

ISSN: 2312-394 X Print
2519-2914 Onlin

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
СФЕРИ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ**

**ECONOMIC STRATEGY AND PROSPECTS OF TRADE
AND SERVICES SECTOR DEVELOPMENT**

**Збірник наукових праць
Collection of research papers**

Видається з 2005 року
Published since 2005

Випускається 2 рази на рік
Published 2 times a year

Випуск 1 (37)
Issue 1 (37)

Харків
ДБТУ
2025

УДК 657.1:642.5.024.3/.5:339

Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки збірник включено до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (наказ № 1035 від 23.08.2023).

Свідectво про реєстрацію KB № 25438-15378ПР.

Внесено до Реєстру суб'єктів у сфері друкованих медіа R30-02011

Збірник включено до НМБД: Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib).

Рекомендовано до видання вченою радою Державного біотехнологічного університету, протокол засідання № 10 від 28.05.25 р.

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : В. А. Гросул (відпов. ред.) та ін.]. – Харків : ДБТУ, 2025. – Вип. 1 (37). – 166 с.

Збірник наукових статей присвячений актуальним питанням обліку та фінансів, економіки бізнесу, менеджменту і маркетингу, готельно-ресторанної справи, підприємництва та торгівлі.

Збірник стане корисним джерелом інформації для науковців, викладачів, студентів, а також для практиків, що працюють в економічній сфері. Він сприятиме обміну досвідом, поглибленню теоретичних знань і розвитку нових ідей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

УДК 657.1:642.5.024.3/.5:339

©Державний
біотехнологічний
університет, 2025

УДК 657.1:642.5.024.3/.5:339

In accordance with the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine, the collection is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine, category 'B' (order No. 1035 of 23.08.2023).

Certificate of registration KB № 25438-15378ІІР.

The Collection is indexed in scientometric databases: Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib).

Recommended for publication by the Academic Council of the State Biotechnological University, minutes of the meeting

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : В. А. Гросул (відпов. ред.) та ін.]. – Харків : ДБТУ, 2025. – Вип. 1 (37). – 166 с.

The Collection of research papers is devoted to actual issues of accounting and finance, business economics, management and marketing, hotel and restaurant business, entrepreneurship and trade.

The Collection will be a useful source of information for researchers, teachers, students, and practitioners working in the economic sphere. It will facilitate the exchange of experience, deepen theoretical knowledge and develop new ideas to improve the efficiency and competitiveness of enterprises.

УДК 657.1:642.5.024.3/.5:339

© State Biotechnological University, 2025

Редакційна колегія:

Гросул В.А.

головний редактор

Савицька Н.Л.

доктор економічних наук, професор

заступник головного редактора

Михайлова О.В.

доктор економічних наук, професор

відповідальний секретар

Акімова Н.С.

кандидат економічних наук, доцент

Бугріменко Р.М.

– кандидат економічних наук, професор

Букос Т.

– доктор економічних наук, професор

– кандидат економічних наук, доцент

Галоян Д.Р.

(Молдова)

– доктор економічних наук, професор

(Вірменія)

Жегус О.В.

– доктор економічних наук, професор

Зубков С.О.

– доктор економічних наук, професор

Кашена Н.Б.

– доктор економічних наук, професор

Колесник А.О.

– кандидат технічних наук, доцент

Круглова О.А.

– кандидат економічних наук, професор

Литвинов А.І.

– доктор економічних наук, професор

Малак-Равліковська А.

– доктор наук, професор (Польща)

Мандич О.В.

– доктор економічних наук, професор

Мрктчян Т.М.

– доктор економічних наук, професор

(Вірменія)

Наумова Т.А.

– кандидат економічних наук, доцент

Нестеренко І.В.

– кандидат економічних наук, доцент

Нестеренко О.О.

– доктор економічних наук, професор

Нурмагамбетов А.З.

– кандидат економічних наук, доцент

(Казахстан)

Пахуча Е.В.

– кандидат економічних наук, доцент

Пилипенко А.А.

– доктор економічних наук, професор

Ставерська Т.О.

– кандидат економічних наук, доцент

Янчева Л.М.

– кандидат економічних наук, професор

Яцун Л.М.

– доктор економічних наук, професор

Editorial Board:

Hrosul V.	– Editor-in-Chief Dr., Prof.
Savytska N.	– Deputy Editor-in-Chief Dr., Prof.
Mykhailova O.	– Executive Secretary PhD, Assoc. Prof.
Akimova N.	– PhD, Prof.
Buhrymenko R.	– Dr., Prof.
Bucos T.	– PhD, Assoc. Prof. (Moldova)
Haloyan D.	– Dr., Prof. (Armenia)
Zhehus O.	– Dr., Prof.
Zubkov S.	– Dr., Prof.
Kashchena N.	– Dr., Prof.
Kolesnyk A.	– PhD, Assoc. Prof.
Kruhlova O.	– PhD, Prof.
Litvinov A.	– Dr., Prof.
Malak-Rawlikowska A.	– Prof. (Poland)
Mandych O.	– Dr., Prof.
Mrktchyan T.	– Dr., Prof. (Armenia)
Naumova T.	– PhD, Assoc. Prof.
Nesterenko I.	– PhD, Assoc. Prof.
Nesterenko O.	– Dr., Prof.
Nurmagambetov A.	– PhD, Assoc. Prof. (Kazakhstan)
Pakhucha E.	– PhD, Assoc. Prof.
Pylypenko A.	– Dr., Prof.
Staverska T.	– PhD, Assoc. Prof.
Yancheva L.	– PhD, Prof.
Yatsun L.	– Dr., Prof.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Н.С. Ковалевська, І.В. Нестеренко, Р.М. Остапенко

У статті досліджено трансформаційний вплив цифрових технологій на систему бухгалтерського обліку економічної діяльності підприємств в умовах розвитку цифрової економіки. Розкрито можливості застосування хмарних обчислень, штучного інтелекту, блокчейн-технологій і роботизованої автоматизації процесів для підвищення точності, оперативності та ефективності обробки облікової інформації. Визначено особливості цифрової трансформації в роздрібній торгівлі, сфері послуг, сільському господарстві, готельно-ресторанному бізнесі, будівництві й автотранспорті. Акцентовано увагу на перевагах та викликах, пов'язаних з упровадженням цифрових рішень.

Ключові слова: облік, цифрова трансформація, штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, економічна діяльність, моделювання, управління підприємством.

DIGITAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF TRANSFORMATION OF ACCOUNTING FOR ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

I. Nesterenko, N. Kovalevska, R. Ostapenko

The article investigates the transformative impact of digital technologies on accounting practices within modern enterprises operating in the digital economy. It focuses on advanced tools such as cloud computing, artificial intelligence (AI), blockchain, and robotic process automation (RPA), which are revolutionizing traditional methods of recording, processing, and analyzing financial information. These technologies significantly improve the accuracy, speed, and reliability of accounting operations, enabling real-time reporting, automation of repetitive tasks, and enhanced financial decision-making capabilities. The study emphasizes the cross-sectoral implications of digital transformation, illustrating how businesses in manufacturing, retail, services, agriculture, hospitality, construction, and transportation are adopting these innovations to optimize resource allocation, stream-line financial workflows, and strengthen competitiveness. For example, AI facilitates predictive analytics in retail and service industries, while blockchain improves transparency and security in supply chains and construction project financing. In agriculture and transportation, digital solutions support cost control and asset tracking, respectively. Despite the substantial benefits, the transition to

digital accounting is accompanied by numerous challenges. Key issues include heightened cybersecurity risks, data privacy concerns, and the need to develop digital competencies among accounting professionals. The author underscores the critical importance of implementing secure digital infrastructures – such as data encryption, cloud backups, and multi-factor authentication – to mitigate potential threats and safeguard sensitive financial data. Furthermore, the article advocates for comprehensive employee training and continuous professional development to ensure effective integration of new systems. Real-world case studies demonstrate successful applications of digital tools, including AI-based revenue forecasting, blockchain-enabled transaction verification, and RPA-driven accounts payable processes.

Keywords: accounting, digital transformation, artificial intelligence, blockchain, cloud computing, economic activity, modeling, enterprise management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Аналітична обробка достовірної, оперативної та релевантної інформації є ключовим елементом функціонування сучасної системи управління підприємством. У цьому контексті облікове забезпечення відіграє фундаментальну роль, оскільки воно повинно бути орієнтованим на комплексне оцінювання діяльності суб'єкта господарювання, своєчасне формування та передачу релевантної інформації для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів, а також забезпечення гнучкого реагування на трансформації економічного середовища.

В умовах цифрової трансформації економіки традиційні системи бухгалтерського обліку стикаються з низкою викликів, зокрема обробкою значних масивів даних, забезпеченням інформаційної безпеки та необхідністю інтеграції інноваційних цифрових технологій. Вказані аспекти набувають особливої значущості як для теоретичних досліджень, так і для практики управління підприємствами, адже ефективно функціонуюча система обліку слугує основою для стратегічного планування, раціонального використання ресурсів і формування сталих конкурентних переваг.

Сучасна обліково-аналітична система формує цілісне інформаційне середовище, що інтегрує облікові та аналітичні процеси й функціонує на основі нормативно-правового, методичного, організаційного, програмного, математичного, технічного й ергономічного забезпечення. Її метою є трансформація первинної інформації у синтезовану, змістовну інформацію відповідно до поставлених управлінських цілей, що забезпечує ефективне інформаційне супроводження прийняття управлінських рішень. Тому актуалізуються питання удосконалення концептуальних засад обліку в умовах цифрової трансформації, розроблення адаптивних методичних підходів до інтеграції цифрових технологій в облікову практику, а

також формування нових компетенцій фахівців, здатних ефективно працювати в динамічному цифровому середовищі. Важливого значення набуває гармонізація облікових процесів із сучасними вимогами інформаційної безпеки, інтероперабельності систем, а також забезпечення надійності та достовірності інформації, що використовується для прийняття стратегічних рішень у різних галузях економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблематики цифрової трансформації систем бухгалтерського обліку в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій. Науковці одноставно визнають, що саме цифрові інструменти відіграють ключову роль у трансформації облікових процесів, сприяючи підвищенню прозорості, оперативності та аналітичної цінності фінансової інформації. Як зазначає Н. Домбровська, цифрова трансформація бухгалтерського обліку зумовлює необхідність переосмислення його функціонального призначення з урахуванням змін у структурі інформаційних потоків та ролі облікових даних у процесі прийняття управлінських рішень [1]. Подібного висновку дійшли й І. Oncioiu та А. Petrescu, які підкреслюють, що цифрова трансформація бухгалтерських інформаційних систем потребує адаптації до нових вимог інформаційного середовища та управлінських потреб [2].

Д.-Р. Knudsen, у своєму дослідженні наголошує на тому, що цифровізація змінює не лише межі бухгалтерської діяльності, а й трансформує відносини в межах організацій, а також переосмислює саму природу бухгалтерських знань [3]. Ці зміни створюють нові виклики для адаптації облікових практик до умов цифрової економіки. Своєю чергою, J. Berwanger акцентує увагу на тому, що автоматизація бухгалтерських процесів за допомогою таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), роботизована автоматизація процесів (RPA), блокчейн та хмарні обчислення, сприяє суттєвому підвищенню ефективності, точності та відповідності облікових операцій нормативним вимогам [4]. Y. Lu розглядає вплив цифрових технологій на професійну діяльність бухгалтерів, зокрема трансформацію їхніх функціональних обов'язків, зміну владних взаємовідносин у професійному середовищі та еволюцію професійної ідентичності [5]. Н. Кашена підкреслює необхідність впровадження новітніх цифрових платформ — зокрема RPA, ШІ та блокчейн-технологій — для забезпечення безперервного доступу до облікової інформації, а також для автоматизації рутинних облікових процедур, що дозволяє підвищити загальну ефективність облікової системи підприємства [6].

Отже, попри активізацію наукових досліджень у сфері цифрової трансформації бухгалтерського обліку, низка питань залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого дослідження такі аспекти, як адаптація облікових моделей до умов функціонування цифрових екосистем, побудова концептуальних засад цифрового обліку, а також розробка уніфікованих підходів до оцінки ефективності цифровізації облікових процесів на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Метою статті є дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію облікових процесів на підприємствах різних видів економічної діяльності, визначення ключових аспектів їх інтеграції в облікову практику, а також оцінка ефективності використання цифрових інструментів для підвищення прозорості, оперативності та аналітичної цінності інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системи бухгалтерського обліку відіграють ключову роль у забезпеченні достовірного відображення економічної діяльності підприємств, слугуючи основою для її документального фіксування, контролю та аналітичного оцінювання. Облік економічної діяльності передбачає реєстрацію, групування та узагальнення інформації про господарські операції, що відображають процеси виробництва, реалізації, транспортування, зберігання та обслуговування в межах певної галузі.

Специфіка обліку в сільському господарстві зумовлена сезонністю виробництва, біологічною трансформацією активів і потребою в точному обліку витрат на різних етапах вирощування сільськогосподарської продукції. Для будівництва характерним є облікове відображення довгострокових контрактів, наявність незавершеного виробництва та необхідність обліку витрат за окремими проектами. У сфері автомобільного транспорту акцент робиться на реєстрації експлуатаційних витрат, амортизації транспортних засобів і обліку пробігу. Готельно-ресторанний бізнес вимагає чіткого обліку товарообігу, послуг харчування, наданих клієнтам, а також контролю витрат у розрізі структурних підрозділів (наприклад, кухня, ресторан, готельні номери). Що стосується торгівлі, тут першочергове значення має облік товарних запасів, формування собівартості реалізованої продукції та управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Таким чином, бухгалтерський облік забезпечує відображення економічної сутності діяльності підприємства відповідно до галузевих особливостей, сприяючи дотриманню законодавчих вимог, формуванню прозорої фінансової звітності та підвищенню рівня економічної обґрунтованості прийнятих рішень. У сучасних умовах

цифрової трансформації ці функції посилюються завдяки впровадженню інноваційних технологій, що забезпечують більш високу точність, оперативність та гнучкість у веденні обліку [6, с. 483].

Останніми роками цифрова трансформація набуває все більшого значення в сфері бухгалтерського обліку та економічної діяльності. Вона передбачає впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що кардинально змінює способи роботи підприємств і створення цінності для клієнтів. Особливо важливою ця зміна є для модернізації інформаційних систем бухгалтерського обліку, які мають відповідати вимогам цифрової епохи. Завдяки використанню хмарних обчислень, штучного інтелекту та аналізу даних підприємства можуть значно підвищити ефективність, точність і стратегічну значущість своїх облікових процесів [7]. Сучасні технології, такі як блокчейн і роботизована автоматизація процесів (RPA), підвищують рівень безпеки, прозорості та відстежуваності даних. Цифрова трансформація не лише оптимізує операції, але й дозволяє бухгалтерам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як консультування та аналітика, замість рутинної роботи (табл. 1).

Таблиця 1 – Компаративний аналіз трансформації бухгалтерського обліку під впливом цифровізації

Аспект	Традиційний бухгалтерський облік	Облік з використанням цифрових рішень
Обробка даних	Ручне введення даних та пакетна обробка	Автоматизоване введення даних у реальному часі
Звітність	Періодична, часто із затримками	Звіти у реальному часі та на вимогу
Аналіз	Ретроспективний аналіз	Прогнозування та рекомендаційна аналітика
Доступність	Обмежений доступ (лише в офісі)	Хмарні рішення, доступність з будь-якого місця
Безпека	Фізичний захист документів	Розширені цифрові заходи безпеки

Джерело: розроблено авторами на основі [7-9]

Отже, традиційні методи бухгалтерського обліку, хоча й відповідали потребам свого часу, мали суттєві недоліки. Вони вимагали значних трудових і часових витрат, були схильні до помилок і не забезпечували оперативного доступу до даних. Цифрова трансформація докорінно змінила підходи до бухгалтерського обліку в різних галузях

економіки, включаючи сільське господарство. Завдяки новим технологіям процеси збору, обробки та аналізу фінансових даних стали більш ефективними, точними та орієнтованими на прийняття рішень (рис. 1).



Рис. 1. Цифрові технології для обліку економічної діяльності підприємств, розроблено авторами на основі [10-12]

Хмарні технології стали справжнім проривом у бухгалтерському обліку. Вони забезпечують доступ до фінансових даних у режимі реального часу, що сприяє точності звітності та оперативності аналізу. Завдяки масштабованості, економічній ефективності та високому рівню безпеки, хмарні системи спрощують управління грошовими потоками, автоматизують фінансові процеси, знижують кількість помилок і заощаджують час. Це дозволяє бухгалтерам зосередитися на стратегічних завданнях, залишаючи рутинну роботу автоматизованим системам.

Аналітика великих даних і штучний інтелект трансформують сферу бухгалтерського обліку, уможливорюючи облік у режимі реального часу та розширений аналіз даних. Ці технології дозволяють миттєво обробляти фінансові дані та отримувати доступ до них, що призводить до автоматизації повторюваних завдань, покращення фінансової звітності та прийняття рішень. Інструменти на основі штучного інтелекту вдосконалюють прогностичний фінансовий аналіз, виявлення шахрайства та візуалізацію даних, роблячи бухгалтерські процеси більш гнучкими та економічно ефективними. Цей зсув переміщує професію бухгалтера від транзакційної до більш аналітичної ролі.

Інтеграція сучасних технологій забезпечила значне підвищення надійності, точності та швидкості обробки даних, що дозволяє

приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення завдяки миттєвому доступу до повної інформації. Водночас це сприяє безперешкодній інтеграції бухгалтерських систем з іншими бізнес-процесами, такими як управління клієнтськими відносинами (CRM) та ланцюгами постачання, що покращує операційну ефективність і забезпечує плавний обмін даними між організаціями. Однак впровадження таких технологій супроводжується певними викликами. Воно потребує змін у культурі організацій, адаптації працівників до нових технологій і робочих процесів. Для успішної цифрової трансформації важливими є ефективне управління змінами, стратегічне планування та впровадження навчальних програм. Крім того, із розширенням ролі бухгалтерів зростає попит на спеціалістів, які поєднують традиційні знання з експертизою у сфері аналітики даних і інформаційних технологій.

Вплив цифрової трансформації виходить за рамки простого вдосконалення існуючих процесів, що уможливорює нові бізнес-моделі та послуги в бухгалтерському секторі (табл. 2). Наприклад, звітність та аналітика в режимі реального часу дозволяють бухгалтерам надавати клієнтам більш проактивні фінансові консультації.

Таблиця 2 – Цифрові технології та їх вплив на бухгалтерський облік

Цифрові рішення	Вплив на бухгалтерський облік
Хмарні обчислення	Доступ до даних у реальному часі, покращена співпраця, підвищена безпека
Аналітика великих даних	Просунутий аналіз тенденцій, покращене прогнозування, управління ризиками
Штучний інтелект	Автоматизація завдань, прогнозування, виявлення шахрайства
Машинне навчання	Розпізнавання шаблонів, виявлення аномалій, оптимізація процесів
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Спрощення робочих процесів, зменшення ручного введення даних, підвищення точності

Джерело: розроблено авторами на основі [13; 14]

Автоматизація рутинних завдань звільняє бухгалтерів, щоб зосередитися на більш важливих видах діяльності, таких як стратегічне фінансове планування та бізнес-консультування. Цей зсув переосмислює роль бухгалтерів, перетворюючи їх із підраховувачів цифр на стратегічних бізнес-партнерів, а подальший розвиток цих технологій обіцяє ще глибші зміни в бухгалтерському ландшафті.

Оскільки алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання стають все більш досконалішими, можемо очікувати на подальший прогрес у прогностичній аналітиці, автоматизованих процесах аудиту та персоналізованій фінансовій аналітиці. Майбутнє бухгалтерського обліку полягає у використанні цих цифрових інструментів для надання послуг з більшою доданою вартістю, що сприятиме зростанню бізнесу та фінансовому успіху в усіх видах економічної діяльності.

Сучасні бухгалтерські системи досягають 99,9% точності завдяки використанню штучного інтелекту та машинного навчання для обробки транзакцій [15]. Крім того, вони мають повні журнали контролю, що підвищує прозорість і відповідальність, документуючи кожну операцію та зміну у фінансових записах. Такий рівень відстежуваності покращує як внутрішні, так і зовнішні аудиторські процеси, забезпечуючи відповідність нормативним вимогам. Інтеграція технології блокчейн у деяких системах додає безпечні, незмінні записи фінансових операцій, що ще більше підвищує прозорість і спрощує процеси відповідності.

Однією з ключових переваг цифрової трансформації бухгалтерського обліку є підвищення ефективності управління фінансовою інформацією (табл. 3).

Таблиця 3 – Переваги цифровізації обліку економічної діяльності підприємств

Перевага	Характеристика	Галузева специфіка
1	2	3
1. Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних операцій (введення даних, звірки, обробка документів)	Торгівля, готельно-ресторанний бізнес, автотранспорт
2. Зменшення витрат	Скорочення витрат на паперовий документообіг, зменшення кількості персоналу, оптимізація ресурсів	Будівництво, сільське господарство
3. Підвищення точності обліку	Зниження рівня помилок завдяки алгоритмам валідації та контролю даних	Усі галузі, особливо важливо для підприємств із великою кількістю операцій

Закінчення таблиці 3

1	2	3
4. Оперативність звітності	Формування фінансової інформації у режимі реального часу, прискорення ухвалення рішень	Торгівля, будівництво, готельно-ресторанна сфера
5. Прозорість фінансових процесів	Можливість аудиту, моніторингу та аналітики облікових даних у режимі онлайн	Усі галузі, особливо для підприємств з державною участю або складною структурою
6. Гнучкість і масштабованість	Можливість швидкого оновлення програмного забезпечення та адаптації до нових вимог	Автотранспорт, будівництво, сільське господарство
7. Інтеграція з іншими системами	Об'єднання з CRM, ERP, POS, логістичними та управлінськими платформами	Готельно-ресторанний бізнес, торгівля, логістика
8. Аналітична підтримка управління	Генерація управлінської звітності, прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку	Сільське господарство, будівництво, великі торговельні мережі
9. Доступність даних	Можливість віддаленого доступу до облікової інформації через хмарні рішення	Усі галузі, особливо важливо в умовах географічної розпорошеності
10. Сприяння екологічній стійкості	Відмова від паперових носіїв, зменшення споживання ресурсів	Універсальна перевага для всіх підприємств у контексті ESG-підходів

Джерело: авторська розробка.

Автоматизація рутинних процедур – введення даних, класифікація операцій, банківські звірки – дозволяє суттєво знизити трудомісткість облікових процесів і зменшити ризик помилок. За оцінками аналітиків, запровадження цифрових бухгалтерських систем дозволяє скоротити обсяг ручного введення даних до 70%, що особливо актуально для таких секторів, як торгівля, готельно-ресторанний бізнес і автотранспорт, де фіксується висока інтенсивність операцій [16,

с. 214]. Для підприємств сільського господарства цифрові системи створюють можливості для точного обліку біологічних активів, автоматизованого ведення обліку сезонних витрат і операцій. У будівництві ефективність цифрового обліку проявляється через здатність обробляти дані щодо реалізації довгострокових контрактів, калькулювання витрат за об'єктами та динаміки фінансування будівельних проєктів.

У готельно-ресторанному бізнесі, де важливими є управління запасами, облік послуг та взаєморозрахунки з клієнтами, цифрові технології забезпечують інтеграцію облікових систем із CRM та POS-системами, створюючи єдине інформаційне середовище для оперативного прийняття рішень. Автотранспортні підприємства отримують вигоди від цифрового контролю витрат на паливо, обслуговування автопарку, заробітної плати водіїв і логістичних витрат, що забезпечує точнішу калькуляцію собівартості транспортних послуг. Точність фінансових даних також суттєво зростає завдяки впровадженню хмарних технологій, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Сучасні цифрові облікові системи включають механізми валідації, контролю цілісності даних і автоматизованої аналітики, що підвищує надійність формування фінансової звітності. Це критично важливо для підприємств торгівлі, де точність обліку товарних залишків та фінансових розрахунків напряду впливає на управління прибутковістю. Крім того, можливість формування звітності в режимі реального часу відкриває нові горизонти для оперативного управління. Підприємства отримують доступ до актуальної фінансової інформації – балансів, доходів, витрат, грошових потоків – що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, вчасно реагувати на зміни ринкового середовища, коригувати бізнес-моделі та адаптуватися до викликів глобальної конкуренції.

Найбільш вагомою перевагою є розширення можливостей для прийняття рішень. Завдяки забезпеченню надійного, точного та швидкого аналізу даних, ці системи сприяють ухваленню ефективніших стратегічних рішень. Інтеграція бухгалтерського обліку з іншими операційними платформами, такими як CRM-системи чи управління ланцюгами постачання, покращує обмін даними та підвищує операційну ефективність. Такий комплексний підхід до бізнес-процесів дозволяє краще розуміти ринкові тенденції та потреби клієнтів, що дає змогу підприємствам приймати більш виважені рішення та оперативно реагувати на зміни в галузі. Крім того, цифрові системи бухгалтерського обліку пропонують масштабованість і гнучкість, що дозволяє бізнесу адаптуватися до мінливих потреб без значних

додаткових витрат. Хмарні рішення забезпечують доступ до фінансової інформації з будь-якого місця, підтримуючи віддалену роботу та глобальні операції. Така доступність у поєднанні з розширеними аналітичними можливостями дає змогу підприємствам виявляти недоліки, оптимізувати робочі процеси та підвищувати загальну операційну ефективність у різних галузях економіки [10].

Попри широкі можливості, які відкриває впровадження цифрових систем бухгалтерського обліку, цей процес супроводжується низкою викликів, що потребують ретельного аналізу з боку підприємств. До ключових ризиків належать загрози безпеці інформації, питання конфіденційності, а також складність забезпечення належного рівня професійної підготовки персоналу. Адекватне реагування на ці виклики є критично важливим для ефективної цифрової трансформації облікової системи.

Одним із найважливіших аспектів є підготовка кадрів до роботи в цифровому середовищі. Працівники мають не лише засвоїти функціональні можливості нових програмних рішень, але й адаптуватися до трансформованих бізнес-процесів. Ефективне навчання охоплює такі компоненти, як правильне введення даних, обробка фінансових операцій, формування звітності, а також дотримання нових протоколів цифрової безпеки. Для підвищення ефективності навчального процесу доцільним є застосування змішаних методик: інтерактивних курсів, практичних семінарів, вебінарів та індивідуальних консультацій. За даними досліджень, комплексне навчання здатне підвищити продуктивність персоналу до 80%, що суттєво впливає на загальну ефективність діяльності підприємства [17, с. 39]. Проте поширеною перешкодою залишається психологічний бар'єр, зумовлений опором до змін. Для його подолання необхідно чітко окреслити вигоди нових технологій для окремих співробітників і організації в цілому. Дієвими підходами є активне залучення облікового персоналу до процесу змін, демонстрація переваг нової системи через практичні приклади, а також надання постійної технічної підтримки.

Окремої уваги потребує інтеграція інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та машинного навчання. Високий темп їх розвитку створює додаткові ризики, пов'язані з недостатньою регламентацією та відсутністю напрацьованих механізмів контролю. Це вимагає від підприємств формування системи управління технологічними ризиками та безперервного моніторингу новітніх рішень. Забезпечення кібербезпеки, захисту конфіденційної інформації та інвестування у професійну підготовку персоналу є ключовими умовами успішного впровадження сучасних облікових систем, здатних

забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки. Таким чином, з огляду на тенденції розвитку цифрових технологій, можна стверджувати, що найближчими роками вони здійснять глибоку трансформацію систем бухгалтерського обліку, зокрема з урахуванням специфіки різних видів економічної діяльності підприємств. Очікується, що штучний інтелект та машинне навчання відіграватимуть ключову роль у модернізації облікових процесів, сприяючи зниженню витрат часу на рутинні завдання орієнтовно на 40% до 2030 року. У сільському господарстві цифрові інструменти дозволять автоматизувати облік біологічних активів, операцій сезонного характеру та ефективніше управляти витратами на виробництво. У будівництві, де важливо відстежувати довгострокові контракти та витрати за об'єктами, ШІ допоможе підвищити точність обліку витрат і доходів у розрізі проєктів. В автотранспортних підприємствах цифрові рішення спрощуватимуть облік експлуатаційних витрат, контролю пального, маршрутів і технічного обслуговування, водночас забезпечуючи аналітику в реальному часі. У сфері готельно-ресторанного бізнесу впровадження хмарних систем обліку дозволить вести облік запасів, бронювань, послуг та взаєморозрахунків із клієнтами з високою оперативністю. У торгівлі цифрові технології оптимізують управлінський та фінансовий облік за допомогою інтеграції з CRM-системами, онлайн-продажами та інвентаризацією, що забезпечить більш точне прогнозування попиту та ефективне управління товарними запасами. Хмарне бухгалтерське програмне забезпечення продовжуватиме еволюціонувати, відкриваючи нові можливості для співпраці в реальному часі між бухгалтерами, менеджерами та зовнішніми стейкхолдерами в усіх секторах економіки. Це створює умови для побудови адаптивних, аналітично орієнтованих облікових систем, здатних швидко реагувати на динаміку ринкового середовища та потреби бізнесу.

