ФРС та ЄЦБ. Замість зниження ставок НБУ різко їх підвищив для стримування інфляційного тиску від монетарного фінансування. Це рішення відповідає специфіці інфляції пропозиції, характерної для воєнного часу.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації для України:

По-перше, продовження поступової валютної лібералізації з переходом до повноцінного режиму інфляційного таргетування після завершення ак-

тивної фази війни. Це є одним з орієнтирів програми МВФ для України [25].

По-друге, посилення макропруденційного регулювання відповідно до стандартів Базель III в контексті євроінтеграції. Закони «Про фінансові послуги та фінансові компанії», «Про страхування» та «Про кредитні спілки» 2021–2023 років закладають основу для гармонізації з вимогами ЄС [25].

По-третє, розвиток інструментів цільового рефінансування за зразком TLTRO для підтримки кредитування пріоритетних секторів економіки в період відновлення.

По-четверте, подальша координація монетарної та фінансової політики в рамках Ради з фінансової стабільності для забезпечення комплексної макрофінансової стійкості [29].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

По-перше, глобальні фінансові кризи 2008–2009 та 2020 років підтвердили критичну роль державної політики у стабілізації фінансових ринків. Швидка та масштабна реакція центральних банків — зниження процентних ставок до нульової межі, програми кількісного пом'якшення, цільове рефінансування — дозволила уникнути системного колапсу фінансової системи. За оцінками експертів, без політичних інтервенцій наслідки кризи 2008–2009 років були б удвічі гіршими.

По-друге, посткризові регуляторні реформи у рамках Базель III суттєво підвищили стійкість глобальної банківської системи. Вищі вимоги до капіталу, контрциклічні буфери та стандарти ліквідності створили додатковий захист від системних ризиків, що підтвердилося під час пандемічної кризи 2020 року.

По-третє, політика Національного банку України в умовах воєнного стану демонструє високу ефективність та адаптивність. Поеднання фіксації обмінного курсу, жорсткої монетарної політики та обмеженого монетарного фінансування бюджету дозволило забезпечити макрофінансову стабільність в екстремальних умовах. Зниження інфляції з 26% до 13%, стабілізація валютного курсу та збереження довіри до гривні свідчать про правильність обраної стратегії.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика антикризової політики центральних банків

Критерій	ФРС США	ЄЦБ	НБУ
Швидкість реакції	Висока (2020 — миттєва)	Висока	Висока
Зниження ставок	До 0–0,25%	До –0,5%	Підвищення до 25%
Кількісне пом'якшення	QE1–QE3, \$4,5 трлн	PEPP, €1,85 трлн	Обмежене (ОВДП)
Цільове рефінансування	TALF, AMLF	TLTRO III	Операції репо
Валютна політика	Плаваючий курс	Плаваючий курс	Фіксація → кероване плавання
Координація з фінансовою політикою	Висока (CARES Act)	Висока (RRF)	Висока (військові облигації)

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 23; 25]

По-четверте, для України залишаються актуальними завдання поступового переходу до режиму інфляційного таргетування, валютної лібералізації та імплементації стандартів ЄС у сфері банківського регулювання в контексті євроінтеграційних процесів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою комплексної моделі антикризового регулювання фінансових ринків України, яка вра-

ховуватиме специфіку повоєнного відновлення, необхідність залучення масштабних інвестицій та гармонізації регуляторного середовища з вимогами ЄС. Окремим напрямом досліджень має стати аналіз оптимальних механізмів координації монетарної та фіскальної політики в умовах обмежених бюджетних ресурсів та значної залежності від міжнародної фінансової підтримки.