Список джерел інформації / References

1. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 2. С. 239–246. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.239>

Dombrovska, N. (2023). Tsyfrova transformatsiia bukhghalterskoho obliku: vplyv tekhnolohii na efektyvnist ta yakist finansovoi zvitnosti [Digital transformation of accounting: the impact of technology on the efficiency and quality of financial reporting]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 33(2), 239–246. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.239> [in Ukrainian].

2. Oncioiu, I., Petrescu, A.G., Petrescu, M. (2021). Impact of Digital Transformation on Accounting Information Systems. *Economic and Business Review*, 23(1), 5–16. DOI: [10.2478/eb-2021-0017](https://doi.org/10.2478/eb-2021-0017)

3. Knudsen, D.-R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 100441. DOI: [10.1016/j.accinf.2019.100441](https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441)

4. Berwanger, J. (2024). Automation in Accounting: A 2024 Guide to the Future. HubiFi. URL: <https://www.hubifi.com/blog/the-impact-of-automation-in-accounting> HubiFi Homepage

5. Lu, Y. (2024). How Digital Technology Shapes the Role of Accounting Professionals. *University of Western Australia*. URL: <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/how-digital-technology-shapes-the-role-of-accounting-professional>

6. Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. Цифровізація та екологізація інноваційного розвитку бізнесу: маркетингові аспекти повсякденного відновлення. *Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія*. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 482–504. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31522>

Kashchena, N.B., Nesterenko, I.V. (2023). Tsyfrovizatsiia ta ekolohizatsiia innovatsiinoho rozvytku biznesu: marketynhovi aspekty povoiennoho vidnovlennia [Digitalization and greening of innovative business development: marketing aspects of post-war recovery]. *Marketynh u pidpriemnytstvi, birzhovii diialnosti ta torhivli v SMART-suspilstvi: upravlinskyi, innovatsiinyi ta metodychnyi vymiry: kolektyvna monohrafiia – Marketing in entrepreneurship, stock exchange activities and trade in a SMART society: managerial, innovative and methodological dimensions: collective monograph*. Lviv: Vydavets Koshovyi B.-P.O., 482–504. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31522> [in Ukrainian].

7. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>

Raicheva, L.I., Horbanova, V.O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv [Digital transformation of business processes as a key component of enterprise development strategy]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040> [in Ukrainian].

8. Нестеренко І., Ковалевська Н. Становлення облікової політики та її вплив на показники звітності підприємств харчової індустрії. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.190>

Nesterenko, I., Kovalevska, N. (2021). Stanovlennia oblikovoi polityky ta yii vplyv na pokaznyky zvitnosti pidpriemstv kharchovoi industrii [Formation of

Accounting Policy and its Impact on the Reporting Indicators of Food Industry Enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 31(3), 190–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.190> [in Ukrainian].

9. Real-Time Accounting: Benefits, Implementation & FAQs – HubiFi – Automate. Discover opportunities. Grow profitably. HubiFi – Always Be Closed. URL: <https://www.hubifi.com/blog/real-time-accounting-systems-unleashing-financial-accuracy-and-efficiency-with-hubifi>

10. Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/2309>

Hatska, L.P., Zavadska, O.M. Didzhytal transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin [Digital business transformation in the context of modern changes]. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/2309> [in Ukrainian].

11. Shmyhel, O. (2022). Accounting in the context of the modern development of the digital economy. *Innovative economy*, 1, 129–134. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.17>

12. Kashchena, N., Nesterenko, I. (2023). Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 109–122. Retrieved from: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monografia_2023_Katowice-110-123.pdf

13. Harnessing the Power of Digital Accounting for Business Growth. *Exchange Accountants*. URL: <https://exchangeaccountants.com/harnessing-the-power-of-digital-accounting-for-business-growth>

14. Kovalevska, N., Boychenko, N., Nesterenko, I. (2020). It-audit as a priority direction of internal control of activities of hotel enterprises. *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*, 2(30), 34–45. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3601949>

15. Future Trends in Accounting: Exploring Technology in 2025 and Beyond Trinetix. *Trinetix Globally Trusted Digital Partner*. URL: <https://www.trinetix.com/insights/7-trends-shaping-future-accounting-software>

16. Любохимець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. С. 213–217.

Liubokhymets, L.S., Shpuliar, Ye.M. (2019). Tsyfrova transformatsiia natsionalnoi ekonomiky: suchasnyi stan ta trendy maibutnoho [Digital transformation of the national economy: current state and future trends]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4, 213–217 [in Ukrainian].

17. Тищенко Д.С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>

Tyshchenko, D.S. (2023). Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 4, 38–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> [in Ukrainian].

Ковалевська Надія Сергіївна, канд. екон. наук, доц., професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, n.kovalevska77@gmail.com.

Kovalevska Nadiia, candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, n.kovalevska77@gmail.com.

Нестеренко Ірина Володимирівна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, IrinaOnesterenko@gmail.com.

Nesterenko Iryna, candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, IrinaOnesterenko@gmail.com.

Остапенко Роман Миколайович, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, rm_ostap@ukr.net.

Ostapenko Roman, candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, rm_ostap@ukr.net.

УДК 658.153:658.012.4

КОНТРОЛЬ ЯК ІНДИКАТОР МІНІМІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ

Т.А. Наумова, А.З. Тучак

У статті розкрито змістову сутність управлінського внутрішнього контролю, визначено його характерні ознаки і призначення в системі управління діяльністю бізнес-суб'єктів. Виділено основні особливості організації внутрішнього контролю за моделлю COSO і COSO Enterprise Risk Model. Запропоновано модель методологічного інструментарію внутрішнього управлінського контролю. Розроблено інтегровану модель інформаційної системи управління внутрішніми ризиками діяльності бізнес-суб'єктів.

Ключові слова: *контроль, управління, внутрішній контроль, управлінський контроль, інформаційна система, методологічний інструментарій, ризики.*

CONTROL AS AN INDICATOR OF MINIMIZING INTERNAL RISKS OF BUSINESS ENTITIES

T. Naumova, A. Tuchak

The article reveals the substantive essence of management internal control, defines its characteristic features and purpose in the system of management of business entities. The theoretical aspects of interpretation of management internal control by various scholars are considered and the author's own definition of this category is given. Management internal control should be understood as a systematic process of assessing actual performance results, comparing them with planned (benchmark) indicators with a view to minimizing the risks of business entities' activities and taking measures to eliminate deviations. The author highlights the main features of the organization of internal control according to the COSO model and the COSO Enterprise Risk Model. The COSO model defines internal control as a process carried out by the board of directors, management and other personnel of a company designed to provide "reasonable assurance" regarding the achievement of objectives in such categories as efficiency and productivity of operations, reliability of financial reporting, and compliance with laws and regulations. Risk management is becoming an important task for business entities on the way to their overall sustainable development. Effective risk management helps business entities to minimize possible losses, optimize the use of resources and increase the efficiency of their activities even in the context of a prolonged war. The author proposes a model of methodological tools for internal management control to identify and assess the risks of business entities, which allows identifying, assessing and mitigating the risks associated with the internal processes of business entities to monitor the control environment, identifying factors that have a negative impact on the preparation of financial and management reports so that managers or owners of an enterprise receive balanced, reliable and adequate information. It is proved that risk assessment is a prerequisite for the existence of an internal control system and a key management principle that ensures the efficiency, reliability and safety of an enterprise. An integrated model of an information system for managing internal risks of business entities has been developed, which provides a comprehensive approach to identifying, assessing, monitoring and responding to risks within the internal control system of an enterprise.

Keywords: control, management, internal control, management control, information system, methodological tools, risks.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Контроль є невід'ємною складовою успішного управління ризиками діяльності бізнес-суб'єктів задля можливості функціонування підприємства на безперервній основі. Внутрішній контроль виступає не лише інструментом нагляду, але й елементом, що дозволяє виявляти, оцінювати та знижувати ризики, пов'язані з внутрішніми процесами бізнес-суб'єктів. Його ефективність безпосередньо впливає на

стабільність, фінансову безпеку та конкурентоспроможність бізнес-суб'єкта. Відповідальність за виконання цих умов покладається безпосередньо на управлінський персонал, який повинен своєчасно реагувати та виявляти можливі загрози та ідентифікувати фактори, які спричиняють ризики зниження основних фінансових та нефінансових показників господарської діяльності підприємства у майбутньому.

Під час вирішення цієї проблеми важливою стає оцінка ризиків як необхідна умова існування системи внутрішнього контролю, що є ключовим принципом управління, який забезпечує ефективність, надійність і безпеку діяльності підприємства. Очевидно, що оцінка ризиків — не просто формальна процедура, а фундаментальний інструмент управління, що дозволяє побудувати ефективну, гнучку та результативну систему внутрішнього контролю. Без неї система контролю стає "сліпою", нездатною вчасно реагувати на загрози.

Проблема формування ефективного та дієвого інструменту управління ризиками, основним елементом мінімізації яких виступає контроль є новим підходом до формування загального методологічного інструментарію внутрішнього управлінського контролю, а тому потребує наукового обґрунтування концептуальних засад та розробки практичних підходів до її вирішення. Актуальність зазначених проблем зумовлена необхідністю розробки та впровадження на підприємстві загальної концепції управлінського внутрішнього контролю, для мінімізації ризиків діяльності бізнес-суб'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відправним пунктом становлення вітчизняної моделі обліково-контрольного забезпечення побудови методологічного інструментарію управлінського внутрішнього контролю виступають авторські підходи українських та іноземних учених [1; 2; 3; 4; 5; 6].

На сьогодні існує досить багато різних думок щодо сутності та принципів організації управлінського внутрішнього контролю. Так, Титенко Л.В., Богдан С.В., Мізіренко О.С. дослідили роль управлінського внутрішнього контролю в системі забезпечення економічної безпеки підприємства та надали наступне його визначення «комплекс управлінських заходів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію та оцінювання ризику, розроблення методів управління ними, а також засобами та інструментами обліково-аналітичної системи підприємства» [7, с. 1360].

У цьому контексті дослідники [8] зазначають, що «при виборі елементів системи управлінського контролю необхідним є врахування: особливостей господарської діяльності суб'єкта господарювання, типу управління, організаційної структури, наявного людського капіталу,

інформаційних запитів адміністративного персоналу та ін., бо їх набір прямо впливає на ефективність системи управлінського контролю».

Повністю погоджуємося із думкою Шевцова І., що «ефективність системи внутрішнього контролю проявляється: в постійному моніторингу контрольних точок (контрольне середовище), виявленні та оцінці ризику (події), реагуванні на ризик (контрольні дії). За результатами розслідування ризику, якщо це необхідно, вноситься удосконалення в систему внутрішнього контролю і/або змінюється бізнес-процес. Також концепція внутрішнього контролю включає в себе моніторинг самої системи внутрішнього контролю, необхідний для визначення її ефективності» [9]. Разом з тим, залишаються недостатньо обґрунтованими, а, отже, потребують поглиблення наукового пошуку важливі питання, пов'язані з оцінкою ризиків як необхідної умовою існування системи внутрішнього контролю. На сьогоднішній день немає однозначного розуміння сутності ризику. Це обумовлено, зокрема, багатоаспектністю цього явища та майже повним ігноруванням його вітчизняним господарським законодавством у реальній економічній практиці та управлінській діяльності. Крім того, «ризик – це двовимірна величина, яка характеризує ймовірність і масштаб втрат, спричинених невизначеністю, що супроводжує діяльність організації» [10, с. 82]. Петрова В.Ф вважає, що «для проведення ефективного комплексного аналізу ризиків діяльності підприємства необхідно зібрати та систематизувати достовірну інформацію про діяльність підприємства, визначити фактори, які істотно впливають на ризик діяльності підприємства; для враховування особливостей різних видів ризиків, використовувати різні методи кількісної оцінки, які слідує з проведення якісного аналізу, беручи до уваги особливості й умови використання якісних і кількісних методів оцінки ризику» [11, с. 148]. Водночас, учені пов'язують виникнення ризику з результатом господарської діяльності підприємства в царині діяльності бізнес-суб'єктів. Зокрема, окремі дослідники наголошують на тому, що ризик може бути позитивним (ризик як можливість) та негативним (ризик як загроза) [12]. «Ризик є наслідком прояву волі особи (чи осіб), у той час як небезпека і загроза є наслідком незалежних від особи (осіб) обставин, впливів чи інших зовнішніх чинників» [13, с.52].

Отримані результати аналізу наукових праць є підґрунтям для створення потужної теоретико-практичної бази для подальшого дослідження актуальних питань, пов'язаних із новими підходами до формування загального методологічного інструментарію управлінського внутрішнього контролю.

Метою статті є розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження методологічного інструментарію управлінського внутрішнього контролю для виявлення та оцінки ризиків діяльності бізнес-суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Контроль як функція управління уявляє собою один із ключових етапів управлінського процесу, спрямований на забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом моніторингу, оцінки й коригування діяльності організації, підрозділу або окремих працівників.

Управлінський внутрішній контроль є ключовим елементом системи управління підприємством. Його основним завданням є забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей через спостереження, аналіз і коригування діяльності організації. Ми вважаємо, що серед основних функцій управлінського внутрішнього контролю доречно виділити наступні: підвищення ефективності управління; мотивація персоналу; забезпечення відповідності стандартам якості; мінімізація ризиків; досягнення стратегічних цілей підприємства. Під управлінським внутрішнім контролем слід розуміти систематичний процес оцінювання фактичних результатів діяльності, порівняння їх із запланованими (еталонними) показниками з метою мінімізації ризиків діяльності бізнес-суб'єктів та вжиття заходів для усунення відхилень.

Одним із основних принципів бухгалтерського обліку є принцип безперервності діяльності, який полягає в оцінці активів та зобов'язань підприємства, виходячи з припущення, що «його діяльність триватиме далі» [14, ст. 4; 3, п. 18], тобто невизначений термін, в неосяжному майбутньому.

В МСА 570 (переглянутий) «Безперервність діяльності» зазначено, що згідно з припущенням про безперервність діяльності, як основи для бухгалтерського обліку, фінансова звітність складається на основі припущення, що суб'єкт господарювання є діючим на безперервній основі та продовжуватиме свою діяльність в осяжному майбутньому [15].

Тому, ми вважаємо, що оцінка можливості функціонування підприємства на безперервній основі, яка ґрунтується на методологічних засадах внутрішнього контролю, дозволяє запропонувати комплексне діагностичне рішення за результатами якого можна чітко ідентифікувати ряд факторів, які здійснюють негативний вплив на підготовку фінансової та управлінської звітності таким чином, щоб керівники або власники підприємства отримували виважену, достовірну та адекватну інформацію.

Однак, існує безліч причин, які заважають управлінському персоналу ідентифікувати деякі негативні сторони ведення фінансово-господарської діяльності, які несуть в собі ризик зниження показників діяльності у майбутньому. Отже, об'єктивним вирішенням цієї проблеми стає оцінка можливих ризиків та існуючих загроз із впровадженням ефективної системи внутрішнього контролю в системі управління підприємства.

Головним завданням управлінського внутрішнього контролю стає необхідність забезпечити своєчасне попередження, виявлення та аналіз можливих ризиків, достовірність даних фінансової і управлінської інформації, дотримання нормативного законодавства і внутрішніх політик і процедур щодо корпоративного управління, ефективне використання ресурсів. Тобто, в нашому розумінні саме ефективно організована система управлінського внутрішнього контролю покликана мінімізувати можливу наявність саме внутрішніх ризиків, пов'язаних із діяльністю самого підприємства. Управління ризиками господарської діяльності є важливою складовою управління бізнес-процесами підприємства.

Для удосконалення управління внутрішніми ризиками необхідно забезпечити ефективність системи внутрішнього контролю за всіма бізнес-процесами, а також гарантувати достовірність даних фінансової та нефінансової звітності підприємства. При цьому кожен із учасників бізнес-суб'єктів може обрати свою політику моніторингу виконання належного контролю аби досягти основної стратегічної мети - існування у майбутньому та отримання конкурентних позицій на ринку.

На підставі проведеного дослідження документів щодо внутрішнього контролю за господарською діяльністю, нами проаналізована спільна робота команди аудиторів, менеджерів, бухгалтерів та інженерно-технічних фахівців на міжнародному рівні, якими створені та запропоновані наступні види методичного інструментарію:

- стандарт «Цілі контролю у використанні інформаційних технологій» (COBIT – the Information Systems Audit and Control Foundation's Control Objectives for Information and Related Technology), що забезпечує вирішення питань про відповідність застосовуваних інформаційних технологій наявним бізнес-процесам і є основою для створення загальних правил надійності та механізму контролю за ефективністю використання інформаційних систем [16];

- документ «Внутрішній контроль: інтегрований підхід» (COSO – the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal control – Integrated Framework) містить основні

принципи організації системи внутрішнього контролю в компанії та є верхньорівневим керівництвом для її створення та вдосконалення [17];

- документ «Контроль і аудит систем» (SAC – the Institute of Internal Auditors Research Foundation’s Systems Auditability and Control) пропонує підтримку внутрішнім аудиторам у питаннях контролю аудиту інформаційних систем і становить інтерес щодо впровадження їх у діяльність сільськогосподарських виробничих кооперативів [18].

За моделлю COSO Internal Control-Integrated Framework система внутрішнього контролю складається з п’яти взаємопов’язаних компонентів, кожен з яких стосується бізнес-цілей (стратегічні, операційні, цілі звітності та відповідності вимогам чинного законодавства) [17]:

- контрольне середовище (Control Environment);
- система виявлення та оцінювання ризиків (Risk Assessment);
- контрольні процедури (Control Activities);
- інформаційне середовище та система комунікацій (Information and Communications);
- моніторинг (Monitoring).

Модель COSO визначає внутрішній контроль як процес, здійснюваний радою директорів, менеджментом та іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення «належної впевненості» щодо досягнення цілей в таких категоріях, як ефективність та продуктивність операцій, надійність фінансової звітності, дотримання законів [17].

Отже, модель методологічного інструментарію внутрішнього управлінського контролю для виявлення та оцінки ризиків діяльності бізнес-суб’єктів передбачає структурований підхід до виявлення, аналізу, оцінки та моніторингу ризиків у межах системи внутрішнього контролю підприємства. Нижче нами представлено узагальнену концептуальну модель, яка може бути адаптована під специфіку конкретного бізнесу (табл.1).

Таким чином, управління ризиками стає важливим завданням суб’єктів бізнесу на шляху до їх сталого розвитку в цілому. Ефективне управління ризиками допомагає бізнес-суб’єктам досягти мінімізації можливих втрат, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність своєї діяльності навіть в умовах довготривалої війни. Особливо це впливає на процес просування та доставки, бо відбувається блокування транспортних маршрутів, знищення інфраструктури, що в свою чергу впливає на витрати і як наслідок на фінансові результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Таблиця 1 – Модель методологічного інструментарію внутрішнього
управлінського контролю для виявлення та оцінки ризиків
діяльності бізнес-суб'єктів**

Параметри інструментарію	Загальна характеристика
1	2
Сутність управлінського внутрішнього контролю	Невід'ємна частина загальної системи управління, яка спрямована на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації шляхом постійного спостереження, оцінки та вдосконалення діяльності
Види	<i>За часом здійснення:</i> - Попередній контроль — до початку виконання робіт (перевірка кваліфікації, ресурсного забезпечення); - Поточний (оперативний) контроль — у процесі виконання (моніторинг діяльності, коригування); - Завершальний (підсумковий) контроль — після завершення дій (оцінка результатів, звітність). <i>За рівнем управління:</i> - Стратегічний контроль — контроль реалізації стратегічних цілей (впровадження нових технологій, розвиток ринку); - Тактичний контроль — оцінка реалізації середньострокових планів (наприклад, плани на рік); - Оперативний контроль — щоденне або тижневе відстеження поточних показників. <i>За сферами діяльності:</i> - Фінансовий контроль — перевірка витрат, доходів, рентабельності; - Виробничий контроль — контроль якості, обсягів і строків виготовлення продукції; - Маркетинговий контроль — оцінка ефективності просування, продажів; - Кадровий контроль — моніторинг продуктивності праці, дотримання трудової дисципліни
Мета	Забезпечення досягнення цілей організації за рахунок підвищення ефективності й результативності управлінських рішень задля запобігання та виявлення ризиків, порушень, зловживань
Завдання	Оцінка ризиків і контроль за ними, перевірка відповідності діяльності встановленим нормам, правилам і політикам, забезпечення збереження активів, оптимізація витрат і ресурсів, моніторинг досягнення цільових показників

Закінчення таблиці 1

1	2
Підходи	<i>Процесний підхід</i> — орієнтація на контроль бізнес-процесів; <i>Ризик-орієнтований підхід</i> — визначення ключових зон ризику і фокус на них; <i>Системний підхід</i> — інтеграція контролю у всі етапи управлінського циклу; <i>Комплексний підхід</i> — поєднання контролю
Принципи	Законності, прозорості, об'єктивності, послідовності, своєчасності, безперервності, відповідальності, незалежності контролю
Функції	Планування і прогнозування, організація контрольних заходів, аналіз результатів діяльності, регулювання, інформування керівництва
Об'єкти	Внутрішні процеси (виробничі, фінансові, управлінські), використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових); фінансова та управлінська звітність; виконання планів, бюджетів; діяльність підрозділів та персоналу
Суб'єкти	Керівництво бізнес-суб'єктів, Власники або засновники; Спеціальні підрозділи (внутрішній аудит, служба управлінського внутрішнього контролю, служба фінансової безпеки, тощо); Відповідальні менеджери та працівники
Нормативне регулювання (в Україні)	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про запобігання корупції», Податковий кодекс України, Накази Міністерства фінансів України (щодо внутрішнього контролю та аудиту), Міжнародні стандарти внутрішнього контролю (COSO, INTOSAI, IFAC)
Інструменти	Внутрішні регламенти та політики, плани та бюджети, система ризик-менеджменту, аудиторські перевірки, контрольні листи (чек-листи), моніторинг показників (KPI), автоматизовані системи контролю (ERP, CRM), звіти про відхилення, акти перевірок.

Джерело: розроблено на підставі [6; 11; 12; 16; 17; 18]

Окрім логістичних ризиків, підприємства повинні враховувати фінансові, технологічні, персональні та інноваційні ризики. Тому, що виробничі процеси напряду залежать не тільки від достатності кадрового персоналу, ай ще від їх досвіду, кваліфікації і професійного

розвитку. Технічна складова тягне за собою розвиток та застосування сучасних інновацій, тому що модернізація та обслуговування технічних систем стає негайним викликом у застосуванні нових технологій та інноваційних рішень

Ігнорування процесу оцінки ризиків бізнес-суб'єктів загрожує зростанням випадків шахрайства та зловживань, недотриманням законодавчих вимог і стандартів, зниженням довіри інвесторів, партнерів і контролюючих органів, а також висока ймовірність фінансових, трудових та матеріальних втрат.

Багато науковців висловлюють думку, що спеціальні види втрат, до яких можна віднести політичну ситуацію в країні також мають прояв при ігноруванні процесу оцінки ризиків. «Війна породжує нові типи ризиків, такі як ризики фізичної безпеки, ризики, пов'язані з втратою контролю над територіями або ресурсами, а також ризики, що виникають через санкції або інші зовнішні впливи. Моделі ризик-менеджменту повинні враховувати ці специфічні ризики і включати механізми для їх оцінки та управління. В умовах війни критично важливо забезпечити ефективну комунікацію і координацію всередині організації та з зовнішніми партнерами» [6, с. 6].

На рис. 1 представлено власне бачення створення інтегрованої моделі інфосистеми управління внутрішніми ризиками діяльності бізнес-суб'єктів, яка надає комплексний підхід до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики в межах системи внутрішнього контролю підприємства.

Отже, інтегрована модель інформаційної системи управління внутрішніми ризиками діяльності бізнес-суб'єктів — це складна система, яка поєднує різні компоненти управління ризиками в єдину інформаційно-аналітичну структуру. Така система забезпечує виявлення, оцінку, моніторинг і мінімізацію внутрішніх ризиків, що можуть впливати на стабільність і ефективність функціонування підприємства.

Висновки. Таким чином, управління ризиками стає важливим завданням суб'єктів бізнесу на шляху до їх сталого розвитку в цілому. Ефективне управління ризиками допомагає бізнес-суб'єктам досягти мінімізації можливих втрат, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність діяльності навіть в умовах довготривалої війни.



Рис 1. Інтегрована модель інформаційної системи управління внутрішніми ризиками, розроблено на підставі [16; 17; 18]

На підставі аналізу пропозицій з боку науковців щодо виділеної проблематики ми виділили основні переваги застосування методологічного інструментарію внутрішнього управлінського контролю для виявлення та оцінки ризиків в управлінській діяльності бізнес-суб'єкта:

по-перше, суттєвого значення набуває організація системи внутрішнього контролю як діагностичного індикатора, яка дозволяє

комплексно здійснити прогнозування здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі;

по-друге, виявляється система показників та чинників, які безпосередньо впливають на стратегічну діяльність підприємств;

по-третє, забезпечується достовірне інформаційне середовище в управлінні ризиками суб'єктів бізнесу;

по-четверте, суб'єкти контрольного процесу спрямовують роботу відділу внутрішнього контролю бізнес-суб'єкта з позиції досліджуваної проблематики, що в свою чергу спрямоване на подальшу внутрішню імплементацію розроблених контрольних процедур, які згенерують ідентифікацію подій, що унеможливають продовжувати діяльність суб'єкта господарювання на безперервній основі.

Отже, впровадження інтегрованої моделі інформаційної системи управління внутрішніми ризиками є важливим кроком на шляху до довгострокового успіху та сталого розвитку бізнес-суб'єктів.

Список джерел інформації / References

1. De Mey, Y., Wauters, E., Schmid, D., Lips, M., Vancauteren, M., & Van Passel, S. (2016). Farm household risk balancing: empirical evidence from Switzerland. *Farm household risk balancing: Empirical evidence from Switzerland. European Review of Agricultural Economics*, 43(4), 637–662. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/erae/jbv030>

2. Воронко Р.М. Оцінка та контроль бізнес-ризиків суб'єктів господарювання споживчої кооперації України. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 862. С. 40–48.

Voronko, R.M. (2017). Otsinka ta kontrol biznes-ryzykiv subiektiv hospodariuvannya spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy [Assessment and Control of Business Risks of Ukrainian Consumer Cooperative Societies]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*. Seriya: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, 862, 40–48 [in Ukrainian].

3. Гріневський Роман. Система управління ризиками: кому і коли це потрібно. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm245.html>

Hrinevskyi, Roman. Systema upravlinnia ryzykamy: komu i koly tse potribno [Risk management system: who needs it and when]. Retrieved from <https://www.management.com.ua/qm/qm245.html> [in Ukrainian].

4. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2(19). С. 97–106. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf>

Kuznetsov, A.A. (2015) Upravlinskyi kontrol: sutnist, mistse ta pryznachennia. [Management control: essence, place and purpose]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 2(19), 97–106.

Retrieved from <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf> [in Ukrainian].

5. Карпушенко М.Ю., Карпушенко О.О. Роль комплаєнс-контролю в системі протидії ризикам. *Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеко-орієнтованого управління в умовах глобалізації: Міжнародна науково-практична конференція, 17–18 листопада 2022 р., м. Харків*. С. 78–79. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/62980/>

Karpushenko, M.Yu., Karpushenko, O.O. (2022). Rol komplaiens-kontroliu v systemi protyidii ryzykam [The role of compliance control in the risk management system]. *Informatsiino-analitychne zabezpechennia bezpeko-orientovanoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia, 17–18 lystopada 2022 – Information and analytical support for security-oriented management in the context of globalization: International scientific and practical conference, November 17–18, 2022, Kharkiv*, 78–79. Retrieved from <http://eprints.kname.edu.ua/62980/> [in Ukrainian].

6. Томілін О., Краснікова О., Гечбаян Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4(51). С. 147–162. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.4096>

Tomilin, O., Krasnikova, O., Hechbayia, B., Zoria, S., Drobotia, Ya., & Synytsia, Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy v ahrarnomu sektori: finansovyi aspekt [Risk management in the agricultural sector: financial aspect]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 147–162. Retrieved from <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.4096> [in Ukrainian].

7. Титенко Л.В., Богдан С.В., Мізіренко О.С. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1358–1363. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-202>

Tytenko, L.V., Bohdan, S.V., Mizirenko O.S. (2018). Upravlinskyi vnutrishnii kontrol v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Management internal control in the system of ensuring economic security of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 19, 1358–1363. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-202> [in Ukrainian].

8. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48–52. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/12.pdf

Savchenko, R. (2016). Elementy systemy upravlinskoho kontroliu [Elements of the management control system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 6, 48–52. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/12.pdf [in Ukrainian].

9. Шевцов Ігор. Оцінка ризиків та створення ефективної системи внутрішнього контролю. URL: <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/33611>

Shevtsov, Ihor. Otsinka ryzykiv ta stvorennia efektyvnoi systemy vnutrishnoho kontroliu [Risk assessment and creation of an effective internal control system]. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/33611> [in Ukrainian].

10. Єрмак С.О., Шелевер А.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічні перспективи підприємництва в*

Україні: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. Ч. 2. С. 81–83. URL: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Частина-2-Збірник.pdf>.

Iermak, S.O., Shelever, A.M. (2017). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern business environment]. *Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva v Ukraini: Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Economic Prospects of Entrepreneurship in Ukraine: Collection of Materials of the International Scientific and Practical Internet Conference*. Irpin: Universytet DFS Ukrainy, 2, 81–83. Retrieved from <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Chastyna-2-Zbirnyk.pdf> [in Ukrainian].

11. Петрова Н.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. 2015. № 2. С. 148–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19

Petrova, N.F. (2015). Metodychne zabezpechennia otsinky ryzykiv pidpriemstva [Methodological support for enterprise risk assessment]. *Sotsialna ekonomika – Social economy*, 2, 148–153. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19 [in Ukrainian].

12. Цопа Віталій. Ідентифікація і класифікація ризиків. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>

Tsopa, Vitalii. Identyfikatsiia i klasyfikatsiia ryzykiv [Identification and classification of risks]. Retrieved from <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv> [in Ukrainian].

13. Воронко Роман, Вовчик Наталія. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. Вип. 3-4. С. 49–58. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/viewFile/383/382>

Voronko, Roman, Vovchik, Nataliia. (2018). Upravlinnia ryzykamy i kontseptsiiia ryzyk-oriientovanoho vnutrishnoho kontroliu [Risk management and the concept of risk-based internal control]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal – International scientific journal*, 3-4, 49–58. Retrieved from <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/viewFile/383/382> [in Ukrainian].

14. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999. No 996- XIV. Data onovlennia: 03.09.2024. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

15. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 р. Міжнародна федерація бухгалтерів. Аудиторська палата України. Київ, 2018. Ч. 1. 1142 с.

Mizhnarodna federatsiia bukhhalteriv. Audytorska palata Ukrainy. (2018). Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh [International Standards on Quality Control, Auditing, Assurance and Related Services].

Review and Other Assurance Engagements and Related Services]. Vydannia 2016-2017. Kyiv, 1, 1142.

16. Information Systems Audit and Control Foundation's Control Objectives for Information and Related Technology. Retrieved from <https://www.isaca.org/resources/cobit>

17. COSO – the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal control – Integrated Framework. Retrieved from <https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>

18. SAC – the Institute of Internal Auditors Research Foundation's Systems Auditability and Control. Retrieved from <https://www.theiia.org/>

Наумова Тетяна Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., кафедра обліку, аудиту та оподаткування. Державний біотехнологічний університет. naumsirik5@gmail.com.

Naumova Tatiana, PhD in Economics, Assoc. Prof., Department of accounting auditing and taxation, KharkivState Biotechnological University. naumsirik5@gmail.com.

Тучак Андрій Зіновійович, аспірант Державного біотехнологічного університету

Tuchak Andriy, graduate Kharkiv State Biotechnological University.

УДК [657:658]:[004.738.5:004.77]09:47

МОДЕЛЮВАННЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

І.В. Нестеренко, Н.С. Ковалевська, В.В. Яценко

У статті розглянуто питання моделювання облікового забезпечення та автоматизованого генерування показників в інформаційних системах управління підприємств електронної комерції. Запропоновано концептуальну модель інтеграції бухгалтерського та управлінського обліку, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень. Визначено сукупність складових елементів моделі обліково-аналітичного забезпечення управління електронним бізнесом, охарактеризовано їх особливості та взаємозв'язки.

Ключові слова: облік, інформаційні системи, електронна комерція, цифровізація, управління, моделювання, підприємство, сталий розвиток.

MODELING OF ACCOUNTING SUPPORT IN THE E-BUSINESS MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

I. Nesterenko, N. Kovalevska, V. Yatsenko

The article considers topical issues of modeling accounting support and automated generation of indicators in e-business management information systems. Given the growing role of digital technologies in ensuring the competitiveness of enterprises, the conceptual foundations of integration of accounting and management accounting are studied, which contributes to improving the efficiency of business processes and management decision-making. The author proposes a conceptual model of accounting and analytical support based on the use of modern information technologies that provide prompt access to relevant data, their analysis and visualization for management needs. In the context of the digital transformation of the economy, the integration of accounting information systems is critical to improving the efficiency of financial management, reducing risks and ensuring the transparency of accounting processes. The developed model provides for the use of an integrated approach to data generation and processing, which includes automated collection, structuring, analysis, and presentation of information for different levels of enterprise management. It is based on the principles of an integrated approach to accounting, management and strategic accounting, which avoids duplication of information, reduces the likelihood of errors and increases the speed of data processing.

The key components of this model are identified, including the data structure, information processing algorithms, mechanisms for integrating different types of accounting, and analytics tools. The data structure includes the division of information into financial, operational, and non-financial indicators, which allows for the generation of comprehensive analytical reports. Mechanisms for integrating different types of accounting include a combination of financial statements with operational and strategic indicators, which facilitates a comprehensive analysis of the company's activities and the generation of analytical information for making effective management decisions. Analytical tools include data visualization, the use of interactive dashboards, cloud solutions, and blockchain technologies to ensure transparency and security of information. The features of the relationship between accounting, management and strategic accounting in the context of digital business transformation are characterized. Particular attention is paid to the mechanisms for ensuring the sustainability of the strategic development of e-commerce enterprises by improving information systems and adapting accounting methods to the conditions of the digital economy.

Keywords: accounting, information systems, e-commerce, digitalization, management, modeling, enterprise, sustainable development.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток цифрової економіки та інтенсивне впровадження електронної комерції обумовлюють нагальну потребу у вдосконаленні інформаційних систем управління підприємствами, що функціонують у динамічному середовищі електронного бізнесу. Використання сучасних

інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує можливість автоматизації процесів збору, обробки, аналізу та інтерпретації фінансово-економічних показників, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оперативності прийняття стратегічних і тактичних рішень, а також забезпечує обґрунтованість та точність управлінських дій.

Специфіка діяльності підприємств електронної комерції вимагає поетапного впровадження технологічних рішень різного рівня складності та масштабу для формування адаптивної управлінської моделі, здатної забезпечувати гнучкість та стійкість бізнес-процесів в умовах високої мінливості ринкового середовища. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати трансформаційний потенціал цифрових технологій для реалізації стратегічних цілей підприємств, забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інтеграція цифрових інструментів, автоматизованих облікових систем та аналітичних платформ є ключовим чинником забезпечення оперативного прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентних переваг підприємств електронної комерції. Впровадження цифрових технологій сприяє створенню прозорої та підзвітної системи управління, що дозволяє в режимі реального часу відстежувати та аналізувати ключові показники діяльності, оптимізувати процеси управління та знижувати ризики невизначеності, що визначає успішність функціонування підприємств у висококонкурентному середовищі цифрової економіки та забезпечує їх стійкість і адаптивність до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні наукові дослідження свідчать про значний потенціал електронної комерції як драйвера економічного зростання та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема, О. Яценко зазначає, що «електронна комерція наразі стає каталізатором економічного зростання країн, імперативом переходу національних економік на якісно новий рівень розвитку» [1, с. 5]. А. Циброва пропонує розглядати концепцію електронної комерції з позиції функціонального, інтерактивного, структурного, компонентного та статистичного підходів [2, с. 144], що дозволяє всебічно оцінити її вплив на бізнес-процеси та економічну діяльність. При цьому, в сучасних умовах цифрової трансформації інформаційні системи управління набувають вирішального значення для забезпечення ефективності бізнес-процесів та прийняття стратегічних рішень. Так, Р. Фітцджеральд визначає цифрову трансформацію як «використання нових цифрових технологій ... з метою значного покращення бізнесу, у

тому числі покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації операцій або створення нових бізнес-моделей» [3, с. 2]. У свою чергу, Г. Груман акцентує увагу на інтеграції цифрових технологій як засобі радикальних змін у сфері бізнесу та суспільства в цілому [4], що сприяє формуванню нових підходів до управління підприємствами, є об'єктом наукових розвідок щодо даної проблематики, зокрема у контексті облікового забезпечення управління. Питання сутності, складу та особливостей формування системи облікового забезпечення управління торговельних підприємств розглядають у своїх роботах: Н. Дуляба, В. Лакіза, В. Далик [5], Л. Коваль [6], В. Кубік [7], Г. Лучик [8], О. Побережець, Г. Макаревич [9], Л. Янчева, Н. Кащена, Г. Чміль [10] та інші. В той же час актуалізуються питання розробки концептуальних моделей, що об'єднують фінансовий і управлінський облік, сприяючи точному генеруванню показників для аналізу діяльності підприємств електронної комерції. Тому актуальність, практична значущість та недостатня опрацьованість вищезазначених аспектів наукової думки зумовили вибір теми дослідження.

Мета статті. Метою наукового дослідження, результати якого висвітлено в даній статті, є обґрунтування організаційних положень та розробка моделі облікового забезпечення управління підприємством електронної комерції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція цифрових технологій та трансформація бізнес-моделей визначають нові вимоги до управління підприємствами електронної комерції. Облікові системи виступають ключовим інструментом забезпечення достовірності та релевантності даних, сприяючи інтеграції підприємств у цифрове середовище шляхом автоматизованого збору, обробки та аналітичної інтерпретації інформації. Відповідно, виникає потреба у формуванні комплексної моделі облікового забезпечення управління підприємством електронної комерції, яка поєднує інструменти оперативного формування, аналізу та систематизації фінансових і нефінансових даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих стратегічних управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів у цифровій економіці. Тому запропонована модель облікового забезпечення управління підприємством електронної комерції є комплексною системою, що поєднує процеси збору, систематизації та використання фінансових і нефінансових даних для ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного розвитку (рис. 1).

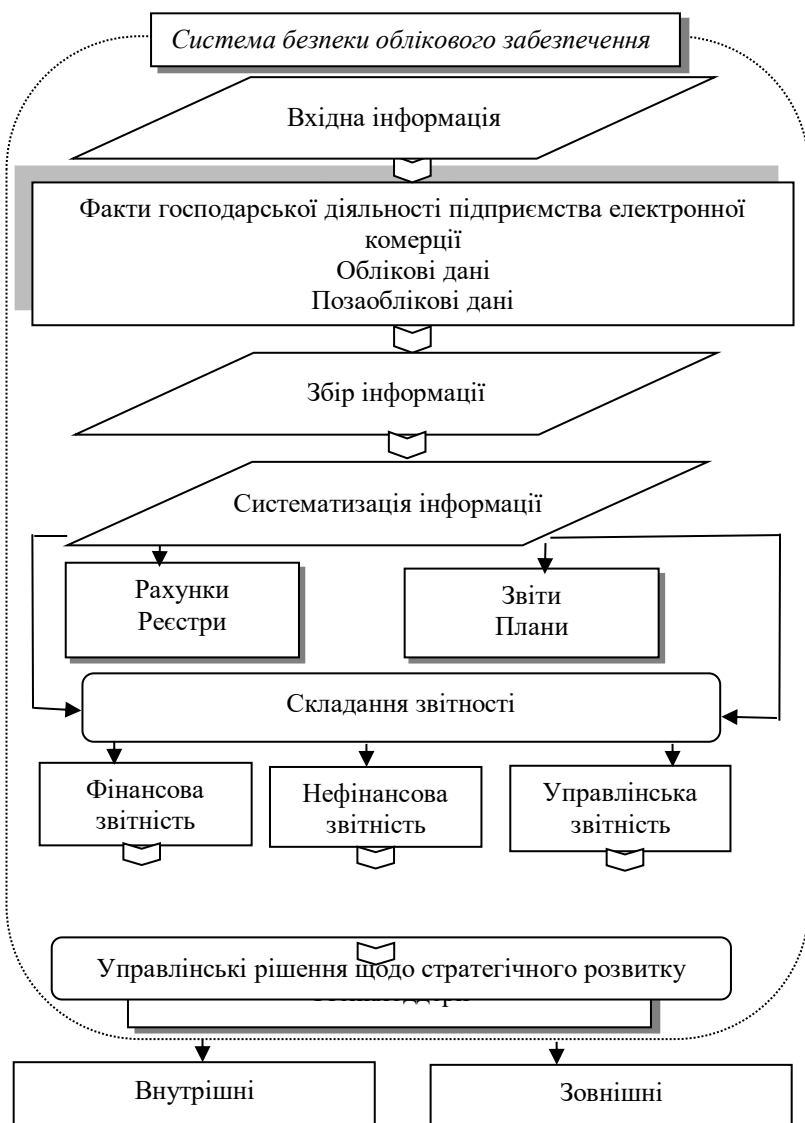


Рис. 1. Модель облікового забезпечення управління підприємством електронної комерції, авторська розробка

Оснoву моделі становлять факти господарської діяльності підприємства, що фіксуються у вигляді облікових та позаоблікових даних. Систематизація інформації передбачає класифікацію та обробку даних для їх подальшого використання у процесах фінансового та управлінського обліку. Результатом цього етапу є складання фінансової, управлінської та нефінансової звітності, що забезпечує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства. Особливу увагу в моделі приділено системі безпеки облікового забезпечення, що гарантує захист даних, мінімізацію ризиків викривлення інформації та забезпечення прозорості у взаємодії підприємства з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Система безпеки облікового забезпечення в електронній комерції передбачає реалізацію багаторівневого захисту даних та фінансових операцій. Вона включає впровадження технологій шифрування платіжних даних, токенизації для захисту банківських карток, багатофакторної автентифікації користувачів, а також блокчейн-рішень для забезпечення незмінності фінансових записів.

Нефінансова звітність у сфері електронної комерції охоплює такі ключові метрики, як рівень конверсії (Conversion Rate), середній чек покупки (Average Order Value), індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), рівень повернень товарів (Return Rate), швидкість виконання замовлень (Order Fulfillment Speed), ефективність рекламних кампаній (ROAS – Return on Ad Spend), а також оцінка логістичних процесів (наприклад, своєчасність доставки та ефективність управління складськими запасами). Дана звітність є критично важливою для прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації операційної діяльності, розвитку нових ринків та покращення клієнтського досвіду [11, с. 166].

Управлінські рішення щодо стратегічного розвитку підприємства електронної комерції, що приймаються на основі даної моделі, охоплюють оптимізацію логістичних процесів за рахунок інтеграції з fulfillment-центрами та автоматизованими складами, персоналізацію маркетингових кампаній на основі аналізу поведінки користувачів, використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту та коригування товарного асортименту, впровадження алгоритмів динамічного ціноутворення залежно від поведінки клієнтів та конкурентного середовища. Крім того, важливим напрямом є підвищення рівня кібербезпеки шляхом використання біометричних технологій і технологій поведінкової аналітики для запобігання шахрайству.

Стейкхолдерами даної моделі виступають: власники бізнесу, топменеджмент, фінансові директори, аналітики, IT-фахівців, відділи маркетингу та логістики, які працюють з даними про продажі, поведінку клієнтів, товарні залишки та ефективність рекламних кампаній; фінансові установи, платіжні системи (наприклад, Visa, MasterCard, PayPal, Stripe), регуляторні органи (податкові служби, захист прав споживачів), маркетплейси (Amazon, eBay, Rozetka), а також споживачі, які формують попит та оцінюють якість обслуговування [12, с. 70].

Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції на засадах стійкості забезпечується через гармонізовану взаємодію формальних і неформальних інституцій, ефективний обмін інформацією між суб'єктами, реалізацію стимулів та важелів впливу, впровадження чітких процедур і правових норм, а також координацію діяльності всіх учасників для досягнення визначених цілей розвитку. який передбачає комплексне поєднання стратегічного планування, автоматизації бізнес-процесів та впровадження інноваційних інформаційних технологій (рис. 2).

Механізм управління підприємством ґрунтується на сукупності принципів, що забезпечують його системну ефективність, адаптивність та стале функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Системність як фундаментальний принцип передбачає цілісний та інтегрований підхід до управління підприємством, що охоплює економічні, соціальні та екологічні складові. Завдяки моделюванню облікових процесів досягається синхронізація та узгодженість управлінських рішень, що забезпечує стійкість та ефективність діяльності підприємства на всіх рівнях прийняття рішень.

Гнучкість і адаптивність характеризуються здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, враховуючи тенденції глобалізації, цифровізації та технологічного розвитку. Автоматизоване генерування показників дозволяє забезпечити високий рівень оперативного моніторингу та своєчасну корекцію управлінських рішень, що мінімізує ризики та оптимізує управління [13, с. 91].

Інтеграція інновацій є ключовою складовою сучасного управлінського механізму, що передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів та облікових операцій. Використання інноваційних рішень сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління фінансовими ресурсами, а також створює передумови для прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень, що знижує рівень ризиків та забезпечує конкурентні переваги.

	Механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції	
Мета	Створення ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції на основі принципів сталого розвитку, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємств, забезпечення їхньої адаптивності до змін ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності, а також формування стійких бізнес-моделей через використання інноваційних облікових і аналітичних технологій.	
Принципи	Системність Інтеграція інновацій Координація та взаємодія Соціальна відповідальність	Ресурсоефективність Прозорість і підзвітність Гнучкість і адаптивність
Завдання	- Формування ефективної моделі стратегічного управління електронним бізнесом із впровадженням автоматизованих інформаційних систем для генерування облікових та аналітичних показників. - Інтеграція сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем аналізу, що дозволяють отримувати оперативні фінансові та операційні звіти для ухвалення стратегічних рішень. - Оптимізація фінансових потоків та розробка механізмів стійкого фінансування з урахуванням прогнозованих фінансових показників, що генеруються автоматично. - Підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних, зокрема в контексті збереження даних обліку та аналітики. - Розвиток партнерських відносин у цифровій економіці з використанням автоматизованих інструментів для аналізу ефективності співпраці. - Впровадження екологічно орієнтованих бізнес-процесів через автоматизовану генерацію показників, що відображають екологічні аспекти бізнесу. - Створення нормативно-правової бази, що сприяє сталому розвитку електронної комерції, зокрема для автоматизації облікових процесів.	
Функції	Організаційна Контрольна Прогностична Мотиваційна	Аналітична Фінансова Регуляторна

Рис. 2. Рекомендований механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах сталості, авторська розробка

Прозорість і підзвітність виступають основоположними принципами забезпечення довіри з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, кредиторів та партнерів. Використання інформаційних систем, які автоматично генерують актуальні та релевантні фінансові та операційні показники, підвищує рівень контролю, забезпечує вчасну звітність та сприяє прийняттю стратегічних рішень на основі достовірних даних.

Координація та взаємодія у контексті механізму управління підприємством передбачає консолідацію зусиль державних, громадських та бізнес-структур для досягнення стратегічних цілей, зокрема у частині належного обліку та фінансового забезпечення. Така синергія сприяє формуванню ефективної системи корпоративного управління, що відповідає викликам сучасної економіки та сприяє стабільному розвитку [14, с. 45].

Ресурсоефективність визначається як оптимізація використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів шляхом автоматизації облікових процесів, що знижує витрати та сприяє раціональному використанню наявних ресурсів. Це дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства та підвищити ефективність господарської діяльності.

Соціальна відповідальність є важливою складовою сталого розвитку підприємства, що забезпечує збалансоване врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, суспільства та акціонерів. Відповідальне управління фінансами та соціальними показниками сприяє формуванню позитивного іміджу, забезпечує підтримку соціально важливих ініціатив та стимулює довгострокову конкурентоспроможність [15, с. 488].

Зазначені принципи механізму управління підприємством електронної комерції формують цілісну систему управлінських процесів, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку, оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності та прозорості, що дозволяє досягати стратегічних цілей в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Автоматизоване генерування показників є основним елементом ефективного управління електронним бізнесом. Залежно від рівня деталізації даних, показники можуть бути розділені на оперативні, аналітичні та стратегічні. Генерування показників доцільно здійснювати на основі великих масивів даних, що надходять у режимі реального часу, з використанням методів машинного навчання та штучного інтелекту, які дозволяють формувати прогностичні моделі на основі історичних даних, дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. (табл. 1).

Таблиця 1 – Категоризація показників в інформаційних системах управління підприємствами електронної комерції

Категорія показників	Характеристика	Показник
Оперативні	Використовуються для поточного моніторингу діяльності	Середній час обробки замовлення, кількість активних користувачів, кількість транзакцій за годину, середній чек покупця
Аналітичні	Відображають ефективність бізнес-процесів	Рентабельність продажів, коефіцієнт конверсії, коефіцієнт відтоку клієнтів, середня швидкість обробки запитів служби підтримки
Стратегічні	Середній час обробки замовлення	ROI (повернення інвестицій), LTV (довічна цінність клієнта), EBITDA, темпи зростання доходу.

Джерело: розроблено авторами на основі [16; 17]

Для удосконалення процесу генерування показників пропонується: використання технологій блокчейн для підвищення прозорості та надійності даних; впровадження інструментів бізнес-аналітики для глибшого аналізу тенденцій; розвиток API-інтеграції між різними інформаційними системами для покращення доступності та обробки даних.

Висновки. Таким чином, запропонована модель облікового забезпечення управління підприємством електронної комерції забезпечує не лише контроль і аналіз господарських процесів, а й сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та оптимізації його бізнес-процесів. Модель виконує низку ключових функцій, зокрема організаційну, аналітичну, контрольну, прогностичну та регуляторну, що у сукупності сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Забезпечення інтегрованого підходу до облікової політики дозволяє не лише підвищити точність управлінських рішень, а й сформувати прозору систему обліку, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки.

Список джерел інформації

1. Яценко О., Грязіна А., Шевчик О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Світове господарство і міжнародні*

економічні відносини. 2019. Т. 8, № 218. С. 4–15. URL: https://ecoscience.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf.

Yatsenko, O., Hriazina, A., Shevchyk, O. (2019). Elektronna komertsia yak element hlobalnoi torhovelnoi systemy [E-commerce as an element of the global trading system]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – World economy and international economic relations*, 8(218), 4–15. Retrieved from: https://ecoscience.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf [in Ukrainian].

2. Циброва А.В. Роль електронної комерції в розвитку національної економіки. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 26(2). С. 143–145. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/26_2_2019.pdf#page=143.

Tsybrova, A.V. (2019). Rol elektronnoi komertsii v rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The role of e-commerce in the development of the national economy]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – International economic relations and the world economy*, 26(2), 143–145. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/26_2_2019.pdf#page=143 [in Ukrainian].

3. Fitzgerald, R., Dyerson, R., Mishimagi, T. (2021). Strategic Transformation in Japan's SMEs, 1990–2008: Flexible Specialization, Industrial Restructuring, and Technological Change. *Enterprise & Society*, 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1017/eso.2021.30>.

4. Gruman, G. What digital transformation really means. *InfoWorld*. URL: <https://www.infoworld.com/article/3080644/what-digital-transformation-reallymeans.html>.

5. Дуляба Н., Лакіза В., Далик В. Моделювання обліково-аналітичного забезпечення управління економічною активністю торговельних підприємств. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 173–182.

Duliaba, N., Lakiza, V., Dalyk, V. (2021). Modeliuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoi aktyvnosti torhovelnykh pidpriemstv [Modeling of Accounting and Analytical Support for Management of Economic Activity of Trade Enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 31(3), 173–182 [in Ukrainian].

6. Коваль Л.В. Облікова політика в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/44.pdf.

Koval, L.V. (2019). Oblikova polityka v upravlinni pidpriemstvom [Accounting policy in enterprise management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/44.pdf [in Ukrainian].

7. Кубік В.Д. Побудова ефективної моделі облікової політики підприємства – запорука ефективного управління і стратегічного розвитку. URL: <http://surl.li/ageqm>.

Kubik, V.D. Pobudova efektyvnoi modeli oblikovoi polityky pidpriemstva – zaporuka efektyvnogo upravlinnia i stratehichnoho rozvytku [Building an effective

accounting policy model is the key to effective management and strategic development]. Retrieved from: <http://surl.li/ageqm> [in Ukrainian].

8. Лучик Г.М. Облікова політика як інструмент формування обліково-аналітичної інформації в управлінні. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4664>

Luchyuk, H.M. (2015). Oblikova polityka yak instrument formuvannya oblikovo-analitychnoi informatsii v upravlinni [Accounting Policy as a Tool for Formation of Accounting and Analytical Information in Management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4664> [in Ukrainian].

9. Побережець О.В., Макаревич Г.В. Обліково-аналітичне забезпечення процесу управління результатами діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 2/2. С. 58–61.

Poberezhets, O.V., Makarevych, H.V. (2017). Oblikovo-analitychne zabezpechennia protsesu upravlinnia rezultatamy diialnosti pidpriemstva [Accounting and analytical support of the process of managing the results of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 2/2, 58–61 [in Ukrainian].

10. Янчева Л.М., Кашена Н.Б., Чміль Г.Л. Обліково-аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств торгівлі: теорія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2016. 324 с.

Yancheva, L.M., Kashchena, N.B., Chmil, H.L. (2016). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia kapitalom pidpriemstv torhivli: teoriia ta praktyka: monohrafiia* [Accounting and Analytical Support of Capital Management of Trade Enterprises: Theory and Practice]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. [in Ukrainian].

11. Чміль Г.Л., Кашена Н.Б., Нестеренко І.В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 163–169. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13471/1/Infrastruktura%20Rynku%20 68 2022.pdf>

Chmil, H.L., Kashchena, N.B., Nesterenko, I.V. (2022). Rozbudova systemy kontroliu vytrat na prosuvannya ta prodazh tovariv i posluh [Developing a system to control the costs of promoting and selling goods and services]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 68, 163–169. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13471/1/Infrastruktura%20Rynku%20 68 2022.pdf> [in Ukrainian].

12. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2(30). С. 64–73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73).

Povna, S., Olyfirenko, Yu. (2022). Elektronna komertsii ta tsyfrovyyi marketynh u rozvytku natsionalnykh pidpriemstv [E-commerce and digital marketing in the development of national enterprises]. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(30), 64–73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73) [in Ukrainian].

13. Kashchena, N., Nesterenko, I., Chmil, H., Kovalevska, N., Velieva, V., Lytsenko, O. (2023). Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. *Journal of Information Technology Management*, 15(4), 80–96. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711>

14. Weltevreden, J. (2024). European E-commerce Report 2024. Amsterdam–Brussels: University of Applied Sciences & Ecommerce Europe. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMI2024_Complete_light_v1.pdf

15. Кашчена Н.Б., Нестеренко І.В. Цифровізація та екологізація інноваційного розвитку бізнесу: маркетингові аспекти повоєнного відновлення. *Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія*. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 482–504. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31522>

Kashchena, N.B., Nesterenko, I.V. (2023). Tsyfrovizatsiia ta ekolohizatsiia innovatsiinoho rozvytku biznesu: marketynhovi aspekty povoiennoho vidnovlennia [Digitalization and greening of innovative business development: marketing aspects of post-war recovery]. *Marketynh u pidpriemnytstvi, birzhovii diialnosti ta torhivli v SMART-suspilstvi: upravlinskyi, innovatsiinyi ta metodychnyi vymiry: kolektyvna monohrafiia – Marketing in entrepreneurship, stock exchange activities and trade in a SMART society: managerial, innovative and methodological dimensions: collective monograph*. Lviv: Vydavets Koshovyi B.-P.O., 482–504. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31522> [in Ukrainian].

16. Наторіна А. Концепти управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 532 с.

Natorina, A. (2020). *Kontsepty upravlinnia rozvytkom onlain-biznesu v umovakh tsyfrovoi transformatsii: monohrafiia* [Concepts of online business development management in the context of digital transformation]. Kherson: OLDI-PLIUS [in Ukrainian].

17. Проскуріна Н., Конєва А. Електронна комерція: особливості системи бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95>

Proskurina, N., Konieva, A. (2021). Elektronna komertsii: osoblyvosti systemy bukhhalterskoho obliku [E-commerce: features of the accounting system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95> [in Ukrainian].

Нестеренко Ірина Володимирівна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, Irina0nesterenko@gmail.com.

Nesterenko Iryna, candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, Irina0nesterenko@gmail.com.

Ковалевська Надія Сергіївна, канд. екон. наук, доц., професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, n.kovalevska77@gmail.com.

Kovalevska Nadiia, candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, n.kovalevska77@gmail.com.

Яценко Владислав Володимирівич, аспірант кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, miksirist@gmail.com.

Yatsenko Vladyslav, graduate student of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, miksirist@gmail.com.