Література

1. Blinder A. S., Zandi M. The Financial Crisis: Lessons for the Next One. *Center on Budget and Policy Priorities*. 2015. URL: <https://www.cbpp.org/research/the-financial-crisis-lessons-for-the-next-one> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Schnabel I. The ECB's response to the COVID-19 pandemic. Speech at the SAFE Policy Center Webinar. 16 April 2020. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2020/html/ecb.sp200416~4d6bd9b9c0.en.html> (дата звернення: 05.12.2025).
3. Регулятори фінансового ринку затвердили Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року. *Кабінет Міністрів України*. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/regulyatori-finansovogo-rinku-zatverdili-strategiyu-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 05.12.2025).
4. Bernanke B. S. The Crisis and the Policy Response. Speech at the Stamp Lecture, London School of Economics. 13 January 2009. URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090113a.htm> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Lagarde C. Our response to the coronavirus emergency. The ECB Blog. 19 March 2020. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2020/html/ecb.blog200319~11f421e25e.en.html> (дата звернення: 05.12.2025).
6. Claessens S., Kose M. A., Laeven L., Valencia F. Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis. *IMF Working Paper*. 2010. No. 10/44. 49 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1044.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Rubio M., Carrasco-Gallego J. A. The new financial regulation in Basel III and monetary policy: A macroprudential approach. *Journal of Financial Stability*. 2016. Vol. 26. P. 294–305.
8. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms. *Bank for International Settlements*. December 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
9. Козюк В. Монетарна політика воєнного року: мінним полем макрофінансових викликів. *VoxUkraine*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/monetarna-polityka-voyennogo-roku-minnym-polem-makrofinansovyh-vyklykiv> (дата звернення: 05.12.2025).
10. Пожар А., Стрілець В., Франко Л. та ін. Монетарна політика в умовах війни: український та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/255> (дата звернення: 05.12.2025).
11. ГУДКова Г. С. Особливості регуляторної діяльності Національного банку України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 314–319.
12. 2008 financial crisis. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2008_financial_crisis (дата звернення: 05.12.2025).
13. Faria-e-Castro M., Leibovici F., Marques L. Modeling U.S. monetary policy during the global financial crisis and lessons for Covid-19. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2021. Vol. 133. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7456449/> (дата звернення: 05.12.2025).
14. Kohn D. L. The Federal Reserve's Policy Actions during the Financial Crisis and Lessons for the Future. Speech at the Carleton University, Ottawa. 13 May 2010. URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/kohn20100513a.htm> (дата звернення: 05.12.2025).
15. Schnabel I. Monetary policy in changing conditions. Speech at the DIW Berlin. 4 November 2020. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2020/html/ecb.sp201104_2~9afd2bf0ad.en.html (дата звернення: 05.12.2025).
16. The impact of the ECB's monetary policy measures taken in response to the COVID-19 crisis. *ECB Economic Bulletin*. 2020. Issue 5. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2020/html/ecb.ebbox202005_03~12b5ff68bf.en.html (дата звернення: 05.12.2025).
17. Xafa M. Role of the IMF in the Global Financial Crisis. *Cato Journal*. 2010. Vol. 30. No. 3. P. 475–490. URL: <https://www.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/cato-journal/2010/11/cj30n3-5.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
18. The IMF Response to the Global Crisis: Meeting the Needs of Low-Income Countries. *IMF Background Note*. 29 July 2009. URL: <https://www.imf.org/external/np/lic/2009/072909.htm> (дата звернення: 05.12.2025).
19. Miyamoto H., Nguyen A., Sheremirov V. Assessing the Effectiveness of IMF Programs Following the Global Financial Crisis. *Asian Development Review*. 2019. Vol. 36. No. 2. P. 96–128. URL: <https://www.adb.org/publications/assessing-effectiveness-imf-programs-following-global-financial-crisis> (дата звернення: 05.12.2025).

20. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements. December 2010, revised June 2011. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
21. Coen W. Banking regulation and supervision after the crisis — where are we now, and what lies ahead? Speech at the 8th BCBS-FSI High-level Meeting. 1 June 2017. URL: <https://www.bis.org/speeches/sp170601.htm> (дата звернення: 05.12.2025).
22. Basel III: Finalising post-crisis reforms. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Basel_III:_Finalising_post-crisis_reforms (дата звернення: 05.12.2025).
23. Монетарна політика. *Фінанси України*. 2022. № 5. С. 61–76. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_05_061_uk.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
24. Зміни в законодавстві про валютний контроль з огляду на воєнний стан в Україні. *PRAVO.UA*. 2025. URL: <https://pravo.ua/zminy-u-zakonodavstvi-pro-valiutnyi-kontrol-z-ohliadu-na-voiennyi-stand-v-ukraini/> (дата звернення: 05.12.2025).
25. White Book of Reforms 2025. Chapter 4. Monetary Policy and Banking Sector. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://vox-ukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-4-monetary-policy-and-banking-sector> (дата звернення: 05.12.2025).
26. NBU Maintains Constant Dialogue with Businesses. *National Bank of Ukraine*. 3 November 2022. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalnyi-bank-pidtrimuye-postiyniy-dialog-iz-biznesom> (дата звернення: 05.12.2025).
27. Інфляція, війна і ставка НБУ: монетарна політика як запорука макростабільності. *РБК-Україна*. 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/inflyatsiya-viyna-i-stavka-nbu-chomu-monetarna-1757674769.html> (дата звернення: 05.12.2025).
28. Національний банк України. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Національний_банк_України (дата звернення: 05.12.2025).
29. Рада з фінансової стабільності схвалила Стратегію з розвитку кредитування. *Кабінет Міністрів України*. 10 червня 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-finansovoi-stabilnosti-skhvalyla-stratehiu-z-rozvytku-kredytuvannia> (дата звернення: 05.12.2025).

References

1. Blinder, A. S. & Zandi, M. (2015). *The Financial Crisis: Lessons for the Next One*. Center on Budget and Policy Priorities. Available at: <https://www.cbpp.org/research/the-financial-crisis-lessons-for-the-next-one>
2. Schnabel, I. (2020). *The ECB's response to the COVID-19 pandemic*. Speech at the SAFE Policy Center Webinar, 16 April. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2020/html/ecb.sp200416~4d6bd9b9c0.en.html>
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). *Financial market regulators approved the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/regulyatori-finansovogo-rinku-zatverdili-strategiyu-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku>
4. Bernanke, B. S. (2009). *The Crisis and the Policy Response*. Speech at the Stamp Lecture, London School of Economics, 13 January. Available at: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090113a.htm>
5. Lagarde, C. (2020). *Our response to the coronavirus emergency*. The ECB Blog, 19 March. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2020/html/ecb.blog200319~11f421e25e.en.html>
6. Claessens, S., Kose, M. A., Laeven, L. & Valencia, F. (2010). *Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis*. IMF Working Paper, No. 10/44. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1044.pdf>
7. Rubio, M. & Carrasco-Gallego, J. A. (2016). The new financial regulation in Basel III and monetary policy: A macroprudential approach. *Journal of Financial Stability*, vol. 26, pp. 294–305.
8. Basel Committee on Banking Supervision (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
9. Koziuk, V. (2023). *Monetarna polityka voiennoho roku: minnym polem makrofinansovykh vyklykiv* [Monetary policy of the war years: a minefield of macro-financial challenges]. *VoxUkraine*. Available at: <https://voxukraine.org/monetarna-polityka-voiennoho-roku-minnym-polem-makrofinansovykh-vyklykiv>
10. Pozhar, A., Strilets, V., Franko, L. et al. (2024). *Monetarna polityka v umovakh viiny: ukraïnskyi ta zarubizhnyi dosvid* [Monetary policy under war conditions: Ukrainian and foreign experience]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*. Available at: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/255>
11. Hudkova, H. S. (2023). *Osoblyvosti rehuliatornoi diialnosti Natsionalnoho banku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Peculiarities of regulatory activity of the National Bank of Ukraine under martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 6, pp. 314–319.
12. 2008 financial crisis. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2008_financial_crisis.
13. Faria-e-Castro, M., Leibovici, F. & Marques, L. (2021). Modeling U.S. monetary policy during the global financial crisis and lessons for Covid-19. *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 133. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7456449/>