**SYNERGY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP
IN UNCERTAIN CONDITIONS**

R. Buhrimenko, P. Smirnova

The article explores the relevance, essence and practical significance of the synergy of strategic management and leadership in uncertain conditions. The approaches of leading scientists to the role of leadership in supporting strategic initiatives are summarized. It is shown that it is the integration of strategic management with adaptive, transformational and servant leadership that ensures the sustainability and innovativeness of enterprises. A model of synergy is proposed and five significant managerial conditions for its effective implementation are formulated.

Keywords: strategic management, leadership, adaptability, uncertainty, organizational culture, transformational change, synergy.

**СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВА
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова

У статті розкрито актуальність синергії стратегічного управління та лідерства в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Акцент зроблено на необхідності переосмислення традиційних підходів до управління підприємством, які вже не забезпечують належного рівня адаптивності, інноваційності та гнучкості. Сучасні виклики – економічні, політичні, технологічні та соціальні – вимагають від менеджерів не лише стратегічного бачення, а й лідерських компетенцій, орієнтованих на мобілізацію ресурсів, побудову довіри та створення інноваційної організаційної культури. Аналіз наукових джерел вітчизняних та зарубіжних авторів вказує на неоднозначність тлумачення синергії стратегічного управління та лідерства. Дж. Коттер розрізняє управління як «план» та лідерство як «потужний двигун» розвитку, а Г. Мінцберг наголошує на практичній необхідності лідерства для підтримки стратегічних ініціатив. М. Фуллан досліджує трансформаційне лідерство як ключ до змін, тоді як українські вчені В.М. Заруба, О.С. Кальниченко, А.М. Дерек зосереджуються на розвитку лідерських компетенцій у контексті стратегічного управління змінами.

Досліджено сучасні наукові підходи до взаємодії лідерства та стратегічного управління, окреслено прогалини в системному розумінні цього синтезу. Представлено концептуальну модель, яка демонструє зв'язок між зовнішніми факторами, внутрішніми вимогами до підприємства та функціями

управління. Доведено, що саме поєднання стратегічного аналізу з практиками лідерства (трансформаційне, службове, адаптивне лідерство) забезпечує ефективне планування, мобілізацію персоналу та досягнення цілей навіть у кризових умовах.

Проаналізовано кейси вітчизняних підприємств, які успішно впровадили інтегровані управлінські підходи, демонструючи високу адаптивність та стабільність. Запропоновано практичні умови реалізації синергії, зокрема: розвиток культури довіри, навчання лідерству, впровадження гнучких стратегічних моделей та формування зворотного зв'язку.

Обґрунтовано, що синергія стратегічного управління та лідерства є не лише інструментом виживання, а й гарантією сталого розвитку підприємств у мінливому зовнішньому середовищі. Такий підхід вимагає не лише управлінських навичок, але й трансформації управлінської парадигми – від контролю до співвідповідальності та лідерства змін.

Ключові слова: стратегічне управління, лідерство, адаптивність, невизначеність, організаційна культура, трансформаційні зміни, синергія.

General statement of the problem. In the modern world, enterprises operate in conditions of constant dynamics caused by global economic crises, political instability, technological breakthroughs, climate challenges and social transformations, which all require from enterprise management not only strategic vision but also flexibility and the ability to adapt. In such conditions, it is important to find an effective balance between strategic management as a tool for the enterprise's systemic orientation and leadership as a source of inspiration, motivation and adaptability. All this creates an environment of high uncertainty in which traditional approaches to management lose their effectiveness. Enterprises can no longer rely only on long-term strategic planning – they need the ability to quickly adapt, make non-standard decisions and form a culture of constant renewal. In this context, the combination of strategic management with effective leadership is a necessary condition not only for survival, but also for the sustainable development of enterprises. Studying the synergy of these management components allows the creation of new management models able to respond to modern challenges in the external environment.

That is why the research topic is extremely relevant both for the scientific community and for management practitioners in the public and private sectors.

Analysis of recent research and publications. The issue of the interaction of strategic management and leadership has been reflected in the works of both foreign and domestic researchers. Thus, D. Kotter emphasizes the importance of the difference between management and leadership, emphasizing that strategy without leadership is just a plan, not an effective development mechanism [1]. G. Mintzberg emphasizes the need for practical

leadership that supports strategic initiatives [2]. M. Fullan considers leadership as the key to transformational change [3]. Among Ukrainian scientists, it is worth noting the works of V.M. Zaruba, O.S. Kalnychenko, A.M. Derekh, who reveal the role of leadership competencies in change management [4; 5]. However, despite numerous studies, a systemic understanding of the synergy of strategic management and leadership in uncertain conditions still remains insufficiently developed.

Purpose of the article. The purpose of the article is to substantiate the essence and practical significance of the synergy of strategic management and leadership for ensuring the effective functioning of enterprises, as well as to formulate recommendations for strengthening this interaction in management under conditions of uncertainty.

Presentation of the main material of the study. The synergy of strategic management and leadership involves their interaction as elements of a single system. Strategic management is focused on analyzing the external environment, setting long-term goals, developing development strategies and forming appropriate management decisions. Leadership, in turn, acts as a catalyst for change, forms a vision of the future, motivates staff and contributes to the formation of an organizational culture focused on innovation.

Uncertain conditions require managers to have a high level of adaptability, emotional intelligence, the ability to deal with risks and overcome resistance to change. The combination of strategic thinking with leadership competencies allows not only to respond to environmental challenges, but also to proactively form new market opportunities.

A model of effective management in modern conditions can be based on the integration of strategic analysis with leadership styles, such as transformational, servant and adaptive leadership. In this case, an important role is played by the organizational culture, which should support both the discipline of strategic planning and the flexibility of leadership initiatives.

In a world where unpredictability has become the new norm, businesses face constant external and internal challenges. These can be global economic crises, wars, environmental disasters, digital transformations, or changing consumer behavior. In such conditions, it is no longer enough for businesses to have a well-formulated strategy – the ability to adapt, think systematically, take decisions quickly and inspire the team to change begins to play a significant role. That is why there is a need to integrate strategic management – as a tool for long-term orientation – with leadership – as a driver of organizational dynamics.

Strategic management is the process of forming, implementing and adjusting a strategy to achieve long-term goals of the enterprise. It involves a

comprehensive analysis of the external environment, internal resources and building the logic of movement towards specific goals. However, strategic management is by its nature inertial – it is based on systematicity and predictability. In an unstable environment, this can lead to a slowdown in the reaction to changes.

Leadership, on the contrary, is a source of flexibility, inspiration, and the ability to transform. Leaders not only form a vision of the future, but also create conditions for mobilizing resources and people, especially in crisis situations. They make decisions quickly, are not afraid of risk, build trust and give people a sense of action.

In the synergy of these components, a new management approach arises – an adaptive strategy, which takes into account both the structured nature of management and the dynamism of leadership influence. This combination allows the enterprise to act both systematically and flexibly. For example, strategic goals may remain stable, but the ways to achieve them change in accordance with new realities. This logic is inherent in scenario-based strategies or dynamic risk management strategies, which are impossible without the active role of the leader.

Modern approaches to leadership, in particular transformational, adaptive and servant leadership, emphasize the importance of interaction, emotional intelligence and service to a common goal. In combination with strategic management, these models contribute to the formation of a culture of trust, responsibility and innovation.

An important role in ensuring such synergy is played by organizational culture. In cultures focused on development, innovation and open communication, leadership and strategy act as mutually reinforcing forces. The opposite is the scenario of a “rigid hierarchy”, where strategic decisions are made centrally, and initiative is suppressed. That is why the formation of a culture of mutual responsibility and trust is a prerequisite for effective synergy of strategic management and leadership.

Fig. 1 presents a conceptual model of the synergy of strategic management and leadership in uncertain conditions, which demonstrates the logic of the interaction of external challenges, internal requirements for the enterprise and management approaches.

The first block reflects the influence of the external environment, in particular political risks, innovativeness, adaptability and other external factors that shape the conditions of uncertainty.

The second block is the requirements for the enterprise: flexibility, stability, innovation and adaptability - significant characteristics necessary for successful functioning.

The third block focuses on the synergy of strategic management and leadership, where strategic functions (vision formation, goal setting, environmental analysis) are combined with leadership functions (motivation, communication, change management).

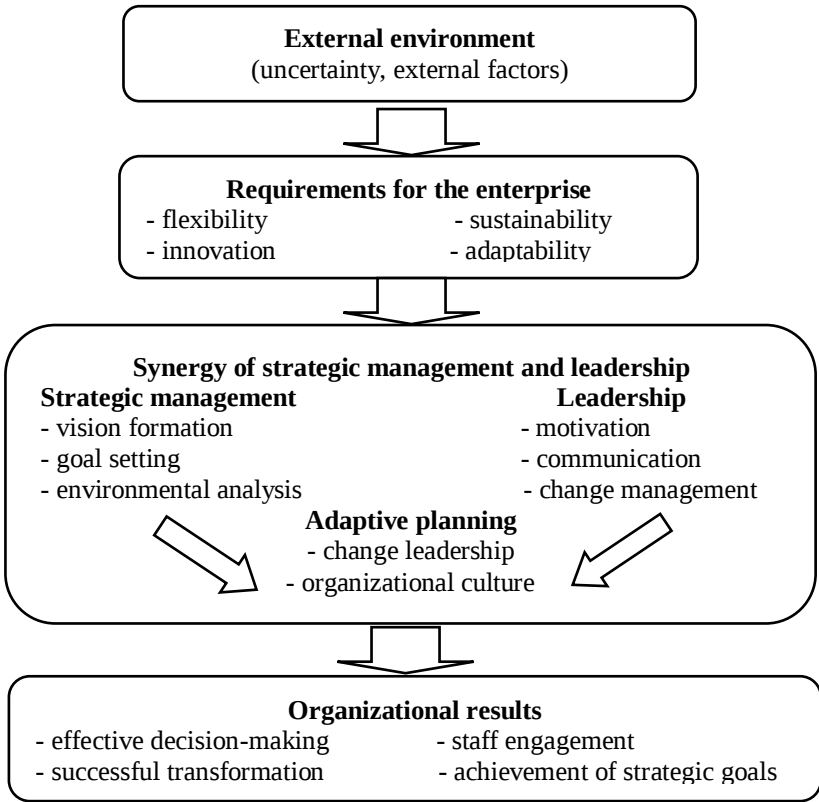


Fig. 1. Model of synergy of strategic management and leadership in conditions of uncertainty, built by the authors

The final block illustrates organizational results, in particular: effective decision-making, staff involvement, successful transformation and achievement of strategic goals.

Thus, the proposed model demonstrates that the synergy of strategic management and leadership is a factor in the success of enterprises in conditions of uncertainty.

In a practical sense, this synergy demonstrates high efficiency in crisis conditions. One of the striking examples is the Nova Poshta network, which was able not only to maintain, but also to expand its operational activities during the full-scale invasion of Russia in 2022 [6]. The company's management carried out a strategic rethinking of the business model, while demonstrating effective crisis leadership – prompt decision-making, constant communication with staff and society, and investment in digital delivery services. This allowed Nova Poshta not only to maintain its position in the market, but also to increase consumer trust.

Another example is the company Rozetka, which, in the conditions of the COVID-19 pandemic and subsequent military risks, was able to quickly transform logistics processes, increase e-commerce volumes, and ensure uninterrupted service operation [7]. The company's founders not only implemented strategic changes, but also took an active leadership role in the processes of employee support, volunteering, and communication with society.

In the field of public administration, it is worth noting Transparent Public Procurement – the Prozorro system, which emerged as a result of strategic planning of public procurement reform and was implemented thanks to the initiative of leaders of civil society, business, and the government [7]. Here, the combination of strategic vision (fighting corruption, transparency) with the leadership activity of key stakeholders became the basis for transformational reform.

These examples indicate that it is the combination of strategic vision with flexible, adaptive leadership that allows Ukrainian enterprises not only to maintain functionality in uncertain conditions, but also to create new competitive advantages.

Based on the analysis of theoretical approaches, practical experience of domestic and international enterprises, the following conditions can be distinguished for the formation of synergy of strategic management and leadership:

1. Dual management function: «Strategist leader». It is necessary to realize that a modern manager cannot be limited to planning alone. He or she must combine strategic vision with the ability to inspire the team, transform thinking and take responsibility in a crisis situation by including modules on change leadership, cross-functional thinking and behavioral economics in management training programs.

2. Implementation of flexible strategic models. Strategic planning is no longer a static document for 5 years. It should be updated based on a constant analysis of environmental changes, namely, through the implementation of strategic tools - short iterations, regular review of strategic

goals and tactics, participation of cross-functional teams in strategy formation.

3. Creation of a culture of innovation, trust and feedback. Effective synergy is not possible without trust in the team, horizontal connections and open communication. It is necessary to build an internal leadership system at all levels – «leadership without a position», support for employee initiatives, distribution of leadership roles in projects.

4. Development of leadership competencies in managers at different levels. It is necessary to assess how well leaders meet strategic challenges: whether they are able to make decisions under uncertainty, form a vision, work with risks.

5. Rapid feedback and training systems. In a changing environment, an enterprise must quickly learn from its own mistakes and adapt its behavior. It is necessary to create platforms for internal learning, case analysis, and working groups to review strategic hypotheses.

The implementation of the synergy of strategic management and leadership is not just an effective approach to management, but a necessary condition for the survival and growth of enterprises in the external environment. Its implementation requires not only professional training of managers, but also a rethinking of the principles of management as such - from an emphasis on control to an emphasis on co-responsibility and development. Such an approach can become the basis for the transformation of the traditional hierarchical system into a more dynamic, flexible, and open structure capable of successfully operating in conditions of constant change [8].

Conclusions. In the context of global turbulence, high dynamics of change and frequent crises, enterprises face the need to review approaches to management. The conducted research shows that the combination of strategic management and leadership is not just complementary elements, but the key to organizational stability, adaptability and innovative development.

The synergy between these components provides: a balance between stability and flexibility, a combination of long-term vision with operational response, involving personnel in strategic thinking and initiative.

The analyzed examples of domestic enterprises show that it is the ability of management to combine strategic planning with leadership mobilization of resources that allows achieving success even in crisis conditions.

Thus, for enterprises that strive to function effectively in uncertain conditions, the integration of strategic management and leadership at all levels should be a priority. This requires not only changes in the structure, but also a deep rethinking of management paradigms.

Список джерел інформації / References

1. Kotter, J. P. (1998). Winning at Change. *Leader to Leader*, 10, 27–33. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981009>
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: підручник. Київ: Наш формат, 2019. 440 с.
3. Minczberg, G. (2019). *Zlit i padinnya strategichnogo planuvannya: pidruchnyk* [The rise and fall of strategic planning: a textbook]. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
4. Фуллан М. Лідерство у культурі змін: підручник. Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2016. 192 с.
5. Fullan, M. (2016). *Liderstvo u kulturi zmin: pidruchnyk* [Leadership in a culture of change: a textbook]. Lviv: Vydavnyctvo Ukrayinskogo katolyczkogo universytetu [in Ukrainian].
6. Заруба В. М., Калниченко О. С. Системний підхід до стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ при Президентові України, 2020. 312 с.
7. Zaruba, V. M., Kalnychenko, O. S. (2020). *Systemnyj pidxid do strategichnogo upravlinnya: monografiya* [A systems approach to strategic management: monograph]. Kyiv: NADU pry Prezydentovi Ukrayiny [in Ukrainian].
8. Дерех А. М. Лідерство в управлінні організаціями: теорія та практика: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 228 с.
9. Derex, A. M. (2018). *Liderstvo v upravlinni organizaciyamy: teoriya ta praktyka: pidruchnyk* [Leadership in organizational management: theory and practice: textbook]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
10. Case study: «Нова пошта» – адаптація до воєнних умов. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta>.
11. Sase study: «Nova poshta» – adaptaciya do voyennyx umov ["Nova Poshta" – adaptation to wartime conditions]. *Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/nova-poshta> [in Ukrainian].
12. 7. Український бізнес під час війни: адаптація та трансформація. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/research/adaptation-of-ukrainian-businesses-during-war>.
13. Ukrayinskyj biznes pid chas vijny: adaptaciya ta transformaciya. Kyivska shkola ekonomiky [Ukrainian Business During the War: Adaptation and Transformation. Kyiv School of Economics]. Retrieved from <https://kse.ua/research/adaptation-of-ukrainian-businesses-during-war> [in Ukrainian].
14. Бутріменко Р.М., Смірнова П.В., Смокова Л.М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19>.
15. Buhrimenko, R., Smirnova, P., Smokova, L. (2025). Upravlinnya strategichnym potencialom pidpryyemstva v umovah cyfrovoyi transformaciyi [Managing the strategic potential of an enterprise in the context of digital

transformation]. *Ekonomichnyj prostir – Economic space*, 197, 15–19. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19> [in Ukrainian].

Buhrimenko Roman, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Economics and Business, State Biotechnological University. e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

Бугріменко Роман Михайлович, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет. e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

Smirnova Polina, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Business, State Biotechnological University. e-mail: pvsmirnova7@gmail.com.

Смірнова Поліна Василівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет. e-mail: pvsmirnova7@gmail.com.

УДК 338.24:339.9(477)

МАКРОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

К.Ю. Величко

Проаналізовано сучасний стан макроекономічної політики України в контексті євроінтеграційного курсу з урахуванням викликів, спричинених збройною агресією РФ. Обґрунтовано необхідність посилення інституційної спроможності системи макроекономічного регулювання відповідно до стандартів ЄС та сформульовано пріоритетні заходи державної політики, спрямовані на зміцнення макроекономічної стійкості, підтримку повоєнного відновлення та прискорення інтеграції України до ЄС.

Ключові слова: економічна політика, макроекономічний аналіз, євроінтеграція, економічна стабільність, валютне регулювання, Маастрихтські критерії, стратегічний розвиток.

MACROECONOMIC POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: WARTIME CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES

K. Velychko

The article explores the transformation of Ukraine's macroeconomic policy in the context of full-scale war, taking into account the challenges caused by Russia's armed aggression, global economic instability, and internal structural imbalances. Key macroeconomic indicators for 2020–2024 were analyzed, including government revenues and expenditures, their structure, inflation dynamics, the state of the balance of payments, and the impact of external and internal shocks on economic stability.

Key risks were identified, such as the budget's dependence on external support, the limited fiscal space, and the difficulty of forecasting under conditions of wartime uncertainty. Special attention was devoted to the analysis of fiscal, monetary, exchange rate, and debt policies, as well as their alignment with the goals of sustainable development and the EU economic convergence criteria. The study highlights the role of the European integration trajectory as a strategic anchor for strengthening macroeconomic discipline, stimulating structural reforms, and improving regulatory efficiency.

The positive experience of Central and Eastern European countries in using EU integration as a driver of long-term stabilization was summarized. The article outlines key policy measures aimed at enhancing macroeconomic resilience, including: strengthening the independence of the National Bank of Ukraine and maintaining inflation targeting in coordination with fiscal policy; the gradual phasing out of monetary financing of the budget deficit; broadening the tax base without raising rates by reducing the shadow economy; institutional strengthening of budget transparency and auditing in line with EU standards; reforming the public investment system with a focus on critical infrastructure and industrial recovery; improving conditions for exporters (logistics, risk insurance, port infrastructure development, export credit agencies); and the use of scenario-based macroeconomic modeling that accounts for various conflict evolution scenarios.

The article substantiates the need to enhance the institutional capacity of macroeconomic governance in the context of post-war recovery and integration into the EU internal market.

Keywords: economic policy, macroeconomic analysis, European integration, economic stability, currency regulation, Maastricht criteria, strategic development.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Безпрецедентні виклики, що постали перед економікою України внаслідок повномасштабної війни, призвели до суттєвого погіршення макроекономічної стабільності: зросли інфляційні та фіскальні ризики, погіршився стан платіжного балансу, посилилися структурні

дисбаланси в економіці, що у сукупності спричинило підвищену невизначеність щодо траєкторії подальшого економічного розвитку країни. В умовах триваючої дестабілізації пріоритетного значення набуває розробка ефективної, адаптивної та проактивної макроекономічної політики, яка б була спроможна забезпечити оперативну відповідь на кризові виклики, водночас формуючи фундамент для сталого післявоєнного відновлення, інституційної модернізації та підвищення довгострокової економічної резилієнтності.

У контексті сучасних викликів стратегічного значення набуває саме комплексне та узгоджене використання інструментів фінансової, монетарної, зовнішньоекономічної та соціальної політики, спрямованих на стабілізацію макроекономічного середовища. Водночас однією з ключових передумов результативності такої політики є її відповідність як внутрішнім структурним трансформаціям, так і міжнародним зобов'язанням України в межах реалізації євроінтеграційного курсу. Зокрема, інтеграція до європейського економічного простору передбачає гармонізацію макроекономічного регулювання відповідно до принципів, стандартів і регламентів Європейського Союзу. Це включає адаптацію до Маастрихтських критеріїв, модернізацію ринку праці, поступову лібералізацію зовнішньої торгівлі, зміцнення інституційної спроможності державного сектору та забезпечення фінансової стійкості в середньо- і довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення сутності макроекономічної політики було й залишається в центрі уваги економічної науки – від класичних до сучасних її напрямів. В українському контексті проблематика формування ефективної макроекономічної політики набула особливої актуальності у зв'язку з посиленням внутрішніх та зовнішніх викликів. У наукових працях А. Гальчинського [1], В. Геєця [2, с. 296–305], Т. Буряк [3], О. Мазаракі [4, с. 4–26], С. Юрія [5], В. Коваленка, І. Ситник та С. Шелудько [6], обґрунтовується необхідність стратегічного державного регулювання та узгодженості фінансової й монетарної політики як ключових чинників забезпечення макроекономічної стабільності та стійкого зростання. Вартий уваги підхід О. Красоти [7], яка акцентується на соціальному вимірі макроекономічного регулювання, зокрема на принципах соціальної інклюзії. Питання становлення макроекономічної політики, її особливості в умовах євроінтеграційного курсу, зовнішніх шоків, зокрема воєнної агресії РФ, активно досліджуються в сучасному науковому середовищі. Так, І. Чугунов та І. Любчак [8, с. 4–14], наголошують на необхідності запровадження адаптаційно-трансформаційних механізмів у сфері бюджетної політики в умовах

воєнного стану. В. Савченко та А. Лось аналізують виклики для макроекономічного регулювання в контексті збалансування бюджету, контролю інфляції та забезпечення фінансової стійкості [9]. Значну увагу в дослідженнях приділено питання гармонізації макроекономічної політики України з політикою Європейського Союзу. Зокрема, Н. Синюра-Ростун розглядає євроінтеграційний курс України як важливий чинник економічної модернізації економіки, що сприяє подоланню технологічної відсталості, активному залученню прямих іноземних інвестицій та інноваційних рішень, створенню нових робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності національних виробників і розширенню експортного потенціалу [10, с. 30–41]. Національний банк України (НБУ) у своїх звітах висвітлює практику адаптації монетарної політики до умов воєнних ризиків і макрофінансових дисбалансів [11]. Важливим є також аналіз впливу євроінтеграції на формування нових орієнтирів макроекономічної політики. У звіті Центру економічної стратегії зазначено, що імплементація положень Угоди про асоціацію з ЄС сприяє поступовій адаптації до європейських економічних стандартів, хоча цей процес сьогодні суттєво ускладнюється збройною агресією та геополітичною нестабільністю [12].

Попри наявність широкого кола публікацій, залишається недостатньо вивченим питання проблематика макроекономічної політики України саме у воєнний і післявоєнний періоди з урахуванням євроінтеграційного вектору, що й обумовлює актуальність подальшого дослідження.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану макроекономічної політики України, виявлення ключових проблем її реалізації та обґрунтування напрямів удосконалення в умовах нових викликів, спричинених повномасштабною війною, економічною нестабільністю та потребами адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан української економіки вимагає формування ефективних механізмів макроекономічного регулювання та впровадження виваженої, скоординованої макроекономічної політики. Попри збройну агресію РФ, Україна не відмовилася від курсу євроінтеграції, що зумовлює потребу в адаптації національної економічної політики до стандартів і практик Європейського Союзу. У цьому контексті особливої актуальності набуває забезпечення макроекономічної стабільності, необхідної для подальшого просування в напрямі інтеграції до європейського економічного простору. Повномасштабна війна змінила

економічне середовище країни, викликавши глибокі структурні деформації, зростання макроекономічних ризиків та загострення цінової нестабільності.

Так, упродовж 2020–2024 рр. інфляційна динаміка в Україні характеризується значними коливаннями, зумовленими поєднанням зовнішніх шоків, військових ризиків і внутрішніх дисбалансів (табл. 1).

Поворотним став 2022 рік, коли інфляція досягла 26,6%. Основними чинниками такого зростання стали логістичні розриви, руйнування промислової та енергетичної інфраструктури, суттєве зростання витрат на імпорتنі постачання, а також збільшення бюджетного дефіциту.

Таблиця 1 – Динаміка індексу споживчих цін в Україні за 2020–2024 рр.

Рік	Індекс споживчих цін (ІСЦ), %	Річна інфляція, %
2020	105,0	+5,0
2021	110,0	+10,0
2022	126,	+26,6
2023	105,1	+5,1
2024	112,0	+12,0

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Завдяки жорсткій монетарній політиці Національного банку України (НБУ) у 2023 році споживча інфляція була стримана до рівня 5,1%. Серед заходів, які сприяли стабілізації, варто відзначити підвищення облікової ставки, посилення валютного контролю та нарощування золотовалютних резервів. Проте вже у 2024 році спостерігається повторне зростання інфляційного тиску – річний рівень інфляції досяг 12,0% (рис. 1).

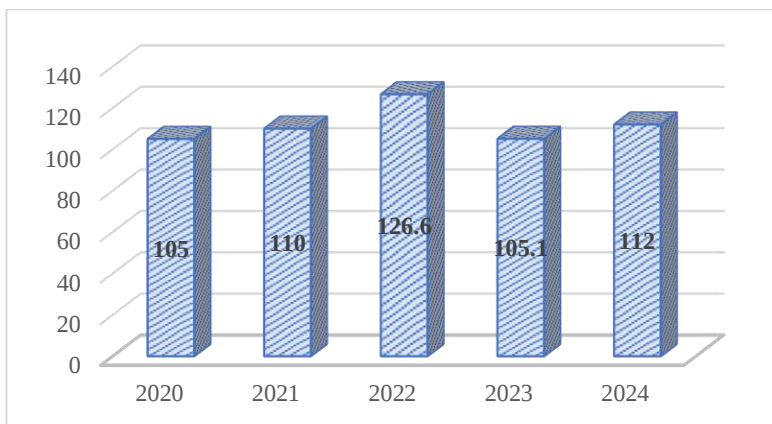


Рис. 1. Динаміка індексу споживчих цін в Україні за 2020–2024рр., %, побудовано автором на основі [13]

Причинами цього стали коригування адміністративно регульованих тарифів, девальваційні очікування, несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура та зростання фіскальних ризиків. Водночас НБУ зберігає прихильність до режиму інфляційного таргетування, що узгоджується із зобов'язаннями в рамках євроінтеграційного курсу України. Режим інфляційного таргетування сприяє підвищенню передбачуваності грошово-кредитної політики та адаптації до критеріїв макроекономічної стабільності, передбачених Копенгагенськими критеріями ЄС.

У контексті аналізу макрофінансової ситуації в Україні особливу увагу слід приділити динаміці доходів Державного бюджету, яка демонструє тенденцію до зростання (табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка доходів Державного бюджету України, 2020–2024 рр.

Рік	Доходи Державного бюджету, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Відносний приріст, %
2020	1 076 017	+77 738	+7,8
2021	1 296 853	+220 836	+20,5
2022	1 787 396	+490 543	+37,8
2023	2 671 990	+884 594	+49,5
2024	3 066 000	+394 010	+14,7

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Це зростання обумовлюється поєднанням внутрішніх чинників (інфляційний ефект, податкові реформи) та, у більшому ступені, зовнішніх (масштабна міжнародна допомога в умовах війни).

Найбільш інтенсивне зростання доходів зафіксоване впродовж 2022–2023 рр., що пов’язано із залученням значних обсягів зовнішньої підтримки. Лише у 2023 році Україна отримала 42,5 млрд дол. США, з яких близько 27% у формі безповоротних грантів. Це відповідає принципам фіскальної солідарності, що лежать в основі європейської інтеграції. Проте у 2024 році темпи приросту доходів сповільнились до 14,7%, що свідчить про перехід від екстреної фінансової мобілізації до більш збалансованої бюджетної стратегії в умовах затяжного військового конфлікту (рис. 2).

Значне зростання спостерігається і у видатковій частині бюджету, що зумовлено потребами воєнного часу, зокрема, фінансуванням оборонних витрат, підтримкою населення (допомога внутрішньо-переміщених осіб, надання адресної грошової допомоги, субсидій та інших соціальних трансфертів.), відновленням критичної інфраструктури тощо (табл. 3).

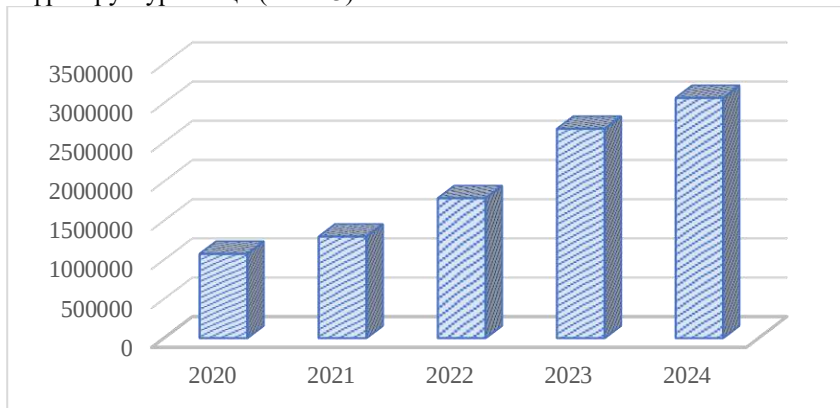


Рис. 2. Доходи Державного бюджету України за 2020–2024 рр., млн грн, побудовано автором на основі [13]

У 2022–2023 рр. обсяг бюджетних витрат фактично подвоївся. У 2024 році, попри продовження війни, темпи зростання витрат дещо сповільнились. Це пояснюється частковим переходом до режиму бюджетної консолідації з метою утримання макрофінансової стабільності.

Таблиця 3 – Динаміка видатків Державного бюджету України, 2020–2024 рр.

Рік	Видатки, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Відносний приріст, %
2020	1 288 017	-	-
2021	1 490 259	+202 242	+15,7
2022	2 705 423	+1 215 164	+81,5
2023	4 014 418	+1 308 995	+48,4
2024	4 486 682,7	+472 264,7	+11,8

Джерело: побудовано автором на основі [13]

За результатами 2024 року, найбільшу частку у структурі видатків становили оборонні витрати – понад 2,3 трлн грн, що відповідає пріоритетам урядової політики у сфері безпеки (рис. 3).

Платіжний баланс України продовжує перебувати під тиском через високі потреби в імпорті та обмежені можливості експорту, що зумовлено активними воєнними діями та масштабними руйнуваннями інфраструктури.



Рис. 3. Структура державних витрат України на 01.01.2025, млн грн, побудовано автором на основі [13]

Фіскальна політика в умовах війни зосереджена на фінансуванні оборонного сектору, соціальних виплат і критично

важливих державних функцій. Це чітко відображено в структурі державних видатків (рис. 3). Водночас значне зростання дефіциту бюджету – до 20,7% ВВП у 2024 році – викликає занепокоєння щодо довгострокової стійкості публічних фінансів. Незважаючи на це, Україна не відмовляється від стратегічного курсу євроінтеграції, що вимагає гармонізації фіскальної політики з європейськими стандартами, насамперед, у частині прозорості бюджетного процесу, ефективного управління фінансами та контролю над держборгом.

Монетарна політика Національного банку України також залишається жорсткою. Основна мета – стримування інфляції, стабілізація валютного ринку та підтримка міжнародних резервів. Завдяки поєднанню жорсткої монетарної політики, стабілізації ситуації в енергетичному секторі, зниженню цінового тиску з боку країн-торговельних партнерів і очікуваному високому врожаю, інфляція в Україні, за оцінками НБУ, сповільниться до 8,7% у 2025 році, а у 2026 році – до цільового рівня у 5% [11].

Таким чином, поточна макроекономічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено війною, зовнішніми ризиками та структурними проблемами. Утім, збереження стратегічного вектору на європейську інтеграцію потребує адаптації економічної політики до стандартів ЄС, насамперед у частині інституційної прозорості, бюджетної дисципліни та передбачуваної грошово-кредитної політики. У контексті європейської інтеграції адаптація макроекономічної політики до стандартів Європейського Союзу набуває ключового значення.

Зокрема, Україна повинна орієнтуватися на дотримання Маастрихтських критеріїв, що передбачають обмеження щодо дефіциту бюджету, рівня державного боргу та стабільності валютного курсу. Крім того, необхідно продовжити реформування податкової системи, забезпечити незалежність центрального банку (НБУ), а також зміцнити інституційну спроможність органів державного управління.

Після завершення активної фази війни перед Україною постане завдання масштабної економічної відбудови. У цьому контексті важливим є ефективна стратегія післявоєнного відновлення, що включатиме модернізацію інфраструктури, стимулювання інвестицій, розвиток людського капіталу та цифрової трансформації. Євроінтеграція в цьому процесі може відіграти роль потужного каталізатора – як для структурних реформ, так і для підвищення якості економічної політики. Досвід країн Центрально-Східної Європи підтверджує ефективність євроінтеграційного шляху. Наприклад, у Польщі після вступу до ЄС у 2004 році ВВП на душу населення значно

зріс та становив 90 396 злотих у 2023 році проти з 24 439 злотих, що було до цього. Це стало можливим завдяки впровадженню структурних реформ, зростанню інвестування та ефективному використанню європейських фондів [12, с. 64–75].

Для України інтеграція до ЄС означає поступове входження до єдиного європейського ринку з понад 450 мільйонами споживачів. Це відкриває нові можливості для експорту, розвитку малого та середнього бізнесу, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та зростання національної економіки. Окремий вектор євроінтеграційної політики – інфраструктурна модернізація. У співпраці з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) реалізуються проєкти з відновлення критичної інфраструктури. Так, у грудні 2024 року ЄІБ надав понад 60 млн євро на реконструкцію дороги М01 та розвиток громадського транспорту у Києві, Одесі та Сумах. Такі ініціативи не лише покращують логістику, а й сприяють покращенню макроекономічної ситуації в економіці (збільшенню зайнятості населення, зростання заробітної платні та інтегруванню України до європейських транспортних мереж). Крім того, членство в ЄС передбачає гармонізацію соціальних стандартів у сфері трудових прав, охорони праці, медицини, зайнятості та захисту вразливих груп населення. Як демонструє досвід сусідньої Польщі, вже в перші роки після вступу до ЄС спостерігалось суттєве покращення умов праці та соціального захисту, зокрема щодо охорони здоров'я й мінімальних стандартів оплати праці.

Таким чином, євроінтеграція є не лише зовнішньополітичним пріоритетом, а й важелем для трансформації макроекономічної політики України, а європейський досвід формування та реалізації макроекономічної політики може стати для України цінним орієнтиром у побудові ефективної системи післявоєнного відновлення та досягненні цілей сталого економічного розвитку.

Висновки. У складних умовах воєнного часу макроекономічна політика України виконує не лише стабілізаційну, а й стратегічну функцію. Основними викликами залишаються забезпечення цінової стабільності, збалансованості державного бюджету, збереження платоспроможності держави та відновлення інституційної спроможності. Паралельно ключовою метою виступає поступове наближення до європейських макроекономічних стандартів та принципів сталого розвитку.

На цьому шляху необхідно: забезпечити прозорість і підзвітність бюджетної політики; зміцнити незалежність НБУ та його здатність до ефективного інфляційного таргетування; послідовно

реалізовувати фінансову консолідацію; адаптувати фінансово-економічне законодавство до *acquis communautaire*, водночас інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти до стратегічного планування.

Конкретизовані напрями макроекономічної стабілізації включають:

- посилення незалежності НБУ та збереження режиму інфляційного таргетування у координації з фінансовою політикою;
- поступове згортання емісійного фінансування дефіциту бюджету;
- розширення податкової бази без підвищення ставок – шляхом детінізації економіки;
- інституційне зміцнення прозорості бюджету та незалежного аудиту відповідно до стандартів ЄС;
- реформування державних інвестицій із фокусом на критичну інфраструктуру, зелену трансформацію та відновлення промисловості;
- покращення умов для експортерів (логістика, страхування ризиків, розвиток портів, експортно-кредитні агенції);
- запровадження сценарного моделювання макроекономічної політики з урахуванням варіативності розвитку безпечної ситуації.

Макроекономічна стабільність є передумовою для сталого економічного відновлення, соціальної згуртованості та реалізації євроінтеграційного курсу України. Отже, стратегічні пріоритети держави мають гармонійно поєднувати антикризові заходи з довгостроковими інституційними трансформаціями у контексті європейських цінностей та цілей сталого розвитку.

Список джерел інформації / References

1. Гальчинський А.С. Теорія грошей і грошово-кредитна політика. Київ: Основи, 1999. 344 с.

Galchinsky, A.S. (1999). *Teoriia hroshei i hroshovo-kredytna polityka* [Theory of money and monetary policy]. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].

2. Геєць В., Скрипниченко М., Шумська С. Макроекономічні дисбаланси в Україні: моніторинг на основі MIP SCOREBOARD та модель оцінки їхнього впливу на зростання і стабільності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 3(2). С. 296–305. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206956>

Geets, V., Skrypnychenko, M., Shumska, S. (2021). Makroekonomichni dysbalansy v Ukraini: monitorynh na osnovi MIP SCOREBOARD ta model otsinky yikhnoho vplyvu na zrostantia i stabilnosti [Macroeconomic imbalances in Ukraine: monitoring based on MIP SCOREBOARD and a model for assessing their impact on growth and stability]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 3(2), 296–305. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206956> [in Ukrainian].

3. Макроекономіка / за заг. ред. проф. Буряка П.Ю. та Гупала О.Г. К.: Хай-Тек Прес, 2010. 376 с.

Buryak, P.Yu. and Gupalo, O.G. (eds.) (2010). *Макроекономіка [Macroeconomics]*. Kyiv: High-Tech Press [in Ukrainian].

4. Мазаракі А., Уманців Ю. Економічна політика в умовах глобальної нестабільності. *Scientia fructuosa*. 2025. Том 159, № 1. С. 4–26. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(159\)01](https://doi.org/10.31617/1.2025(159)01).

Mazaraki, A., Umantsiv, Yu. (2025). Ekonomichna polityka v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Economic policy in conditions of global instability]. *Scientia fructuosa* – *Scientia fructuosa*, 159(1), 4–26. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(159\)01](https://doi.org/10.31617/1.2025(159)01) [in Ukrainian].

5. Фінанси / за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. К.: Знання, 2008. 611 с.
Yurii, S.I., Fedosov, V.M. (eds.) (2008). *Finansy [Finance]*. Kyiv: Znannya, 611 [in Ukrainian].

6. Коваленко, В.В., Ситник, І.П., Шелудько, С.А. Координація монетарної та фіскальної політик у розвитку національної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-08-03>

Kovalenko, V.V., Sytnyk, I.P., Sheludko, S.A. (2024). Koordynatsiia monetarnoi ta fiskalnoi polityk u rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Coordination of monetary and fiscal policies in the development of the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-08-03> [in Ukrainian].

7. Красота О.В. Соціальні детермінанти макроекономічної стабільності. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. DOI: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/2128/244>

Krasota, O.V. (2021). Sotsialni determinanty makroekonomichnoi stabilnosti. [Social Determinants of Macroeconomic Stability]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and Forecasting*, 2. DOI: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/2128/244> [in Ukrainian].

8. Чугунов І., Любчак І. Формування бюджету в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*, 2024. 5(157), С.4–14. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)01).

Chugunov, I., Lyubchak, I. (2024). Formuvannia biudzhetu v umovakh voiennoho stanu. [Budget formation under martial law]. *Scientia fructuosa*. - *Scientia fructuosa*, 5(157), 4–14. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)01) [in Ukrainian].

9. Савченко В.Ф., Лось А.Ф. Інституційний простір формування та трансформації фіскальної політики в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1(63). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).221-229](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).221-229)

Savchenko, V.F., Los, A.F. (2024). Instytutsiynyi prostir formuvannia ta transformatsii fiskalnoi polityky v Ukraini. [Institutional space of formation and transformation of fiscal policy in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. - *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series:*

Economics, 1(63). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).221-229](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).221-229) [in Ukrainian].

10. Синюра-Ростун Н. Євроінтеграційний розвиток України: сучасний зріз в умовах військового стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С.30-41. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.030

Synyura-Rostun, N. (2022). Yevrointehratsiyni rozvytok ukrainy: suchasnyi zriz v umovakh viiskovoho stanu. [European integration development of Ukraine: a modern cross-section in the conditions of martial law. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. - *Galician Economic Bulletin*. 3(76), 30-41. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.030 [in Ukrainian].

11. National Bank of Ukraine. Inflation Report. April 2024. Retrieved from: <https://bank.gov.ua>

12. Центр економічної стратегії. Макроекономічна стабільність в Україні: виклики 2023 року. Аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://ces.org.ua>

Tsentr ekonomichnoi stratehii. Makroekonomichna stabilnist v Ukraini: vyklyky 2023 roku. Analitychnyi zvit [Center for Economic Strategy. Macroeconomic Stability in Ukraine: Challenges of 2023. Analytical Report]. (2023). Kyiv. Retrieved from <https://ces.org.ua> [in Ukrainian].

13. Державний бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>

Derzhavnyi biudzheth Ukrainy [State Budget of Ukraine]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> [in Ukrainian].

14. Величко К.Ю. Економічна дипломатія України в умовах війни. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 2(36). С. 64–75.

Velychko, K.Yu. (2024). Ekonomichna dyplomatiia Ukrainy v umovakh viiny [Economic diplomacy of Ukraine in wartime]. *Ekonomichna stratehiia i perspektvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector: collection of scientific works*. Kharkiv: DBTU, 2(36), 64–75 [in Ukrainian].

15. Славкова А., Гладченко Л., Вдовіна І. Особливості державного бюджету України в умовах економічної нестабільності. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 106–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-15>

Slavkova, A., Gladchenko, L., Vdovina, I. (2024). Osoblyvosti derzhavnoho biudzhetu Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Peculiarities of the state budget of Ukraine in conditions of economic instability]. *Modeling the development of the economic systems – Modeling the development of the economic systems*, 3, 106–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-15>

16. Величко К.Ю. Драйвери економічного зростання національної економіки в умовах невизначеності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Харків, 19 травня 2023 р. Харків: ДБТУ, 2023. С. 302–305.

Velychko, K.Yu. (2023). Draivery ekonomichnoho zrostantia natsionalnoi ekonomiky v umovakh nevyznachenosti [Drivers of economic growth of the national

economy in conditions of uncertainty]. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid: Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Mechanisms for Ensuring Sustainable Economic Development: Problems, Prospects, International Experience: Materials of the IV International Scientific and Practical Internet Conference*, Kharkiv, May 19, 302–305 [in Ukrainian].

17. Штань М. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-62>

Stan, M. (2023). Ekonomichna polityka stymuliuвання povoiennoho vidnovlennia [Economic policy of stimulating post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-62> [in Ukrainian].

18. Скрипниченко М.І. Макроекономічні оцінки і прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>

Skrpnychenko, M.I. (2022). Makroekonomichni otsinky i prohnozy povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic estimates and forecasts of post-war restoration of the Ukrainian economy]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, 2, 29–43 [in Ukrainian].

Величко Катерина Юрївна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, eklevyana@gmail.com.

Velychko Kateryna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic and Business, State Biotechnology University, eklevyana@gmail.com.

УДК 005.334:330.131.7

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова

У статті досліджено сучасні підходи до методології оцінки ризиків, що виникають у процесі обґрунтування бізнес-проектів. Обґрунтовано необхідність комплексного застосування методів ідентифікації та кількісної оцінки ризиків, що базуються на експертних оцінках, статистичних даних та аналітичних моделях. Розглянуто особливості застосування ризик-менеджменту на різних етапах бізнес-проекткування та сформульовано практичні рекомендації щодо інтеграції процедур оцінки ризиків у процес стратегічного планування.

Ключові слова: методологія, ризик, оцінка, бізнес-проект, управління ризиком, проєктне управління, цифрові інструменти, сценарне моделювання.

RISK ASSESSMENT METHODOLOGY IN THE PROCESS OF SUBSTANTIATING BUSINESS PROJECTS

R. Buhrimenko, P. Smirnova

The article explores current scientific and practical aspects of the methodology for assessing risks that arise in the process of justifying business projects. The growing level of uncertainty in the internal and external environment, the impact of global crises, the instability of financial markets, dynamic changes in legislation, climate and technological challenges necessitate the formation of effective mechanisms for identifying, analyzing and managing risks at the planning stage and making management decisions regarding projects. The risk management methodology, implemented in the project management system, allows you to increase the level of project justification, reduce the likelihood of erroneous investments and contribute to the strategic sustainability of enterprises. The work systematizes the stages of the risk management process in the context of business design: identification, qualitative and quantitative analysis, impact assessment, ranking, selection of response measures and monitoring. The features of using qualitative methods (SWOT, expert assessments, scenario analysis) in combination with quantitative methods (sensitivity analysis, Monte Carlo model, decision tree) are considered, which allows achieving a more accurate and comprehensive assessment of risk factors. Special attention is paid to the formation of a risk matrix as a tool for visualizing risk priorities on a scale of probability and impact. The feasibility of using digital tools, such as RiskyProject, @Risk, Microsoft Project, for scenario modeling, automation of assessment and visualization of analysis results is substantiated.

In the process of project implementation, it is proposed to implement a systematic approach to training personnel in risk management and stimulating team interaction, which contributes to high-quality decision-making, prompt response to changes and increased adaptability of project teams. Recommendations are given for regular monitoring of risks, their review throughout the project life cycle and adaptation to environmental dynamics. The results of the study have applied significance for enterprises in various industries and can be used in the process of developing investment projects, business plans, strategic development programs and modernization of management systems.

Keywords: methodology, risk, assessment, business project, risk management, project management, digital tools, scenario modeling

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах глобальної нестабільності, швидких технологічних змін, посилення конкуренції та політичної турбулентності бізнес-проекти реалізуються в умовах високої невизначеності. Це створює потребу у

більш глибокому аналізу ризиків як невід'ємної частини процесу прийняття управлінських рішень. Брак системного підходу до оцінки ризиків може призводити до зниження ефективності інвестицій, нерационального використання ресурсів і, зрештою, до провалу проектів.

Сучасна економіка вимагає від підприємств впровадження комплексних підходів до ризик-менеджменту, які включають не лише ідентифікацію ризиків, але й їх кількісну оцінку, ранжування, моніторинг і розробку стратегій реагування. Особливої актуальності ця проблема набуває в українських реаліях, де високий рівень економічної і регуляторної нестабільності суттєво підвищує загальний ризиковий фон підприємницької діяльності.

Таким чином, дослідження методології оцінки ризиків у процесі обґрунтування бізнес-проектів є надзвичайно актуальним, оскільки забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, сприяє формуванню більш стійких бізнес-моделей і підвищує загальну конкурентоспроможність підприємств у складному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні аспекти оцінювання ризиків у процесі розробки та реалізації бізнес-проектів привертають значну увагу науковців і практиків, таких як С.О. Домбровська, М.П. Бутко, О.О. Терещенко, О.М. Поддєрьогін [1–4], оскільки вони є критичними для ефективного функціонування підприємств в умовах невизначеності. У їх працях акцентується увага на важливості якісного та кількісного аналізу ризиків на етапі планування проекту. Разом із тим, залишається відкритим питання щодо інтеграції сучасних методів ризик-менеджменту у систему обґрунтування бізнес-проектів із урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Серед сучасних українських дослідників, які активно працюють над проблематикою ризик-менеджменту, варто відзначити І.О. Бланка, який у своїх роботах систематизує методи ідентифікації, оцінки та управління фінансовими ризиками в інвестиційній діяльності [5]. Також вагомими є праці Л.М. Савчук, яка аналізує ризики в контексті стратегічного планування, та О.Ю. Гудзя, який досліджує адаптацію міжнародних стандартів управління ризиками в умовах української економіки [6; 7].

Узагальнюючи, можна зазначити, що наукова спільнота сформувала досить розгалужений теоретичний і прикладний базис щодо управління ризиками, однак потребує подальшого розвитку методологія, яка дозволить інтегрувати оцінку ризиків безпосередньо у процес обґрунтування бізнес-проектів з урахуванням сучасних

інструментів аналізу, цифровізації та нестандартних ситуацій [8; 9]. Це створює наукову нішу для подальших досліджень у даній сфері.

Метою статті є узагальнення та систематизація сучасних методологічних підходів до оцінки ризиків, що виникають у процесі обґрунтування бізнес-проектів, а також розробка рекомендацій щодо їх застосування в практичній діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі обґрунтування бізнес-проектів ризик відіграє роль одного з вагомих обмежувальних факторів, що суттєво впливає на прийняття обґрунтованих рішень, обсяг інвестицій, строки реалізації та кінцеву ефективність проекту. Для забезпечення обґрунтованості бізнес-рішень важливо не лише ідентифікувати можливі ризики, а й коректно їх оцінити із подальшим вибором відповідних управлінських дій. У цьому контексті важливо розглянути логіку послідовного управління ризиками, що включає кілька взаємопов'язаних етапів.

Нижче наведено основні стадії процесу оцінки ризиків у межах обґрунтування бізнес-проектів:

1. Визначення сутності ризику в бізнес-проектуванні. Ризик у бізнес-проектуванні розглядається як вірогідність виникнення події, що може негативно вплинути на досягнення цілей проекту. Джерелами ризику можуть виступати: невизначеність ринкового середовища, нестабільність законодавства, коливання вартості ресурсів, управлінські помилки тощо. Ризики поділяються на внутрішні (керовані) та зовнішні (некеровані), а також за видами: фінансові, операційні, інноваційні, екологічні, соціальні.

2. Вибір методологічних підходів до оцінки ризиків. Узагальнення сучасних методів дозволяє виокремити три основні групи:

- класичні (кількісні) методи: метод очікуваної вартості, що дозволяє обчислити середнє значення результатів проекту з урахуванням імовірності ризиків; дисперсійний аналіз, що використовується для оцінки варіативності фінансових показників при зміні зовнішніх параметрів; сценарний аналіз та аналіз чутливості, що дозволяє оцінити, як зміни ключових факторів впливають на загальний результат проекту;

- експертні методи: метод Делфі, SWOT-аналіз, що застосовуються для оцінки складноформалізованих ризиків на етапі проектування; методи оцінювання ризику за матрицею ймовірність–наслідки, що дозволяють здійснити ранжування ризиків;

- інноваційні методи: моделювання Монте-Карло, що дозволяє враховувати випадковість подій та створювати розподіли можливих

результатів; методи машинного навчання та Big Data-аналітика, що стають дедалі популярнішими для прогнозування ризиків у високотехнологічному бізнес-середовищі.

3. Практичні аспекти застосування методів оцінки ризику. Практичне застосування методології оцінки ризиків передбачає наступну послідовність дій: ідентифікація ризиків, оцінка ймовірності та наслідків кожного ризику, побудова карти ризиків, прийняття рішень щодо способу реагування на ризик: уникнення, перенесення, зменшення або прийняття, моніторинг ризиків протягом реалізації бізнес-проекту.

Успішне впровадження системи ризик-менеджменту вимагає наявності компетентної команди, автоматизованих інструментів моніторингу та внутрішніх регламентів для своєчасного реагування.

4. Рекомендації щодо впровадження оцінки ризиків. Впровадження системної оцінки ризиків у практику розробки бізнес-проектів потребує не лише використання теоретичних методик, але й адаптації цих підходів до реальних умов підприємницької діяльності.

На рис. 1 наведено узагальнену схему етапів та інструментів оцінки ризиків, яка відображає логіку послідовного управління ризиками в процесі обґрунтування бізнес-проектів. Вона охоплює основні методи аналізу ризиків, формування ризик-матриці, вибір стратегій реагування та заходи з моніторингу й адаптації.

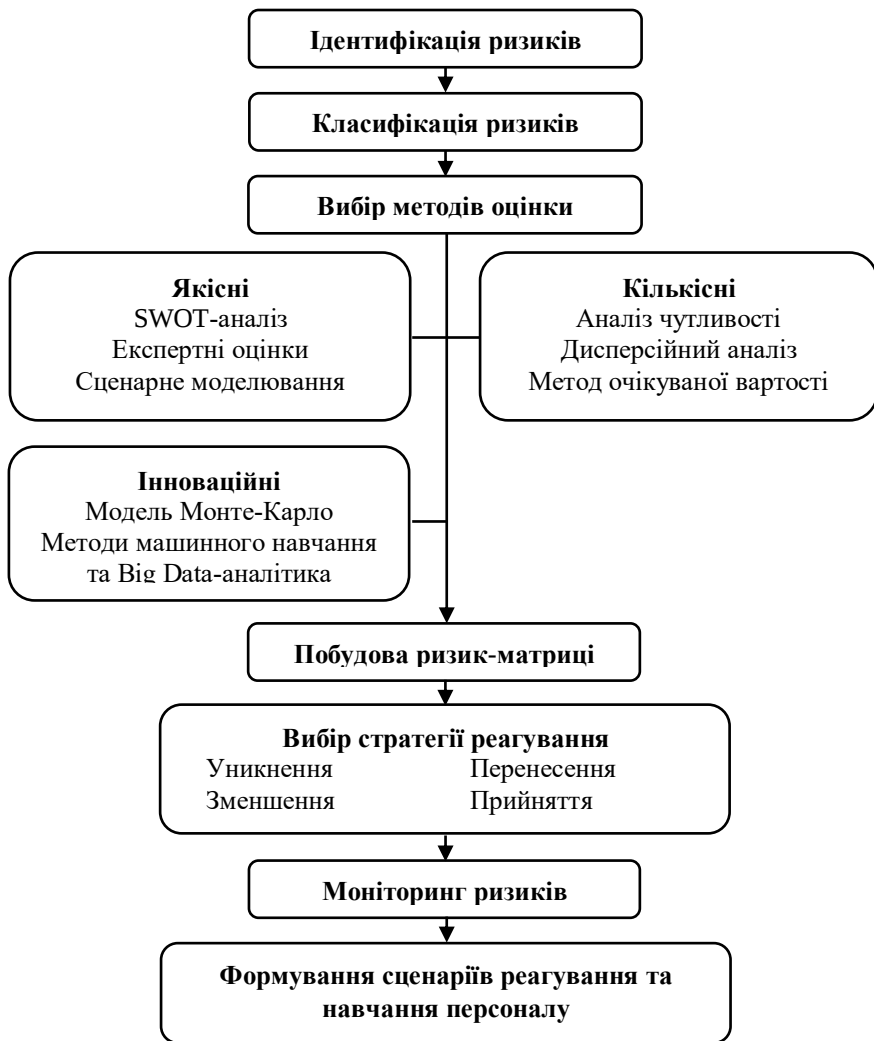


Рис. 1. Етапи та інструменти оцінки ризиків у бізнес-проектах,
розроблено автором

Наступні рекомендації дозволять ефективно і практично реалізовувати оцінку ризиків на різних етапах життєвого циклу проекту.

1. Інтеграція оцінки ризиків у загальну систему проектного управління. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з впровадженням штучного інтелекту, автоматизацією процесів, зміною моделей споживання та підвищенням рівня конкуренції. У такому середовищі ефективна інтеграція оцінки ризиків у систему проектного управління набуває стратегічного значення.

Розглянемо приклад сучасного виробничого підприємства, яке реалізує проект цифрової модернізації – впровадження ERP-системи для об'єднання функцій закупівель, логістики, фінансів і управління персоналом. Застосування ризик-менеджменту на ранніх етапах дозволяє ідентифікувати ключові загрози: технічні (збої у програмному забезпеченні), організаційні (опір персоналу змінам), фінансові (перевищення бюджету), а також стратегічні (несумісність нового IT-рішення з довгостроковими цілями компанії).

Інтеграція оцінки ризиків у процес проектного управління полягає у впровадженні єдиного підходу до ідентифікації, аналізу та реагування на ризики протягом усього життєвого циклу проекту. Це забезпечується за допомогою цифрових інструментів управління проектами, які дозволяють в реальному часі відстежувати ризики, контролювати їх вплив на хід реалізації та приймати обґрунтовані рішення.

Завдяки цифровій аналітиці підприємство може прогнозувати ймовірність виникнення ризиків, формувати сценарії реагування і підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища. Якщо аналітична система фіксує зниження продуктивності праці у підрозділі після впровадження нової системи, то автоматично ініціюється аналіз ризику людського чинника та пропонуються заходи з перенавчання або зміни підходів до управління проектами.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації інтеграція оцінки ризиків у систему управління проектами дозволяє сучасним підприємствам мінімізувати втрати, підвищити гнучкість і забезпечити успішне досягнення стратегічних цілей.

2. Використання якісних і кількісних методів. Методи аналізу ризиків слід обирати залежно від типу та складності проекту.

Якісні методи – такі як SWOT-аналіз, експертні оцінки, сценарне планування – дозволяють виявити типи ризиків, їхні причини та можливі наслідки, особливо в умовах невизначеності або браку статистичних даних. Вони широко використовуються на ранніх етапах проектування, коли формується загальна стратегія розвитку проекту.

Кількісні методи – такі як аналіз чутливості, моделювання сценаріїв, метод дерева рішень – дають змогу оцінити ймовірність настання ризикових подій і їх фінансовий вплив. Ці підходи особливо ефективні в інвестиційних проектах, де потрібно розрахувати можливу зміну фінансових показників залежно від обраних параметрів.