14. Kohn, D.L. (2010). *The Federal Reserve's Policy Actions during the Financial Crisis and Lessons for the Future*. Speech at the Carleton University, Ottawa, 13 May. Available at: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/kohn20100513a.htm>
15. Schnabel, I. (2020). *Monetary policy in changing conditions*. Speech at the DIW Berlin, 4 November. Available at: https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2020/html/ecb.sp201104_2~9afd2bf0ad.en.html
16. European Central Bank (2020). The impact of the ECB's monetary policy measures taken in response to the COVID-19 crisis. *ECB Economic Bulletin*, issue 5. Available at: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2020/html/ecb.ebbox202005_03~12b5ff68bf.en.html
17. Xafa, M. (2010). Role of the IMF in the Global Financial Crisis. *Cato Journal*, vol. 30, no. 3, pp. 475–490. Available at: <https://www.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/cato-journal/2010/11/cj30n3-5.pdf>
18. International Monetary Fund (2009). *The IMF Response to the Global Crisis: Meeting the Needs of Low-Income Countries*. IMF Background Note, 29 July. Available at: <https://www.imf.org/external/np/lic/2009/072909.htm>
19. Miyamoto, H., Nguyen, A. & Sheremirov, V. (2019). Assessing the Effectiveness of IMF Programs Following the Global Financial Crisis. *Asian Development Review*, vol. 36, no. 2, pp. 96–128. Available at: <https://www.adb.org/publications/assessing-effectiveness-imf-programs-following-global-financial-crisis>
20. Basel Committee on Banking Supervision (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
21. Coen, W. (2017). *Banking regulation and supervision after the crisis — where are we now, and what lies ahead?* Speech at the 8th BCBS-FSI High-level Meeting, 1 June. Available at: <https://www.bis.org/speeches/sp170601.htm>
22. Wikipedia (2025). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Basel_III:_Finalising_post-crisis_reforms
23. Monetarna polityka [Monetary policy] (2022). *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 61–76. Available at: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_05_061_uk.pdf
24. PRAVO.UA (2025). *Zminy v zakonodavstvi pro valiutnyi kontrol z ohliadu na voiennyi stan v Ukraini* [Changes in currency control legislation in view of martial law in Ukraine]. Available at: <https://pravo.ua/zminy-u-zakonodavstvi-pro-valiutnyi-kontrol-z-ohliadu-na-voiennyi-stan-v-ukraini/>
25. VoxUkraine (2025). *White Book of Reforms 2025. Chapter 4. Monetary Policy and Banking Sector*. Available at: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-4-monetary-policy-and-banking-sector>
26. National Bank of Ukraine (2022). *NBU Maintains Constant Dialogue with Businesses*, 3 November. Available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalnyi-bank-pidtrimuye-postiyniy-dialog-iz-biznesom>
27. RBK-Ukraine (2025). *Inflyatsiia, viina i stavka NBU: monetarna polityka yak zaporuka makrostabilsti* [Inflation, war and NBU rate: monetary policy as a guarantee of macrostability]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/inflyatsiya-viyna-i-stavka-nbu-chomu-monetarna-1757674769.html>
28. NBU, Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Національний_банк_України
29. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). *Rada z finansovoi stabilnosti skhvalyla Stratehiiu z rozvytku kredyтуvannia* [Financial Stability Council approved the Credit Development Strategy], 10 June. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-fansovoi-stabilnosti-skhvalyla-stratehiiu-z-rozvytku-kredyтуvannia>

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 12 (104)

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 31.12.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 35,11. Тираж 100. Замовлення № 223.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

«SBA Print»

тел.: +38067-393-33-34

e-mail: 3933334@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 5409 від 02.08.2017 року.