Поєднання якісних і кількісних методів дозволяє сформувати комплексну картину ризиків і обґрунтувати управлінські рішення на основі як стратегічного бачення, так і точних даних. Це підвищує ефективність реалізації бізнес-проектів, особливо в сучасних умовах.

3. Формування ризик-матриці. Формування ризик-матриці дозволяє візуалізувати та структурувати основні загрози, що можуть вплинути на досягнення проектних цілей. Така матриця є інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо попередження, мінімізації або передачі ризиків.

Ризик-матриця зазвичай формується на основі двох критеріїв – імовірності настання ризикової події та величини її потенційного впливу на проект. Результатом є розподіл усіх виявлених ризиків на зони: високого, середнього та низького рівня. Ризики з високою імовірністю та великим впливом потрапляють у «червону» зону та потребують невідкладного реагування, тоді як малоімовірні й незначні ризики – у «зелену», де може бути достатньо моніторингу.

Використання ризик-матриці дозволяє не лише впорядкувати ризики, а й встановити пріоритети реагування на них у рамках доступних ресурсів. Це особливо актуально у бізнес-проектах із обмеженими фінансами або стисненими строками реалізації, коли стратегічне управління ризиками стає вирішальним для успішного досягнення очікуваних результатів.

4. Регулярний моніторинг ризиків. Регулярний моніторинг дозволяє підприємству вчасно виявляти нові ризики, уточнювати раніше ідентифіковані загрози та оцінювати динаміку їх розвитку. Підприємство, що планує запустити нову продуктову лінію, має щотижнево аналізувати коливання вартості сировини, зміни в законодавстві, поведінку конкурентів та реакцію споживачів. Якщо виявляється, що витрати на логістику стрімко зростають – це може вплинути на економічну доцільність проекту та вимагати перегляду бюджету або пошуку альтернативних постачальників.

Інструментами моніторингу виступають як цифрові панелі управління ризиками, так і регулярні наради з командою проекту, внутрішні аудити чи зовнішні консультації з експертами. Важливим є документування результатів спостережень, фіксація змін у профілі ризику та адаптація рішень відповідно до актуальних даних.

Таким чином, регулярний моніторинг ризиків дозволяє підприємству підтримувати обґрунтованість бізнес-проектів на всіх етапах – від ідеї до реалізації, забезпечуючи їх адаптивність, економічну життєздатність та стратегічну узгодженість із цілями підприємства.

5. Розробка сценаріїв реагування на ризики. Сценарне управління ризиками дозволяє підприємствам заздалегідь змодельовати розвиток подій та підготувати набір дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків. Під час створення логістичного центру на підприємстві впровадження сценарного підходу дозволить структурувати ризики за чотирма напрямками: уникнення, зниження, перенесення та прийняття. Так, ризик технічних збоїв знижують через використання перевіреного хмарного рішення, а коливання цін на будівельні матеріали компенсують за рахунок довгострокових контрактів. Ризики, пов'язані з простоями через підрядників, переносять на зовнішні компанії із чіткою визначеністю відповідальності. А потенційне зниження попиту приймається з паралельним запуском гнучкої маркетингової кампанії.

Сценарії не просто перераховують дії – вони стають елементом системного підходу до ризик-менеджменту. Кожен сценарій має чіткі тригери для запуску, відповідальних осіб і ресурси для реалізації, що перетворює проект з абстрактної ідеї на прогнозований і контрольований процес та враховує реалії бізнес-середовища.

Розробка сценаріїв реагування на ризики вже на етапі обґрунтування бізнес-проекту є важливою умовою сталого розвитку підприємства, що дозволяє зменшити невизначеність, знизити витрати, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Під час цифрової трансформації цей підхід стає не просто перевагою, а необхідністю.

6. Використання програмного забезпечення для управління ризиками. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє автоматизувати і стандартизувати ключові етапи ризик-менеджменту – від ідентифікації й оцінки ризиків до розробки та моніторингу заходів реагування.

Серед популярних інструментів для оцінки та управління ризиками можна виокремити програмні продукти Microsoft Project, JIRA, Trello. Ці платформи дозволяють формувати сценарії, будувати ризик-матриці, моделювати вплив ризиків на строки та бюджети, а також забезпечують візуалізацію результатів для прийняття управлінських рішень.

Застосування програмного забезпечення значно підвищує точність оцінки, оперативність аналізу та гнучкість реагування, що особливо цінно при реалізації комплексних бізнес-проектів у

динамічному середовищі. Крім того, такі інструменти сприяють накопиченню досвіду та знань, формуючи базу даних ризиків, яка може бути використана для подальших проектів.

7. Навчання персоналу і командна робота. Успішне обґрунтування бізнес-проектів неможливе без належного рівня підготовки персоналу та ефективної командної взаємодії. Процес виявлення, оцінки та мінімізації ризиків вимагає міждисциплінарного підходу, де кожен учасник команди повинен мати базові знання у сфері ризик-менеджменту, фінансів, правового регулювання, а також володіти навичками аналітичного мислення.

Регулярне навчання персоналу щодо методів управління ризиками, використання цифрових інструментів та практики сценарного моделювання дозволяє сформувати гнучку та адаптивну команду, здатну оперативного реагувати на зміни середовища. Крім того, командна робота сприяє всебічному баченню проблем, зменшує ймовірність помилок в аналізі та підвищує якість прийнятих управлінських рішень.

Злагоджена командна робота та інвестиції у підвищення кваліфікації працівників є основою для формування стійких і обґрунтованих бізнес-рішень, особливо у складних проектах із високим рівнем невизначеності.

Висновки. У процесі обґрунтування бізнес-проектів питання ідентифікації та оцінки ризиків є вирішальними для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Проведені дослідження дозволило встановити, що сучасна методологія оцінки ризиків базується на поєднанні класичних кількісних підходів, експертних оцінок та інноваційних аналітичних інструментів, що дозволяють моделювати невизначеність у динамічному бізнес-середовищі.

Систематизація методів оцінювання ризиків свідчить про необхідність їх комплексного застосування, що передбачає одночасну оцінку ймовірностей, фінансових наслідків та управлінських рішень щодо реагування. Важливими умовами ефективної реалізації підходів до управління ризиками є інтеграція відповідних процедур у систему стратегічного планування, забезпечення методичного та програмного супроводу, а також формування корпоративної культури ризик-менеджменту.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час розробки бізнес-планів, інвестиційних проектів, програм розвитку підприємств, а також при удосконаленні внутрішніх процедур управління ризиками. Подальші дослідження доцільно зосередити на

адаптації ризик-менеджменту до галузевої специфіки, зокрема для малих підприємств та інноваційного бізнесу.

Список джерел інформації / References

1. Домбровська С.О., Лапіна І.С. Структура капіталу підприємства: сучасні проблеми та парадигма розвитку: монографія. Харків: Діса плюс, 2020. 256 с.

Dombrovska, S.O., Lapina I.S. (2020). *Struktura kapitalu pidpryyemstva: suchasni problemy ta paradygma rozvytku: monografiya* [Enterprise capital structure: modern problems and development paradigm: monograph]. Kharkiv: Disa plus [in Ukrainian].

2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

Butko, M.P. (2016). *Strategichnyj menedzhment: navchalnyj posibnyk*. [Strategic management: study guide]. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].

3. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 584 с.

Tereshhenko, O.O. (2012). *Finansova sanaciya ta bankrutstvo pidpryyemstv: pidruchnyk* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: textbook]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

4. Поддєрьогін О.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 638 с.

Poddyerogin, O.M. (2015). *Finansovyy menedzhment: pidruchnyk* [Financial management: textbook]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Київ: НІКА-ЦЕНТР, 2005. 528 с.

Blank, I.O. (2005). *Upravlinnya finansovymy ryzykamy: navchalnyj posibnyk* [Financial risk management: study guide]. Kyiv: NIKA-CENTR [in Ukrainian].

6. Савчук Л.М. Оцінювання інвестиційних проєктів у підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 320 с.

Savchuk, L.M. (2011). *Ocynuvannya investytsijnyx proektiv u pidpryyemnyckij diyalnosti: navchalnyj posibnyk* [Evaluation of investment projects in entrepreneurial activity: study guide]. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].

7. Гудзь О.Ю. Управління ризиками підприємницької діяльності: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 228 с.

Gudz, O.Yu. (2017). *Upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyckoyi diyalnosti: navchalnyj posibnyk* [Business risk management study guide]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznecya [in Ukrainian].

8. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В., Смокова Л.М. Загрози та ризики цифрової трансформації підприємства. *Грааль науки*. 2024. Вип. 38. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.04.2024.001>

Buhrimenko, R., Smirnova, P., Smokova, L. (2024). *Zagrozy ta ryzyky cyfrovoyi transformaciyi pidpryyemstva* [Threats and risks of digital transformation

of the enterprise]. *Graal nauky – The Grail of Science*, 38, 23-27. Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.04.2024.001> [in Ukrainian].

9. Galoyan, D., Mkrtchyan, T., Hrosul, V., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Balamut, H. (2023). Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*, 21, 616-621. Retrieved from https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/06/Paper-3_REF.pdf (accessed April 30, 2025).

Бугріменко Роман Михайлович, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет. e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

Buhrimenko Roman, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Economics and Business, State Biotechnological University. e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

Смірнова Поліна Василівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет. e-mail: pvsimirnova7@gmail.com.

Smirnova Polina, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Business, State Biotechnological University. e-mail: pvsimirnova7@gmail.com.

УДК 658.012.32:004.738.5:330.34

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Г.І. Базецька, О.О. Старов

У статті обґрунтовано теоретико-методичні підходи до оптимізації стратегічних процесів підприємства з урахуванням викликів цифрової трансформації та вимог сталого розвитку. Запропоновано алгоритм, що базується на використанні цифрових технологій і аналітичних систем, спрямований на підвищення ефективності стратегічного управління та стійкості підприємств.

Ключові слова: *стратегічні процеси, стратегічне управління, оптимізація, цифрова трансформація, інформаційні системи, сталий розвиток, алгоритм оптимізації.*

OPTIMIZATION OF STRATEGIC ENTERPRISE PROCESSES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROVIDING

H. Bazetska, O. Starov

The article substantiates theoretical and methodological approaches to the optimization of strategic processes of an enterprise in the context of sustainable economic development providing. It is determined that the strategic processes of enterprises require improvement, taking into account the challenges of digital transformation and the need to integrate social and environmental priorities into strategic management. An algorithm for optimizing strategic processes is proposed, which is based on the sequence of stages, the application of digital technologies, information and analytical systems, and the possibility of cyclic adjustment of managerial decisions in case of their inefficiency. It is proved that the implementation of an integrated approach to the optimization of strategic processes contributes to the formation of a resilient enterprise management system and ensures the achievement of economic, social and environmental development goals. It is emphasized that the use of digital solutions in strategic process management is a necessary condition for increasing the efficiency of strategic management and achieving sustainable development goals in a dynamic economic environment.

The purpose of the article is to substantiate approaches to the optimization of strategic processes of the enterprise, taking into account the concept of sustainable economic development and digital transformation possibilities.

The relevance of the research topic is due to the need to implement integrated approaches to strategic enterprise management based on the use of digital technologies and aimed at ensuring economic, social and environmental sustainability.

For achieving the set goal, systemic and process approaches, methods of strategic analysis, structural and logical modeling, and elements of process management were applied. The proposed algorithm for optimizing strategic processes can be adapted to the specifics of enterprises in various industries and used as a methodological basis for improving the effectiveness of strategic management in the context of digital economic transformation. Prospective directions for further research are identified, which include the development of practical methodologies for assessing the effectiveness of strategic process optimization, taking into account sustainable development criteria.

Keywords: *strategic processes, strategic management, optimization, digital transformation, information systems, sustainable development, optimization algorithm.*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації економічного середовища підприємства стикаються з необхідністю трансформації підходів до стратегічного управління. Одним із ключових викликів є інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічні процеси господарюючих суб'єктів, що вимагає

не лише перегляду стратегічних цілей, а й удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває оптимізація стратегічних процесів підприємства з використанням цифрових технологій, інформаційних систем і сучасних методів обробки даних, які дозволяють забезпечити системність, прозорість та ефективність управлінських рішень.

Попри наявність окремих досліджень, присвячених управлінню бізнес-процесами та інформаційним забезпеченням стратегічної діяльності підприємств, питання комплексного підходу до оптимізації стратегічних процесів із урахуванням вимог сталого розвитку та можливостей цифровізації залишаються недостатньо дослідженими. Особливо актуальною є потреба у формуванні методичного підґрунтя для впровадження інформаційно-аналітичних інструментів, які сприятимуть підвищенню якості стратегічного планування, забезпечуючи баланс економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю розроблення теоретико-методичних засад оптимізації стратегічних процесів підприємства з урахуванням концепції сталого розвитку економіки та сучасних можливостей цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління підприємствами в умовах диджиталізації та сталого розвитку знаходиться у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Проведений аналіз наукових джерел дозволяє визначити ключові підходи та дослідницькі результати, що стосуються оптимізації стратегічних процесів підприємств із урахуванням викликів сталого розвитку.

Серед вітчизняних авторів варто відзначити Т.О. Муровану та Я.Ю. Антонюк, які досліджують питання управління бізнес-процесами у контексті стратегічного розвитку підприємств, акцентуючи увагу на необхідності вдосконалення управлінських механізмів для досягнення довгострокових цілей [1]. У роботі Н.Г. Гавриленко та О.В. Олійник обґрунтовано доцільність використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструменту оптимізації інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах, що відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації економіки [2].

Окремий напрям досліджень стосується впровадження інтелектуальних технологій у стратегічне управління. Так, А.В. Таранич і Д.О. Пелехаський розглядають можливості застосування штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами, визначаючи перспективи автоматизації процесу

прийняття рішень [3]. Значний внесок у вивчення методів удосконалення систем управління підприємствами шляхом моделювання бізнес-процесів зроблено Л. Чорною та О. Гончар, які обґрунтовують переваги застосування моделювання для підвищення ефективності управлінських процесів [4].

Особливу увагу в науковій літературі приділено інформаційному забезпеченню стратегічного управління. Зокрема, О.В. Журавель, Ю.Л. Халахур і Р.М. Кремена акцентують увагу на ролі управлінських інформаційних систем у підтримці процесу прийняття стратегічних рішень, підкреслюючи їх значення для формування обґрунтованих управлінських стратегій [5]. Подібної позиції дотримуються Г. Гладчук, І. Косата та М. Гладчук, які досліджують вплив інтегрованих облікових систем на ефективність управління даними та прийняття рішень [6]. Н. Міценко, О. Воронко, В. Боднарюк і Б. Кабаці розглядають бізнес-аналітику як стратегічний ресурс розвитку підприємств, акцентуючи увагу на її потенціалі для реалізації стратегічних цілей [7].

Дослідження І.А. Гнатенка зосереджено на моделюванні сценаріїв сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації та цифровізації, що дає змогу враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища при формуванні стратегій розвитку [8]. У свою чергу, В.Л. Дикань, Г.В. Обруч і В.Є. Кузнецов пропонують інструментарій проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами, що враховує специфіку цифровізації господарської діяльності [9].

Окрему увагу приділяють проблематиці оптимізації ресурсного потенціалу підприємств В.О. Жмуденко та Р. Лішук, які визначають його як стратегічний напрям забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур [10]. Дослідження А. Голобородька та С. Легомінової присвячене комбінаторному моделюванню взаємозалежностей інформаційних потоків, що впливають на ефективність розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг [11].

Зарубіжні науковці також активно досліджують зазначену проблематику. Так, Y. Su та J. Wu аналізують вплив цифрової трансформації на забезпечення сталого розвитку підприємств, підкреслюючи важливість стратегічної цифровізації для досягнення економічної стійкості [12]. D. Vaishnav досліджує можливості використання цифрової трансформації як інструменту сприяння сталому розвитку, акцентуючи увагу на соціальних та екологічних аспектах [13]. J. Yang, R. Wu та H. Yang пропонують концепцію регіональної віртуальної агломерації як модератора впливу цифрової трансформації на стійкість підприємств [14].

Отже, проведений аналіз засвідчує наявність широкого спектра наукових напрацювань, присвячених оптимізації стратегічних процесів підприємств з урахуванням викликів сталого розвитку та цифровізації. Водночас виявлено недостатню увагу до інтегрованого підходу, що поєднує цифрові інструменти оптимізації стратегічних процесів із забезпеченням сталого розвитку економіки, що і зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що питання стратегічного управління підприємствами в умовах сталого розвитку та цифрової трансформації висвітлено у численних наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У наукових джерелах достатньо ґрунтовно досліджено окремі аспекти оптимізації бізнес-процесів [1], використання інформаційно-комунікаційних технологій у стратегічному управлінні [2], застосування штучного інтелекту в процесах прийняття стратегічних рішень [3], а також моделювання бізнес-процесів та інформаційних потоків [4; 11]. Окрему увагу приділено ролі інформаційних систем і бізнес-аналітики в підтримці стратегічного розвитку підприємств [5–7].

Водночас проведений аналіз виявив низку прогалин у дослідженні комплексного підходу до оптимізації стратегічних процесів підприємств саме в контексті забезпечення сталого розвитку економіки. Зокрема, у наукових працях недостатньо уваги приділено розробленню інтегрованих моделей та інструментів, які б дозволили поєднати стратегічне управління, цифрову трансформацію та принципи сталого розвитку в єдиній системі управлінських рішень.

Окрім того, більшість існуючих досліджень фокусуються переважно на окремих функціональних або технологічних аспектах оптимізації процесів, не розглядаючи їх у системному контексті стратегічного розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних складових. Недостатньо розроблено механізми інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси підприємств з метою досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Суттєвою науковою проблемою також є відсутність чітких методичних підходів до оцінки ефективності оптимізації стратегічних процесів з позицій сталого розвитку та визначення впливу цифрових рішень на забезпечення стійкості підприємницьких структур. Більшість існуючих досліджень не враховують динамічний характер сучасного економічного середовища та потребу у гнучкості стратегічних процесів.

Таким чином, на сьогодні існує об'єктивна потреба у подальшій розробці теоретико-методичних засад оптимізації стратегічних процесів підприємств із урахуванням концепції сталого розвитку та

можливостей цифрової трансформації, що й обумовлює доцільність проведення даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування послідовності щодо оптимізації стратегічних процесів підприємства з урахуванням концепції сталого розвитку. Реалізація поставленої мети передбачає дослідження можливостей інтеграції цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем та інноваційних управлінських інструментів у процес стратегічного управління підприємством. Особлива увага зосереджена на формуванні системного підходу до оптимізації стратегічних процесів, який би забезпечував ефективне досягнення цілей сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та цифрової трансформації господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, невизначеністю ринкових умов, впливом глобалізаційних процесів та зростанням вимог до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Відповідно, підприємства змушені шукати нові підходи до стратегічного управління, які б забезпечували не лише досягнення економічних цілей, але й відповідали критеріям сталого розвитку. Одним із ключових шляхів вирішення цього завдання є оптимізація стратегічних процесів із використанням цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем.

Аналіз наукових джерел [1–14] дозволяє стверджувати, що стратегічні процеси підприємств охоплюють комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на визначення довгострокових цілей, розроблення шляхів їх досягнення, організацію ресурсного забезпечення та моніторинг реалізації обраної стратегії. Стратегічні процеси підприємства доцільно класифікувати за їхнім змістовним наповненням і впливом на досягнення цілей сталого розвитку (табл. 1).

Для забезпечення оптимізації зазначених процесів у контексті сталого розвитку доцільним є впровадження цифрових інструментів, таких як системи бізнес-аналітики, інформаційно-комунікаційні технології, інтегровані управлінські інформаційні системи, а також застосування алгоритмів моделювання та аналізу даних. Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, забезпеченню оперативності прийняття рішень та врахуванню багатовимірних критеріїв сталого розвитку.

Водночас результати проведеного аналізу дозволяють констатувати наявність низки проблем, які ускладнюють ефективне управління стратегічними процесами підприємств. Серед основних слід виокремити недостатню узгодженість етапів стратегічного планування, низький рівень інтеграції цифрових технологій у процес стратегічного

управління, а також відсутність системного врахування соціальних та екологічних аспектів у процесі прийняття стратегічних рішень. Ці проблеми зумовлюють необхідність удосконалення підходів до оптимізації стратегічних процесів з урахуванням сучасних цифрових можливостей та концепції сталого розвитку.

Таблиця 1 – Ключові стратегічні процеси підприємства та їх зв'язок з упровадженням концепції сталого розвитку

Стратегічний процес	Зміст процесу	Зв'язок з упровадженням концепції сталого розвитку
Формування стратегічних цілей	Визначення місії, бачення, цілей розвитку підприємства	Орієнтація на довгострокові соціально-економічні результати
Розподіл стратегічних ресурсів	Розробка механізмів алокації фінансових, людських та інформаційних ресурсів	Забезпечення раціонального використання ресурсів
Оцінка та управління ризиками	Ідентифікація загроз і можливостей зовнішнього середовища	Підвищення стійкості підприємства в умовах змін
Прийняття стратегічних рішень	Вибір стратегічних альтернатив	Узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів
Контроль та моніторинг реалізації стратегії	Визначення показників ефективності та контрольних заходів	Сприяння прозорості та відповідальності управління

Джерело: складено авторами за [1–14]

З метою систематизації основних стратегічних процесів, що потребують оптимізації, доцільно виділити такі їх групи:

- процеси стратегічного аналізу та прогнозування;
- процеси розроблення стратегічних цілей та альтернатив;
- процеси ресурсного забезпечення стратегії;
- процеси стратегічного моніторингу та коригування.

Для забезпечення ефективної оптимізації зазначених процесів пропонується інтегрований підхід, що поєднує методологію стратегічного управління з можливостями цифрової трансформації підприємства. Такий підхід базується на застосуванні інформаційних систем управління, засобів бізнес-аналітики, інструментів обробки великих даних, а також технологій моделювання та прогнозування.

У межах проведеного дослідження автором запропоновано алгоритм оптимізації стратегічних процесів підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку економіки (рис. 1).

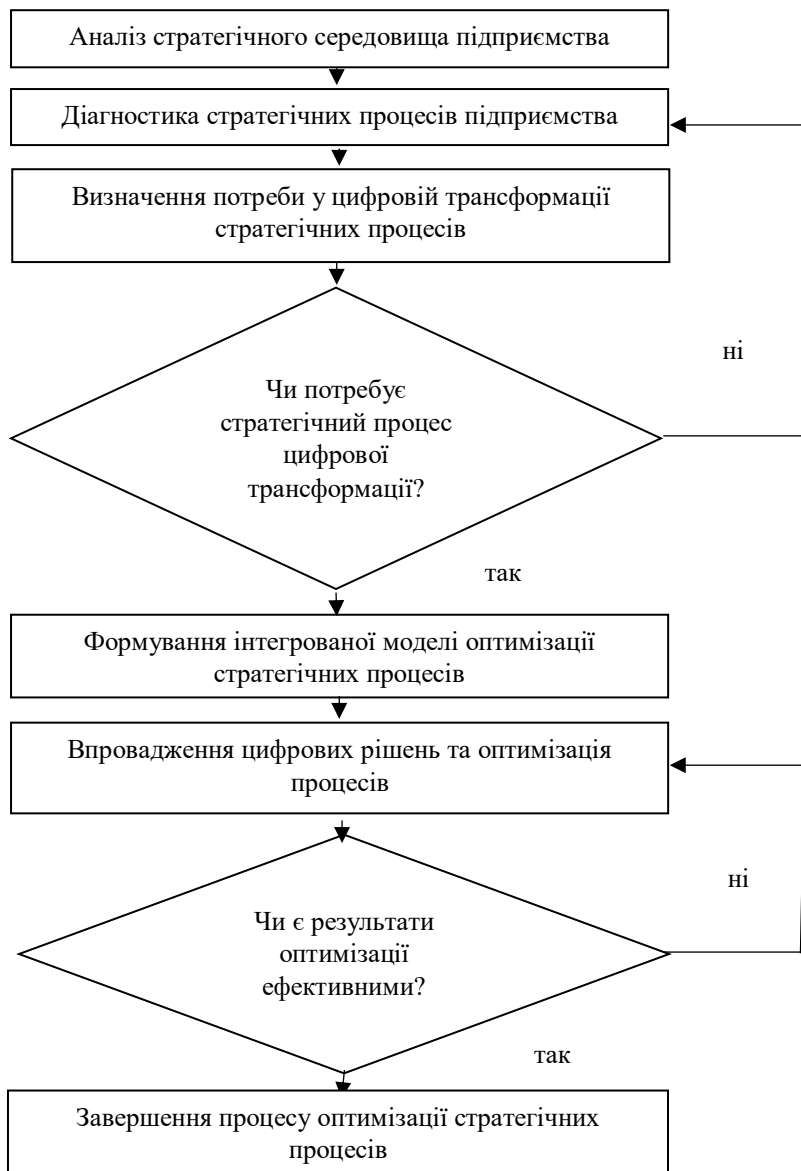


Рис. 1. Алгоритм оптимізації стратегічних процесів підприємства в контексті концепції сталого розвитку, розроблено авторами

Алгоритм складається з шести логічно взаємопов'язаних етапів:

Перший етап – аналіз стратегічного середовища підприємства. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів стратегічного аналізу (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів тощо). Особлива увага приділяється факторам, що впливають на можливість досягнення цілей сталого розвитку: економічним, соціальним, екологічним, технологічним.

Другий етап – діагностика стратегічних процесів підприємства. Цей етап передбачає аналіз поточного стану стратегічного управління на підприємстві, виявлення недоліків, «вузьких місць» та розривів між етапами стратегічного планування, управління ресурсами та контролю реалізації стратегії. Діагностика здійснюється на основі даних управлінського обліку, фінансової звітності, внутрішніх аудитів.

Третій етап – визначення потреби у цифровій трансформації стратегічних процесів. На основі результатів діагностики проводиться оцінка доцільності та можливості впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності стратегічного управління. Зокрема, аналізується потенціал застосування інформаційних систем управління (ERP, CRM, DSS), бізнес-аналітики, облікових систем та автоматизованих інструментів прийняття рішень.

Четвертий етап – формування інтегрованої моделі оптимізації стратегічних процесів. Цей етап передбачає розроблення комплексної моделі стратегічного управління підприємством, що включає цифрові інструменти, механізми взаємодії між підрозділами, алгоритми прийняття рішень, а також систему показників ефективності з урахуванням критеріїв сталого розвитку.

П'ятий етап – впровадження цифрових рішень та оптимізація стратегічних процесів. На даному етапі відбувається практична реалізація заходів із цифровізації стратегічних процесів, зокрема, впровадження обраних інформаційних систем, розроблення регламентів їх використання, навчання персоналу, налагодження процесів обміну даними між підрозділами.

Шостий етап – оцінка ефективності оптимізації стратегічних процесів. Проводиться оцінка результативності здійснених заходів за допомогою розроблених критеріїв, що включають економічні показники (прибутковість, рентабельність, продуктивність), соціальні (зайнятість, умови праці) та екологічні (ресурсозбереження, зниження викидів) індикатори. На основі отриманих результатів формуються пропозиції щодо подальшого вдосконалення стратегічного управління.

Практичне застосування запропонованого алгоритму може бути реалізовано на прикладі підприємств різних галузей, зокрема промислових, енергетичних, ІТ-компаній. Наприклад, промислове підприємство може застосувати запропонований підхід для оптимізації процесу стратегічного планування виробничих потужностей з урахуванням енергоефективності та зниження викидів CO₂, впровадивши цифрову систему управління виробничими процесами та моделі прогнозування попиту на продукцію.

У сфері інформаційних технологій алгоритм може бути використаний для вдосконалення процесів розробки нових цифрових продуктів із орієнтацією на соціально-економічні потреби споживачів та екологічну безпеку. Наприклад, компанія може оптимізувати процес прийняття стратегічних рішень щодо впровадження нових сервісів, застосовуючи системи бізнес-аналітики та інструменти управління даними, що дозволяє скоротити час виходу продукту на ринок, підвищити якість послуг та забезпечити дотримання стандартів сталого розвитку.

Таким чином, запропонований підхід до оптимізації стратегічних процесів підприємства на основі цифрової трансформації та концепції сталого розвитку дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління, забезпечити прозорість і узгодженість управлінських рішень, а також сприяти досягненню економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємств.

Висновки. Оптимізація стратегічних процесів підприємств у контексті сталого розвитку економіки потребує впровадження системного підходу, що поєднує методи стратегічного управління та можливості цифрової трансформації. Виявлено, що традиційні підходи до стратегічного управління підприємствами характеризуються фрагментарністю та недостатнім врахуванням соціально-екологічних аспектів.

Запропоновано алгоритм оптимізації стратегічних процесів, що базується на етапності, інтеграції цифрових технологій та можливості циклічного коригування управлінських рішень. Реалізація такого підходу дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління, забезпечити узгодженість стратегічних цілей з принципами сталого розвитку та сформувати підґрунтя для цифрової трансформації підприємства.

Застосування інтегрованої моделі оптимізації стратегічних процесів сприяє формуванню адаптивної та стійкої системи управління підприємством, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього

середовища та враховувати потреби економічного, соціального й екологічного розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних методик оцінки ефективності впровадження цифрових рішень у стратегічне управління підприємствами з урахуванням критеріїв сталого розвитку. Важливим напрямом є також поглиблення наукового аналізу впливу цифрової трансформації на стійкість підприємницьких структур у різних секторах економіки та адаптація запропонованого алгоритму до специфіки конкретних галузей.

Список джерел інформації / References

1. Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.100](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100)

Murovana, T.O., & Antoniuk, Ya.Yu. (2020). Upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Business process management in the context of strategic enterprise development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (3), 100–103. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100> [in Ukrainian].

2. Havrylenko, N.H., & Oliinyk, O.V. (2023). Optimization of innovation and investment processes of the enterprise based on the use of information and communication technologies. *Journal of Strategic Economic Research*, (2), 110–120. doi: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.12>

3. Таранич А.В., Пелехаський Д.О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. Вип. 67, № 1. С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

Taranych, A.V., & Pelekhatskyi, D.O. (2024). Vykorystannia sztuchnoho intelektu v protsesakh stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [The use of artificial intelligence in the processes of strategic management of enterprises]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 67(1), 54–65. doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054> [in Ukrainian].

4. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Том 304, № 2(1). С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)

Chorna, L., & Honchar, O. (2022). Modeliuvannia biznes-protsesiv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Business Process Modeling for Improving the Enterprise Management System]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky –Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 304(2/1), 14–18. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2) [in Ukrainian].

5. Журавель О.В., Халахур Ю.Л., Кремена Р.М. Роль управлінських інформаційних систем у підтримці прийняття стратегічних рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955655>.

Zhuravel, O.V., Khalakhur, Yu.L., & Kremena, R.M. (2025). Rol upravlinskykh informatsiinykh system u pidtrymtsi pryiniattia stratehichnykh rishen [The role of management information systems in supporting strategic decision-making]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, (8). doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955655> [in Ukrainian].

6. Гладчук Г., Косата І., Гладчук М. Оцінка ролі інтегрованих облікових систем в управлінні даними та прийнятті рішень на підприємствах. *Via Economica*. 2024. № 7. С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-7-3>

Hladchuk, H., Kosata, I., & Hladchuk, M. (2024). Otsinka roli intehrovanykh oblikovykh system v upravlinni danymy ta pryiniatti rishen na pidpriemstvakh [Assessing the role of integrated accounting systems in data management and decision-making in enterprises]. *Via Economica*, (7), 19–26. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-7-3> [in Ukrainian].

7. Міценко Н., Воронко О., Боднарюк В., Кабачі Б. (2022). Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Том 312, № 6(2), С. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24)

Mitsenko, N., Voronko, O., Bodnariuk, V., & Kabatsi, B. (2022). Biznes-analytika yak stratehichniy resurs rozvytku ta realizatsii potentsialu pidpriemstva [Business analytics as a strategic resource for the development and realization of the enterprise's potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 312(6/2), 129–135. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24) [in Ukrainian].

8. Гнатенко І.А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20–25. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.16.20](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.20)

Hnatenko, I.A. (2021). Modeliuvannia stsensariiiv stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta didzhytalizatsii: upravlinskyi aspekt [Modeling scenarios for sustainable development of enterprises in the context of globalization and digitalization: a managerial aspect]. *Investitsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (16), 20–25. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.20> [in Ukrainian].

9. Дикань В.Л., Обруч Г.В., Кузнецов В.Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 9–21. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16562>

Dykany, V.L., Obruch, H.V., & Kuznetsov, V.Ye. (2022). Rozroblennia instrumentarii proaktyvno-innovatsiinoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii [Development of tools for proactive and innovative management of industrial enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, (80), 9–21. Retrieved from <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16562> [in Ukrainian].

10. Жмуденко В.О., Ліщук Р. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021, № 165. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-12>

Zhmudenko, V.O., & Lishchuk, R. (2021). Optymizatsiia resursnoho potentsialu yak stratehichnyi napriam rozvytku pidpriemstva [Optimization of resource potential as a strategic direction of enterprise development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (165), 70–75. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-12> [in Ukrainian].

11. Голобородько А., Легомінова С. Комбінаторне моделювання взаємозалежностей потоків на ефективність і розвиток підприємств інформаційно-комунікаційних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-112>

Holoborodko, A., & Lohomynova, S. (2023). Kombinatorne modeliuvannia vzaemozalezhnosti potokiv na efektyvnist ta rozvytok pidpriemstv informatsiino-komunikatsiinykh posluh [Combinatorial modeling of flow interdependencies on the efficiency and development of information and communication services enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-112> [in Ukrainian].

12. Su, Y., & Wu, J. (2024). Digital transformation and enterprise sustainable development. *Finance Research Letters*, 60. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612323012746>

13. Vaishnav, D. (2025). Leveraging Digital Transformation for Sustainable Development. *Review California Management*, 67(2). Retrieved from <https://cmr.berkeley.edu/2024/07/leveraging-digital-transformation-for-sustainable-development/>

14. Yang, J., Wu, R., & Yang, H. (2023). Digital transformation and enterprise sustainability: The moderating role of regional virtual agglomeration. *Sustainability*, 15(9), 7597. doi: <https://doi.org/10.3390/su15097597>

Базецька Ганна Ігорівна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, e-mail: bazana1721@gmail.com

Bazetska Hanna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, e-mail: bazana1721@gmail.com

Старов Олександр Сергійович, аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, e-mail: alexandr.starovv@gmail.com

Starov Oleksandr, Postgraduate Student of the Department of Economics and Marketing, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, e-mail: alexandr.starovv@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

С.О. Зубков, В.С. Ляпота, М.П. Пономарьов

Досліджено вплив діджиталізації на економічну ефективність бізнес-процесів підприємства. Розроблено інтегральний показник цифрової зрілості та методику оцінювання оптимального рівня цифровізації. Встановлено кореляційні залежності між рівнем цифрової трансформації та економічними показниками. Запропоновано матрицю пріоритизації цифрових ініціатив за критеріями економічного ефекту та інвестиційних витрат.

Ключові слова: цифровізація, економічна ефективність, бізнес-процеси, цифрова зрілість, оптимізація інвестицій, матриця пріоритизації, цифрова трансформація.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

S. Zubkov, V. Liapota, M. Ponomarov

This research aims to develop and empirically validate a methodological approach for assessing the impact of digitalization on business process economic efficiency and determining the optimal level of digital transformation investment. The study employs a mixed-methods approach combining quantitative analysis of data from 47 Ukrainian enterprises across manufacturing, retail, and service sectors with expert evaluations. An Integrated Digitalization Maturity (IDM) indicator was developed with industry-specific weighted coefficients for various digital technologies. The research established statistically significant correlations between the IDM indicator and key economic performance metrics: return on sales ($r=0.723$), labor productivity ($r=0.684$), and asset turnover ($r=0.512$), with correlation strength varying by industry (strongest in services at $r=0.78$). A one-unit increase in digital maturity corresponds to an average 2.94 percentage point increase in sales profitability. The research introduces a novel integrated approach to assessing digital maturity that accounts for industry specifics and enterprise scale. The developed economic-mathematical model addresses the non-linear relationship between digital investments and economic returns, determining optimal digitalization levels of 3.75 for manufacturing, 3.92 for retail, and 3.84 for service enterprises. The digital initiatives prioritization matrix classifying technologies into "quick wins," "strategic projects," "infrastructure projects," and "low-priority initiatives" provides practical

guidance, enabling enterprises to optimize digital transformation investments based on quantifiable economic criteria rather than technological trends alone.

Keywords: *digitization, economic efficiency, business processes, digital maturity, investment optimization, prioritization matrix, digital transformation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах четвертої промислової революції цифрова трансформація бізнес-процесів стає імперативом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Діджиталізація охоплює всі сфери функціонування економічних суб'єктів, суттєво змінюючи їх бізнес-моделі, канали комунікацій, способи взаємодії з клієнтами та партнерами. За прогнозами International Data Corporation, глобальні витрати на цифрову трансформацію досягнуть 3,4 трлн дол. США до 2026 року, що свідчить про безпрецедентні масштаби цифрових перетворень [1].

Водночас, як демонструють емпіричні дослідження McKinsey Global Institute, компанії з високим рівнем цифрової зрілості демонструють на 26% вищу прибутковість порівняно з іншими представниками галузі [2]. Проте дослідження Gartner констатують, що понад 70% цифрових ініціатив не досягають запланованих економічних результатів через відсутність структурованого підходу до їх впровадження та належного методичного інструментарію для оцінювання економічних ефектів [3].

Особливої актуальності проблематика економічного обґрунтування цифрових трансформацій набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах обмежених фінансових ресурсів, високої вартості запозичень та необхідності одночасного вирішення завдань цифрової модернізації та забезпечення операційної стійкості. У таких умовах критично важливим стає розробка науково обґрунтованого методичного інструментарію для оцінювання впливу цифровізації на економічну ефективність бізнес-процесів та визначення оптимального рівня інвестицій у цифрові технології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації підприємств та її впливу на економічну ефективність бізнес-процесів активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Аналіз наукових публікацій дозволяє виокремити кілька ключових напрямів досліджень у цій сфері.

Теоретико-методологічні засади цифровізації економіки та цифрової трансформації підприємств розглядаються у працях Гудзь О., яка зосереджується на зміні ціннісних орієнтирів управління підприємствами в умовах цифрової економіки [4]. Вишневський О. досліджує цифрову трансформацію як напрям інноваційного розвитку підприємництва та визначає ключові технології, що впливають на цей

процес [5]. Грибіненко О. розробляє організаційно-методичні засади та інструментарій цифрової трансформації бізнес-структур [6].

Питання оцінювання економічних ефектів цифровізації досліджували Лазебник Л., яка аналізує цифровізацію економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства [7]. Ілляшенко С. та Іванова Т. вивчають цифрову трансформацію в контексті стратегічного розвитку підприємств [8]. Краус Н. та Голобородько О. досліджують цифрові інструменти діяльності підприємств та їх вплив на бізнес-процеси [9].

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили Westerman G., Bonnet D. та McAfee A., які систематизували стратегії та підходи до цифрових трансформацій бізнесу [10]. Weill P. та Woerner S. запропонували методологію оцінки цифрової зрілості підприємств [11]. Hess T., Matt C., Benlian A. та Wiesböck F. розробили концептуальні основи розуміння та формування стратегій цифрових трансформацій [12].

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, аналіз наукової літератури дозволив виявити такі суттєві прогалини:

1. Більшість досліджень зосереджуються або на технологічних аспектах цифровізації, або на її економічних ефектах, проте бракує інтегрованих підходів, що поєднують обидва аспекти. Як зазначає Грибіненко О., існуючі методики оцінювання рівня цифровізації не дозволяють встановити кількісний зв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства та його економічними результатами [6].

2. У більшості досліджень недостатньо враховується галузева специфіка цифрових трансформацій. Дослідження Л. Лазебник демонструє, що ефективність цифровізації бізнес-процесів суттєво відрізняється залежно від галузевої приналежності підприємства, проте не пропонує методики оцінювання цих відмінностей [7].

3. Як слушно зазначають S. Mithas та R. Rust, між інвестиціями в цифрові технології та економічною ефективністю існує нелінійний зв'язок [13], проте більшість методик оцінювання ефективності цифровізації базуються на лінійних моделях.

4. Незважаючи на те, що питання вибору пріоритетних напрямів цифровізації розглядається у працях Ілляшенко С. та Іванової Т. [8] та Hess T. [12], відсутня комплексна методика, яка дозволяє ранжувати цифрові ініціативи за критеріями економічної ефективності та інвестиційних витрат.

5. У дослідженнях Westerman G. та співавторів [10] розглядаються різні рівні цифрової зрілості, але не визначаються підходи до встановлення економічно обґрунтованого оптимального

рівня цифровізації для підприємств різних типів та галузей.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок з проблематики цифрової трансформації, залишається актуальною потреба у розробці комплексного методичного інструментарію для оцінювання впливу діджиталізації на економічну ефективність бізнес-процесів підприємства та визначення оптимального рівня цифровізації з урахуванням галузевої специфіки та масштабу діяльності.

Метою статті є розробка та апробація методичного підходу до оцінювання впливу цифрової трансформації на економічну ефективність бізнес-процесів підприємства та обґрунтування оптимального рівня цифровізації за критерієм максимізації економічного ефекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових підходів до визначення сутності цифрової трансформації бізнес-процесів дозволяє виділити кілька основних концепцій: технологічну (акцент на впровадженні цифрових технологій), організаційно-управлінську (фокус на зміні бізнес-моделей та організаційних структур), стратегічну (розгляд цифровізації як елементу стратегічного розвитку) та інтегративну (синтез технологічних, організаційних та економічних аспектів).

У рамках даного дослідження пропонується інтегративний підхід до трактування цифрової трансформації бізнес-процесів як комплексу організаційно-економічних та технологічних заходів, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій у функціональні підсистеми підприємства з метою підвищення економічної ефективності його діяльності.

На відміну від існуючих трактувань, запропонований підхід акцентує увагу на економічній доцільності цифрової трансформації, її інтегрованості у стратегію розвитку підприємства та диференціації за функціональними напрямками. Це дозволяє розглядати цифровізацію не як самоціль, а як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Для комплексного оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства розроблено інтегральний показник (Integrated Digitalization Maturity, ICM), який розраховується за формулою:

$$ICM = \sum_{i=1}^n w_i \cdot DT_i \quad (1)$$

де ICM – інтегральний показник цифрової зрілості; DT_i – показник впровадження i -ї цифрової технології (за 5-бальною шкалою);

w_i – коефіцієнт вагомості i -ї цифрової технології; n – кількість досліджуваних цифрових технологій.

Для визначення вагових коефіцієнтів розроблено модифікований метод аналізу ієрархій, що враховує галузеву специфіку та розмір підприємства:

$$w_i = \frac{a_i \cdot b_i \cdot c_i}{\sum_{i=1}^n (a_i \cdot b_i \cdot c_i)} \quad (2)$$

де a_i – коефіцієнт впливу на операційну ефективність; b_i – коефіцієнт галузевої релевантності; c_i – коефіцієнт масштабованості технології.

Запропонований методичний підхід апробовано на вибірці з 47 підприємств різних галузей економіки України (виробництво, торгівля, послуги). Для оцінки рівня впровадження цифрових технологій використано 5-бальну шкалу (від 0 до 5), де 0 означає відсутність технології, а 5 – максимальний рівень впровадження та використання. Таблиця 1 демонструє вагові коефіцієнти різних цифрових технологій за галузями, розраховані на основі експертних оцінок.

Таблиця 1 – Вагові коефіцієнти цифрових технологій за галузями

Цифрова технологія	Виробництво	Торгівля	Послуги
CRM-системи	0,12	0,20	0,22
ERP-системи	0,18	0,14	0,10
Системи бізнес-аналітики	0,15	0,16	0,17
Хмарні технології	0,13	0,14	0,16
Мобільні додатки	0,10	0,18	0,19
Автоматизація процесів	0,15	0,12	0,11
IoT-рішення	0,10	0,03	0,02
Штучний інтелект	0,07	0,03	0,03
Сума	1,00	1,00	1,00

Джерело: розроблено авторами

Аналіз отриманих вагових коефіцієнтів свідчить про диференціацію значущості різних цифрових технологій залежно від галузі. Так, для виробничих підприємств найбільшу вагу мають ERP-системи (0,18) та системи автоматизації процесів (0,15), для торговельних підприємств – CRM-системи (0,20) та мобільні додатки (0,18), а для сфери послуг – CRM-системи (0,22) та мобільні додатки (0,19).

На основі розрахунку інтегрального показника цифрової зрілості для досліджуваних підприємств визначено п'ять рівнів цифрової зрілості: дуже низький ($ICM < 1,0$), низький ($1,0 \leq ICM < 2,5$), середній ($2,5 \leq ICM < 3,5$), високий ($3,5 \leq ICM < 4,5$) та дуже високий ($ICM \geq 4,5$).

Для встановлення взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості та економічною ефективністю підприємств проведено кореляційний аналіз з використанням таких показників економічної ефективності: рентабельність продажів (ROS); продуктивність праці (LP); оборотність активів (AT). Результати кореляційного аналізу представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Кореляційна матриця зв'язку між показником цифрової зрілості та індикаторами економічної ефективності

Показники	Інтегральний показник цифрової зрілості (ICM)	Рентабельність продажів (ROS)	Продуктивність праці (LP)	Оборотність активів (AT)
ICM	1,000	0,723	0,684	0,512
ROS	0,723	1,000	0,595	0,481
LP	0,684	0,595	1,000	0,446
AT	0,512	0,481	0,446	1,000

Джерело: розроблено авторами

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність статистично значущого зв'язку між рівнем цифрової зрілості та всіма досліджуваними показниками економічної ефективності. Найсильніший зв'язок спостерігається з рентабельністю продажів ($r = 0,723$) та продуктивністю праці ($r = 0,684$).

Дослідження також показало диференціацію сили кореляційного зв'язку за галузевою ознакою. Найвищий рівень кореляції між ICM та ROS спостерігається у секторі послуг ($r = 0,78$) та торгівлі ($r = 0,72$), дещо нижчий – у виробничому секторі ($r = 0,64$).

На основі регресійного аналізу встановлено рівняння залежності рентабельності продажів від інтегрального показника цифрової зрілості (табл. 3).

Отримані рівняння регресії дозволяють прогнозувати зміну рентабельності продажів при зростанні рівня цифрової зрілості підприємства. Так, для всіх підприємств вибірки збільшення ICM на одну одиницю призводить до зростання рентабельності продажів у середньому на 2,94 відсоткових пункти. При цьому найбільший приріст

рентабельності від цифровізації спостерігається у виробничому секторі (3,81 в.п.), а найменший – у сфері торгівлі (1,83 в.п.).

Таблиця 3 – Результати регресійного аналізу залежності рентабельності продажів від рівня цифрової зрілості

Галузь	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації R ²	Значущість F
Виробництво	$ROS = 2,78 + 3,81 \times ICM$	0,842	0,003
Торгівля	$ROS = 1,05 + 1,83 \times ICM$	0,924	0,001
Послуги	$ROS = 2,16 + 3,34 \times ICM$	0,868	0,002
Всі підприємства	$ROS = 2,14 + 2,94 \times ICM$	0,815	0,000

Джерело: розроблено авторами

На основі аналізу впливу окремих цифрових технологій на економічну ефективність бізнес-процесів розроблено матрицю пріоритизації цифрових ініціатив за критеріями економічного ефекту та рівня інвестиційних витрат (рис. 1).

Економічний ефект	Високий	ШВИДКІ ПЕРЕМОГИ • CRM-системи • Хмарні технології • Мобільні додатки	СТРАТЕГІЧНІ ПРОЄКТИ • Штучний інтелект • Системи бізнес-аналітики • ERP-системи
	Низький	МАЛОПРІОРИТЕТНІ ІНІЦІАТИВИ • Блокчейн для МСП • AR/VR технології • Квантові обчислення	ІНФРАСТРУКТУРНІ ПРОЄКТИ • Цифрові двійники • IoT-рішення • Роботизація процесів
		Низький	Високий
Рівень інвестиційних витрат			

Рис. 1. Матриця пріоритизації цифрових ініціатив, розроблено авторами

Розроблена матриця пріоритизації дозволяє класифікувати цифрові ініціативи на чотири категорії: 1. Швидкі перемоги – цифрові технології з високим економічним ефектом та низьким рівнем інвестиційних витрат (CRM-системи, хмарні технології, мобільні додатки); 2. Стратегічні проєкти – технології з високим економічним ефектом та високим рівнем інвестиційних витрат (штучний інтелект, системи бізнес-аналітики, ERP-системи); 3. Інфраструктурні проєкти – технології з помірним економічним ефектом та високим рівнем інвестиційних витрат (цифрові двійники, IoT-рішення, роботизація процесів); 4. Малопріоритетні ініціативи – технології з низьким економічним ефектом та низьким рівнем інвестиційних витрат

(блокчейн для МСП, AR/VR технології, квантові обчислення).

Дослідження показало, що найвищу економічну ефективність демонструють цифрові трансформації в сферах управління взаємовідносинами з клієнтами ($\Delta ROI = +34\%$) та оптимізації ланцюгів постачання ($\Delta ROI = +29\%$). Найнижчу економічну ефективність мають технології блокчейн ($\Delta ROI = +30\%$) та AR/VR ($\Delta ROI = +25\%$) через обмежену сферу застосування та тривалий термін окупності.

Для обґрунтування оптимального рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства розроблено матрицю економічних ефектів від цифрової трансформації (табл. 4).

Таблиця 4 – Матриця економічних ефектів від цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси	Економія витрат (%)	Зростання продуктивності (%)	Зростання доходу (%)	Інтегральний ефект (%)	Рівень інвестицій (бали 1-5)
Маркетинг і продажі	15-22	20-28	18-32	25-34	3
Ланцюги постачання	18-25	22-30	12-18	22-29	4
Виробництво	12-18	15-25	8-15	14-22	5
Управління персоналом	10-15	12-18	5-10	8-15	2
Фінанси та облік	18-24	15-22	4-8	12-20	3
НДДКР	5-12	10-18	10-25	15-24	4

Джерело: розроблено авторами

Аналіз матриці економічних ефектів свідчить про диференційований вплив цифровізації на різні бізнес-процеси підприємства. Найбільший інтегральний економічний ефект досягається при цифровій трансформації процесів маркетингу і продажів (25-34%) та ланцюгів постачання (22-29%). При цьому цифровізація маркетингу і продажів забезпечує найвищі показники зростання доходу (18-32%), а цифровізація ланцюгів постачання – найбільшу економію витрат (18-25%) та зростання продуктивності (22-30%).

На основі отриманих емпіричних даних розроблено економіко-математичну модель визначення оптимального рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства, що базується на максимізації функції економічного ефекту з урахуванням нелінійного характеру залежності між інвестиціями в цифрові технології та їх економічною віддачею:

$$E_{opt} = \max[E(D) - C(D)] \quad (3)$$

де E_{opt} – оптимальний економічний ефект; $E(D)$ – функція економічних вигод від цифровізації рівня D ; $C(D)$ – функція витрат на досягнення цифровізації рівня D .

Функція економічних вигод від цифровізації апроксимована логістичною кривою:

$$E(D) = \frac{E_{max}}{1 + e^{-k(D-D_0)}} \quad (4)$$

де E_{max} – максимально можливий економічний ефект; k – коефіцієнт швидкості зростання ефекту; D_0 – рівень цифровізації, при якому досягається половина максимального ефекту.

Функція витрат на досягнення рівня цифровізації D апроксимована експоненціальною залежністю:

$$C(D) = C_0 \cdot e^{\alpha D} \quad (5)$$

де C_0 – базові витрати на цифровізацію; α – коефіцієнт зростання витрат при підвищенні рівня цифровізації.

Параметри моделі оптимізації рівня цифровізації підприємства за галузями наведені в таблиці 5.

Таблиця 5 – Параметри моделі оптимізації рівня цифровізації підприємства за галузями

Параметр моделі	Виробництво	Торгівля	Послуги
E_{max} (максимальний економічний ефект), % від виручки	24,5	18,7	22,3
k (коефіцієнт швидкості зростання ефекту)	1,45	1,82	1,76
D_0 (рівень цифровізації для половини максимального ефекту)	2,8	2,4	2,2
C_0 (базові витрати на цифровізацію), тис. грн	850	620	580
α (коефіцієнт зростання витрат)	0,38	0,42	0,45
D_{opt} (розрахунковий оптимальний рівень цифровізації)	3,75	3,92	3,84
E_{opt} (оптимальний економічний ефект), % від виручки	16,8	14,2	17,5

Джерело: розроблено авторами

Аналіз результатів моделювання свідчить про наявність оптимального рівня цифровізації, який забезпечує максимальний економічний ефект. Для виробничих підприємств оптимальний рівень цифровізації становить 3,75 (за 5-бальною шкалою), для торговельних підприємств – 3,92, для підприємств сфери послуг – 3,84. При цьому оптимальний економічний ефект складає 16,8% від виручки для виробничих підприємств, 14,2% для торговельних підприємств та 17,5% для підприємств сфери послуг.

На основі проведеного дослідження розроблено матрицю рекомендацій щодо імплементації цифрових технологій для підприємств різних розмірів та галузей (табл. 6).

Таблиця 6 – Матриця рекомендацій щодо імплементації цифрових технологій

Сфера діяльності підприємства	Мікро- та малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Виробництво	• Хмарні сервіси • Базова автоматизація • CRM-системи • Електронний документообіг	• ERP-системи середнього класу • BI-аналітика • IoT-елементи	• Комплексні ERP-системи • Цифрові двійники • Предиктивна аналітика • Промисловий IoT
Торівля	• CRM-системи • Соцмедіа маркетинг • Електронні каталоги • Онлайн-платежі	• Омніканальні рішення • Системи лояльності • Аналіз Big Data • Мобільні додатки	• AI-системи прогнозування попиту • Блокчейн у логістиці • Автоматизовані склади
Послуги	• Хмарний офіс • Цифрові канали комунікації • Системи запису клієнтів	• Інтегровані платформи обслуговування • Бізнес-аналітика • Автоматизація процесів	• AI для персоналізації • Чат-боти та віртуальні асистенти • Предиктивна аналітика

Джерело: розроблено авторами

Розроблена матриця рекомендацій забезпечує диференційований підхід до формування портфеля цифрових ініціатив з урахуванням галузевої специфіки та масштабу діяльності підприємств. Це дозволяє підприємствам різних категорій обирати оптимальні цифрові рішення,

які забезпечать максимальний економічний ефект при наявних ресурсних обмеженнях.

Висновки. Проведене емпіричне дослідження дозволило встановити статистично значущий кореляційний зв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємств та їх економічною ефективністю. Найсильніша кореляція виявлена між інтегральним показником цифрової зрілості та рентабельністю продажів ($r = 0,723$), що підтверджує вагомий вплив цифрових трансформацій на фінансові результати діяльності підприємств.

Виявлено суттєву галузеву диференціацію впливу цифровізації на економічну ефективність: найвищий рівень кореляції спостерігається у секторі послуг ($r = 0,78$) та торгівлі ($r = 0,72$), дещо нижчий – у виробничому секторі ($r = 0,64$). Це свідчить про різну інтенсивність трансформаційних ефектів у галузях з різним ступенем клієнтоорієнтованості та інформаційної насиченості бізнес-процесів.

За результатами регресійного аналізу встановлено, що зростання інтегрального показника цифрової зрілості на одну одиницю призводить до підвищення рентабельності продажів у середньому на 2,94 відсоткових пункти. При цьому найбільший економічний ефект від цифровізації спостерігається у виробничому секторі (3,81 в.п.), дещо нижчий – у сфері послуг (3,34 в.п.) та найнижчий – у торгівлі (1,83 в.п.).

У ході дослідження виявлено нелінійний характер залежності між інвестиціями у цифрові технології та їх економічною віддачею, що дозволило визначити оптимальні рівні цифровізації бізнес-процесів для різних галузей: для виробничих підприємств – 3,75, для торговельних – 3,92, для підприємств сфери послуг – 3,84 (за 5-бальною шкалою). Досягнення цих рівнів забезпечує максимальний економічний ефект, який становить відповідно 16,8%, 14,2% та 17,5% від виручки.

Аналіз ефективності цифровізації різних бізнес-процесів продемонстрував, що найвищий інтегральний економічний ефект досягається при цифровій трансформації процесів маркетингу і продажів (25-34%) та ланцюгів постачання (22-29%). При цьому цифровізація маркетингу і продажів забезпечує найвище зростання доходу (18-32%), а цифровізація ланцюгів постачання – найбільшу економію витрат (18-25%) та зростання продуктивності (22-30%).

Розроблена матриця пріоритизації цифрових ініціатив дозволила виявити, що найвищу економічну ефективність при помірних інвестиційних витратах демонструють CRM-системи ($\Delta ROI = +34\%$), хмарні технології ($\Delta ROI = +28\%$) та мобільні додатки ($\Delta ROI = +27\%$). Ці технології класифіковані як "швидкі перемоги" і рекомендуються для першочергового впровадження на підприємствах з обмеженими

інвестиційними ресурсами.

Отримані результати спростовують поширене уявлення про універсальність цифрових трансформацій та доводять необхідність диференційованого підходу до формування портфеля цифрових ініціатив з урахуванням галузевої специфіки, масштабу діяльності та поточного рівня цифрової зрілості підприємства. Запропонована методика дозволяє визначити економічно обґрунтований оптимальний рівень цифровізації та запобігти як недоінвестуванню в цифрові технології, так і надмірним витратам, що не забезпечують пропорційного зростання економічного ефекту.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка галузевих моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації, формування методичних рекомендацій щодо управління ризиками цифровізації та вивчення синергетичних ефектів від комплексного впровадження цифрових технологій в контексті сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел / References

1.IDC. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. 2023. URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575 (дата звернення: 20.03.2025).

IDC. (2023). Worldwide Digital Transformation Spending Guide. Retrieved March 20, 2025, from https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575

2.McKinsey Global Institute. The Next Normal: The recovery will be digital. McKinsey & Company, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/how%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/the-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

McKinsey Global Institute. (2020). The Next Normal: The recovery will be digital. McKinsey & Company. Retrieved March 18, 2025, from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/how%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/the-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf>

3.Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2023. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends> (дата звернення: 15.03.2025).

Gartner. (2022). Top Strategic Technology Trends for 2023. Retrieved March 15, 2025, from <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends>

4.Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4-12.

Hudz, O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes - Economy. Management. Business*, 2(24), 4-12.

5. Вишневецький О. С. Вплив цифровізації на промисловість: проблеми визначення та напрями дослідження. *Економіка промисловості*. 2020. № 1(89). С. 31-44. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.01.031>

Vyshnevskiy, O. S. (2020). Vplyv tsyvrovizatsii na promyslovist: problemy vyznachennia ta napriamy doslidzhennia [The impact of digitalization on industry: definition problems and research directions]. *Ekonomika promyslovosti - Economy of Industry*, 1(89), 31-44. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.01.031>

6. Грибінченко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки". 2018. № 16. С. 35-37.

Hrybinenko, O. M. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyvrovoi transformatsii [Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriia "Ekonomichni nauky" - International Relations. Series "Economic Sciences"*, 16, 35-37.

7. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.69-74>.

Lazebnyk, L. L. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva [Digitalization of economic relations as a factor in improving the business processes of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk. Seriia: finansy, oblik, opodatkuvannia - Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, 2, 69-74. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.69-74>

8. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 11-21.

Illiashenko, S. M., & Ivanova, T. Ye. (2016). Perspektyvy i zahrozy chetvertoi promyslovoi revoliutsii ta yikh urakhuvannia pry vybori stratehii innovatsiinoho zrostantia [Prospects and threats of the fourth industrial revolution and their consideration when choosing strategies for innovative growth]. *Marketing i menedzhment innovatsii - Marketing and Management of Innovations*, 1, 11-21.

9. 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: 12.03.2025).

Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnodnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 1. Retrieved March 12, 2025, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>

10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning

Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

11. Weill P., Woerner S. L. *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.

Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Review Press.

12. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 123-139.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.

13. Mithas S., Rust R. T. How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence. *MIS Quarterly*. 2016. Vol. 40, No. 1. P. 223-245.

Mithas, S., & Rust, R. T. (2016). How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence. *MIS Quarterly*, 40(1), 223-245.

14. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

15. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Зубков Сергій Олександрович, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, s.zubkov@btu.kharkov.ua.

Zubkov Serhii, Doctor in Economics, Professor, Professor of the Department of Economic and Business, State Biotechnological University, s.zubkov@btu.kharkov.ua.

Ляпота Валентин Сергійович, здобувач вищої освіти, Державний біотехнологічний університет, lapavaliko@gmail.com

Liapota Valentyn, graduate student, State Biotechnological University, lapavaliko@gmail.com

Пономарьов Максим Петрович, здобувач вищої освіти, Державний біотехнологічний університет, maxus839@gmail.com

Ponomarov Maksym, graduate student, State Biotechnological University, maxus839@gmail.com

УДК 338.2:658.8:005.21

ВПЛИВ МОДИФІКАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ НА РІВЕНЬ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ПАТЕРНІВ

Е.В. Пахуча

У статті досліджено вплив змін у споживчій поведінці на трансформацію маркетингових підходів підприємств та їх роль у формуванні резильєнтності бізнесу. Приділено увагу важливості адаптації маркетингових стратегій до нових викликів ринку, зумовлених як економічними, так і соціальними факторами. Розглянуто ключові інструменти маркетингової адаптації, які дозволяють підвищити гнучкість та забезпечити резильєнтність компаній до кризових ситуацій. На основі аналітичного огляду сучасних тенденцій запропоновано підходи до підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу з урахуванням динаміки споживчих патернів.

Ключові слова: маркетингові стратегії, резильєнтність бізнесу, поведінка споживача, адаптація, зелена економіка, гнучкість, управління змінами.

THE IMPACT OF MODIFYING MARKETING APPROACHES ON THE LEVEL OF BUSINESS RESILIENCE IN THE FACE OF CHANGING CONSUMER PATTERNS

E. Pakhucha

The article presents a detailed study of the impact of the transformation of consumer behavior on the change in the marketing approaches of enterprises and their role in shaping business resilience in an unstable market environment. The author analyzes in-depth the key factors that cause changes in consumer patterns, including social, economic and technological challenges arising from the global crises of recent years, such as pandemics, economic fluctuations, geopolitical tensions and changes in the climate situation. These factors are driving significant changes in consumer behavior, including in their priorities, ways of interacting with brands, and expectations for products and services. Attention is focused on the need for an integrated approach to the adaptation of marketing strategies of enterprises, in particular in the context of ensuring business sustainability through the introduction of flexible marketing models. The author considers adaptation tools such as omnichannel communications, personalization of content and offers for different consumer segments, integration of digital technologies into sales and customer service processes. These tools allow companies not only to interact

effectively with modern consumers, but also to quickly adapt to changing market conditions, reducing the risks associated with external shocks. One of the important aspects of the study is the analysis of the adaptive potential of marketing strategies as a basis for the formation of enterprise sustainability. The article emphasizes that in conditions of high instability it is important not only to maintain competitiveness but also to actively seek new opportunities for development by adapting strategies to new realities emerging in the market. By integrating the latest marketing technologies, such as process automation and big data analytics, businesses can ensure effective customer relationship management and respond quickly to changes in demand. The paper examines in detail specific examples of companies that have successfully transformed their marketing strategies, while maintaining their competitiveness and ability to respond quickly to changing market conditions. Based on these practices, the author identifies the main principles that helped companies stay afloat during crises, including ensuring transparency of communications with customers, the ability to quickly reorient product portfolios and pricing strategies, and the use of the latest technologies to optimize internal processes. The paper also formulates a number of practical recommendations for improving the effectiveness of management decisions in the field of marketing. In order to achieve long-term viability and sustainability of a business in conditions of high uncertainty, it is necessary to implement strategic planning mechanisms that take into account both global trends and local challenges that can significantly change the business environment.

Keywords: marketing strategies, business resilience, consumer behavior, adaptation, green economy, flexibility, change management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах бізнес дедалі частіше стикається з нестабільністю зовнішнього середовища, що змушує компанії переосмислювати свої підходи до взаємодії зі споживачами. Зміни у споживчих патернах, зумовлені впливом цифрових технологій, соціальних змін, екологічної свідомості та непередбачуваних глобальних подій, призводять до потреби оперативно реагувати на нові виклики. Традиційні моделі маркетингу не завжди встигають за темпом цих трансформацій, що вимагає більш гнучких, адаптивних і стратегічно продуманих підходів. Підприємства, які прагнуть не просто вижити, а зберегти конкурентні позиції та забезпечити довгострокову ефективність, повинні переорієнтувати свої маркетингові стратегії, зважаючи на нові моделі поведінки споживачів. Успішність таких трансформацій безпосередньо пов'язана з умінням бізнесу швидко відновлюватися після кризових ситуацій, пристосовуватися до нових умов і забезпечувати стабільний розвиток. У цьому контексті постає проблема визначення ефективних напрямів модифікації маркетингових підходів, які дозволяють не лише відповідати змінним очікуванням цільової аудиторії, але й формувати

внутрішню стійкість організації до зовнішніх ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових досліджень демонструє зростаючий інтерес до вивчення взаємозв'язку між маркетинговими стратегіями та резильєнтністю бізнесу, особливо крізь призму динамічних змін споживчих уподобань. Останні роботи підкреслюють, що традиційні маркетингові підходи та концепції часто виявляються неефективними перед обличчям швидких змін ринку, спричинених технологічним прогресом, соціальними зрушеннями та непередбачуваними кризами [2; 10].

Зокрема, значна увага приділяється дослідженню адаптивності маркетингових інструментів та їхньої ролі у формуванні гнучкості бізнесу [7; 8; 9]. Публікації останніх років акцентують важливість омніканальності, персоналізації комунікацій та використання даних для глибокого розуміння споживчих патернів, що постійно змінюються.

Крім того, ряд досліджень фокусується на впливі цифрового маркетингу та соціальних мереж на залучення та утримання клієнтів в умовах нестабільності [1; 3; 6]. Аналізуються ефективність контент-маркетингу, стратегій залучення лідерів думок та використання аналітики для оптимізації маркетингових кампаній. Водночас, окремі роботи присвячені вивченню ролі інновацій у маркетингу як ключового фактора підвищення резильєнтності бізнесу [4; 5]. Досліджується вплив розробки нових продуктів та послуг, впровадження нестандартних маркетингових рішень та адаптації бізнес-моделей до мінливих потреб споживачів. Таким чином, огляд останніх досліджень підтверджує актуальність вивчення впливу модифікації маркетингових підходів на рівень резильєнтності бізнесу в умовах зміни споживчих патернів та вказує на необхідність подальшого поглибленого аналізу цієї проблематики.

Метою статті є виявлення особливостей впливу модифікації маркетингових підходів на підвищення рівня резильєнтності бізнесу в умовах трансформації споживчих патернів, а також обґрунтування ефективних стратегічних рішень для адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамікою змін у споживчій поведінці. Під впливом технологічного прогресу, глобалізації, соціально-економічних та екологічних факторів споживачі стають більш інформованими, вимогливими та мінливими у своїх уподобаннях. Ці фундаментальні зрушення змушують підприємства переосмислювати традиційні маркетингові підходи та активно трансформувати їх для збереження конкурентоздатності та

забезпечення сталого розвитку. Зміни у споживчій поведінці проявляються у багатьох аспектах, включаючи зростання важливості цифрових каналів комунікації та покупок, підвищення рівня очікувань щодо персоналізації пропозицій, прагнення до автентичності та соціальної відповідальності брендів, а також у зростанні чутливості до ціни та цінності продуктів і послуг. Ці нові патерни споживання вимагають від підприємств гнучкості та оперативності у розробці та впровадженні маркетингових стратегій. Трансформація маркетингових підходів включає в себе перехід від масових комунікацій до більш таргетованих та персоналізованих взаємодій, активне використання даних для глибокого розуміння потреб споживачів, інтеграцію онлайн та офлайн каналів для забезпечення безперервного споживчого досвіду, а також фокус на побудові довгострокових відносин з клієнтами через цінність, довіру та емоційний зв'язок. У цьому контексті модифіковані маркетингові підходи відіграють ключову роль у формуванні резильєнтності бізнесу. Здатність підприємства швидко адаптуватися до мінливих споживчих патернів, ефективно комунікувати свою цінність, будувати лояльну клієнтську базу та оперативно реагувати на нові виклики стає вирішальним фактором його стійкості та здатності до відновлення в умовах нестабільності.

Зміни в економіці, такі як інфляція, коливання валютних курсів, рівень безробіття та загальна економічна нестабільність, безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів, їхні пріоритети та поведінку при прийнятті рішень про покупку. У періоди економічного спаду споживачі стають більш обережними, віддають перевагу товарам першої необхідності та шукають вигідніші пропозиції. Тому підприємствам необхідно коригувати свої цінові стратегії, акцентувати на цінності своїх продуктів та оптимізувати маркетингові витрати. Соціальні фактори також відіграють значну роль у формуванні нових викликів для ринку. Зміни в демографічній структурі, культурних цінностях, спосіб життя, зростання екологічної свідомості та вплив соціальних мереж кардинально змінюють споживчі патерни. Так, зростання популярності соціальних мереж вимагає від компаній активної присутності в онлайн-просторі, налагодження прямого діалогу з клієнтами та використання інфлюенс-маркетингу.

Підвищена увага до екологічних проблем спонукає бізнес до впровадження сталого розвитку та комунікації екологічних переваг своїх товарів і послуг. Нездатність адаптувати маркетингові стратегії до цих нових економічних та соціальних реалій може призвести до втрати ринкових позицій, зниження лояльності клієнтів та, зрештою, до погіршення фінансових результатів підприємства. Навпаки, гнучкі та проактивні маркетингові стратегії, що враховують мінливі потреби та очікування споживачів, дозволяють компаніям не лише вистояти в умовах турбулентності, але й знаходити нові можливості для зростання та зміцнення своєї конкурентоздатності. Таким чином,

адаптація маркетингових стратегій є не просто бажаною, а необхідною умовою для виживання та процвітання бізнесу в сучасному світі.

Таблиця 1 – Маркетингова трансформація під впливом змін споживчої поведінки

Категорія впливу	Змін у споживчій поведінці	Маркетингові Підходи	Роль у формуванні резильєнтності бізнесу
Цінності та етичні орієнтири	Зростання інтересу до відповідального споживання, сталого розвитку, соціальної відповідальності	Акцент на етичному маркетингу, прозорості бізнес-процесів, підтримці ESG-ініціатив, «зеленому» брендингу	Формує довіру споживачів, зміцнює репутацію, що забезпечує стабільність у кризові періоди
Цифровізація	Перехід споживачів до онлайн-каналів, активність у соціальних мережах	Розвиток цифрового маркетингу, персоналізованої реклами, SMM, інфлюєнс-маркетингу	Підвищує гнучкість бізнесу, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку
Поведінкові зміни під час криз	Прагнення до безпеки, економії, стабільності у виборі товарів та послуг	Орієнтація на антикризову комунікацію, зміцнення довіри до бренду, гнучка цінова політика	Підсилює здатність зберігати клієнтську базу та стабільні доходи під час нестабільності
Персоналізація япотреб	Попит на унікальні, персоналізовані рішення	Використання big data для персоналізації пропозицій, впровадження CRM-систем	Дозволяє ефективно задовольняти потреби клієнтів, зберігаючи лояльність і конкурентні переваги
Швидкість прийняття рішень	Зростання очікувань щодо швидкого реагування та обслуговування	Автоматизація процесів, чат-боти, маркетинг у реальному часі	Забезпечує оперативність та здатність адаптуватися до змін у поведінці споживачів у режимі реального часу

Джерело: розроблено автором

За результатами дослідження сформовано табл. 1, яка узагальнює основні аспекти впливу змін у споживчій поведінці на

трансформацію маркетингових підходів та їхню роль у формуванні резильєнтності бізнесу.

Сучасні зміни у споживчій поведінці вимагають від бізнесу постійного перегляду маркетингових стратегій та інструментів. Ціннісні орієнтири споживачів, цифровізація, прагнення до безпеки, індивідуалізації та швидких рішень зумовлюють трансформацію маркетингових підходів у напрямку більшої гнучкості, персоналізації, прозорості та технологічності. Ці трансформації відіграють ключову роль у формуванні резильєнтності бізнесу – його здатності адаптуватися до змін, зберігати стійкість до криз, швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільне функціонування навіть у нестабільному середовищі. Таким чином, орієнтація на актуальні споживчі тренди стає не лише конкурентною перевагою, а й основою довготривалої життєздатності компаній.

Сучасні парадигми суспільного розвитку, що ґрунтуються на принципах філософії сталого розвитку та концепції «зеленої економіки» [11], справляють глибокий та всеосяжний вплив на діяльність підприємств, зокрема, на необхідність модифікації маркетингових підходів з метою підвищення рівня їхньої резильєнтності в умовах постійної зміни споживчих патернів. Ці нові ідеології, спрямовані на гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності, зумовлюють активне впровадження прогресивних норм, інноваційних методів та передових інструментів у практику управління бізнесом, включаючи його маркетингову стратегію. Філософія сталого розвитку, орієнтована на довгострокову перспективу та потреби майбутніх поколінь, спонукає бізнес переглядати як стратегічні цілі, так і підходи до взаємодії зі споживачами.

Зростання екологічної та соціальної свідомості споживачів змінює купівельну поведінку, тому інтеграція принципів сталого розвитку та «зеленої економіки» у маркетинг стає не лише етичним вибором, а й джерелом конкурентних переваг. Основними напрямками такої адаптації є: комунікація екологічної та соціальної цінності продукції; просування «зелених» товарів і послуг; застосування принципів циркулярної економіки (повернення, переробка продукції); використання цифрових каналів як екологічної альтернативи друкованій рекламі; партнерство з екологічно відповідальними постачальниками; прозоре екологічне маркування [12].

Такі дії зміцнюють довіру споживачів, формують позитивний імідж і підвищують резильєнтність бізнесу – його здатність протистояти зовнішнім викликам, адаптувати маркетингові підходи до

змін і забезпечувати стійкий розвиток. У контексті зростаючої нестабільності, диджиталізації та зміни споживчих патернів, маркетингова адаптація стає критично важливою умовою збереження конкурентних позицій.

Основні інструменти маркетингової адаптації, які дозволяють забезпечити резильєнтність бізнесу в умовах кризи та невизначеності представлені на рис. 1.

У сучасних умовах ринкової нестабільності та зовнішніх викликів *маркетингова гнучкість і резильєнтність* стають ключовими чинниками конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній. Використання адаптивних інструментів – CRM, big data, автоматизації, омніканальності, адаптивного ціноутворення та сценарного планування – дозволяє не лише реагувати на зміни у споживчій поведінці, а й *формувати проактивні стратегії*, що забезпечують стабільність, оптимізацію витрат і збереження клієнтської лояльності.

Маркетингова адаптація сьогодні – це не просто реакція на кризи, а *стратегічний інструмент управління*, що підтримує бізнес у нестабільному середовищі. Прикладом стала пандемія, яка виявила здатність гнучких компаній не лише вижити, а й посилювати свої ринкові позиції завдяки цифровій трансформації та адаптивному підходу [14]. Kroger – один із лідерів у продуктовому ритейлі – продемонстрував високу резильєнтність, завдяки завчасним інвестиціям в омніканальні сервіси (онлайн-доставка, самовивіз) та розвитку власних брендів, орієнтованих на натуральність і здорове харчування. Це дозволило компанії вже в першому кварталі пандемії подвоїти онлайн-продажі та підвищити річний дохід на 7%. American Eagle Outfitters (AEO), попри початкове просідання, зумів переорієнтуватися на бренд Aerie, який відповідав тренду на комфорт і автентичність. Висока адаптивність продукту, відкриття нових магазинів та оптимізація основної мережі забезпечили приріст прибутковості та перевищення темпів відновлення над середніми по галузі. Dell, зіткнувшись із кризою поставок, переорієнтувала виробництво на комерційні ПК – ключовий сегмент у нових умовах віддаленої роботи. Контроль над ланцюгом постачання та інвестиції в продукти з високою доданою вартістю дозволили компанії збільшити частку ринку та на 32% наростити прибуток у корпоративному сегменті.

Усі три приклади демонструють, як проактивне управління, цифрова гнучкість і стратегічне оновлення портфолію допомагають компаніям швидко реагувати на виклики та закріплювати нові конкурентні переваги.



Рис. 1. Маркетингові інструменти адаптації підприємств до трансформацій споживчого ринку, розроблено автором

На основі аналітичного огляду сучасних тенденцій у маркетинговому середовищі, що охоплює як глобальні, так і локальні особливості ринку, сформовано підходи до підвищення ефективності

управлінських рішень із урахуванням змін у споживчій поведінці [13-16]. Сучасний споживач є більш вимогливим, поінформованим і соціально орієнтованим, а зміни в технологіях та кризах трансформують підходи до управлінських рішень у маркетингу. Основні напрямки підвищення ефективності рішень: *Інтеграція аналітики споживчих патернів*. Використання Big Data та соціального моніторингу допомагає виявляти нові тренди та сегменти споживачів, покращуючи швидкість та обґрунтованість рішень. *Орієнтація на персоналізовану комунікацію*. Впровадження CRM-систем і персоналізованих пропозицій дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами на основі їхніх потреб. *Гнучкість планування*. Сценарне планування дає можливість швидко адаптувати стратегії до змінюваних ринкових умов. *Розвиток цифрових платформ*. Цифрові інструменти дозволяють управляти взаємодією в реальному часі, підвищуючи ефективність кампаній. *Побудова довгострокових відносин*. Стратегії утримання клієнтів, лояльність і емоційний брендинг сприяють стійкості до зовнішніх шоків. *Інноваційність*. Використання нових технологій, як AR/VR, нейромаркетинг, розширює можливості для адаптації до змін на ринку.

Таким чином, підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу вимагає глибокого розуміння змін у споживчій поведінці, впровадження цифрових та аналітичних інструментів, стратегічної гнучкості та клієнтоорієнтованості. Компанії, які вміють адаптувати свої управлінські моделі відповідно до нових патернів, не лише покращують ефективність маркетингової діяльності, а й формують фундамент для резильєнтного, сталого розвитку в умовах кризи та невизначеності.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що здатність підприємств адаптувати маркетингові підходи до змін споживчих патернів є визначальним чинником забезпечення їх резильєнтності в умовах кризових явищ. На прикладі трансформаційних стратегій компаній Kroger, American Eagle Outfitters та Dell продемонстровано, що проактивне маркетингове управління – зокрема, своєчасна адаптація товарного портфеля, цифрова трансформація каналів комунікації та продажу, а також чутливість до змін у мотиваційних установках споживачів – сприяє не лише збереженню стабільності бізнесу в умовах кризи, а й забезпечує його зростання. Встановлено, що ключовими елементами маркетингової адаптації, які позитивно впливають на рівень резильєнтності бізнесу, є: орієнтація на зміну споживчих пріоритетів, зокрема зростання попиту на комфорт, безпеку, цифрові сервіси, натуральність та інклюзивність, що в умовах

пандемії стало вирішальним для формування лояльності споживачів; інвестиції в омніканальні рішення (поєднання онлайн- і офлайн-каналів), що забезпечили гнучкість доступу до товарів та послуг; формування гнучкого асортиментного портфеля, що відповідає змінним умовам попиту (наприклад, перехід до комерційних технологій у Dell чи розвиток приватних брендів у Kroger); інституціалізація цінностей бренду, таких як автентичність, інклюзивність і соціальна відповідальність, що підвищують емоційну залученість споживачів (як у випадку бренду Aerie). Стратегічна адаптація маркетингових практик дозволяє підприємствам: зменшити ризики, пов'язані з ринковою турбулентністю; активізувати процеси відновлення після криз; закріпити або посилити конкурентні переваги в середньо- та довгостроковій перспективі. Таким чином, модифікація маркетингових підходів в умовах зміни споживчих патернів має розглядатися як одна з основних передумов формування адаптаційної здатності бізнесу. Її реалізація потребує системного підходу, злагодженої взаємодії між маркетингом, операційним управлінням і корпоративною стратегією, а також постійного моніторингу змін у поведінці цільових аудиторій.

Список джерел інформації / References

1. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.

Krymska, A., Balyk, U., Klimova, I. (2023). Tsyfrova transformatsiia u sferi marketynhu: novi pidkhody ta mozhlyvosti [Digital transformation in marketing: new approaches and opportunities]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 26. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255> [in Ukrainian].

2. Шевченко М.В. Споживча поведінка і сучасне маркетингове середовище: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-15>.

Shevchenko, M. (2024). Spozhyvcha povedinka i suchasne marketynhove seredovyshche: teoretychnyi aspekt [Consumer behavior and the modern marketing environment: theoretical aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 66. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-15> [in Ukrainian].

3. Пахуча Е., Коломієць Ю. Цифровий маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів на ринку органічної продукції. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8. № 3. 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07>.

Pakhucha, E., Kolomiiets, Yu. (2024). Tsyfrovyyi marketynh yak instrument formuvannia loialnosti spozhyvachiv na rynku orhanichnoi produktsii [Digital marketing as a tool for building consumer loyalty in the organic market]. *Journal of*

Innovations and Sustainability, 8.3.07. Retrieved from <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07> [in Ukrainian].

4. Ященко О.О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 175–179. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.175.

Yashchenko, O. (2025). Perspektyvy marketynhovykh stratehii v umovakh kryzy ta narostannia obsiahiv informatsiinoho shumu: innovatsiini pidkhody [Prospects for marketing strategies in the context of the crisis and increasing information noise: innovative approaches]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. 3, 175-179. Retrieved from 10.32702/2306-6814.2025.3.175 [in Ukrainian].

5. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В., Бондаренко А.С. Інноваційні технології як інструмент оптимізації маркетингової стратегії операторів ринку органічної продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. Т. 328. № 1. С. 121–125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18>.

Savytska, N., Pakhucha, E., Bondarenko, A. (2025). Innovatsiini tekhnolohii yak instrument optymizatsii marketynhovoi stratehii operatoriv rynku orhanichnoi produktsii [Innovative technologies as a tool for optimizing the marketing strategy of organic market operators]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 328,1, 121–125. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18> [in Ukrainian].

6. Бондаренко О.М., Стрій Л.О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *БізнесІнформ*. 2024. № 2. С. 346–355. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>.

Bondarenko, O., Strii, L. (2024). Vplyv suchasnykh digital-komunikatsii na povedinku spozhyvachiv v umovakh pandemii [The impact of modern digital communications on consumer behavior]. *BiznesInform – BusinessInform*, 2, 346-355. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355> [in Ukrainian].

7. Латишев К.О., Герасимчук В.В. Маркетинг цифрової сфери: поведінка споживачів в умовах пандемії. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-15>.

Latyshev, K., Herasymchuk, V. (2020). Marketynh tsyfrovoy sfery: povedinka spozhyvachiv v umovakh pandemii [Digital marketing: consumer behavior in a pandemic]. *Ekonomichniy prostir – Economic area*, 160, 82-85. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-15> [in Ukrainian].

8. Назарова Г.В. Паттерни споживчої поведінки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-59>.

Nazarova, H. (2021). Patterny spozhyvchoi povedinky v Ukraini [Patterns of consumer behavior in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 29. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-59> [in Ukrainian].

9. Смотров Д.В. Алгоритм організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Проблеми*

сучасних трансформацій. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08>.

Smotrova, D. (2024). Alhorytm orhanizatsiinoho zabezpechennia omnikanalnoho marketynhu na pidpriemstvakh rozdrivnoi torhivli [Algorithm of organizational support of omnichannel marketing in retail trade enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, 13. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08> [in Ukrainian].

10. Вдовенко Н.М., Маргасова В.Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8026392>.

Vdovenko, N., Marhasova, V. (2023). Bazovi zasady adaptatsii marketynhovykh stratehii innovatsiinoho konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh nadzvychainykh vyklykiv na rynku [Basic Principles of Adaptation of Marketing Strategies for Innovative Competitive Development of Agricultural Enterprises in the Context of Extraordinary Challenges in the Market]. *Akademichni vizii – Academic visas*, 15. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8026392> [in Ukrainian].

11. Джур О.Є., Гульман Д.С. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26>.

Dzhur, O., Hulman, D. (2024). Suchasni naukovi doslidzhennia v menedzhmenti i marketynhu na pryklady suchasnoi ukrainskoi kompanii [Modern scientific research in management and marketing on the example of a modern Ukrainian company]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 69. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> [in Ukrainian].

12. Сич К., Бугайчук В., Грабчук, І. (2021). Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>.

Sych, K., Buhachuk, V., Hrabchuk, I. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini [Trends and prospects for the development of the green economy in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 30. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48> [in Ukrainian].

13. Bridges, M. (2024). 101 Case Studies Exploring Business Resilience. Medium. Retrieved from <https://mark-bridges.medium.com/101-case-studies-exploring-business-resilience-c56785586304>.

14. Reeves, M., Shmul, Yu., Martínez, D.Z. (2021). How Resilient Businesses Created Advantage in Adversity During COVID-19. BCG.COM. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2021/how-resilient-companies-created-advantages-in-adversity-during-covid>.

15. Бубенець І.Г., Олініченко К.С., Христенко С.С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>.

Bubenets, I., Olinichenko, K., Khrystenko, S. (2025). Marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii: praktychnyi aspekt [Marketing activities of enterprises in the context of digitalization: a practical aspect]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, 17. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08> [in Ukrainian].

16. Top Global Consumer Trends 2024. White papers. Euromonitor. 16 November 2023. Retrieved from <https://go.euromonitor.com/white-paper-2024-global-consumer-trends.html>.

Пахуча Еліна Вікторівна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: ellinapakhucha@gmail.com.

Pakhucha Ellina, PhD in Economics, Associate professor, Associate professor at the department of marketing, reputation and customer experience management, State Biotechnological University; e-mail: ellinapakhucha@gmail.com.

UDC 664:613.292:339.137.2

SALES PROBLEM OR CONSUMER RELATIONSHIP: DETERMINANTS OF FUNCTIONAL FOOD MARKET PROMOTION

N. Savytska, V. Evlash, K. Olinichenko

The marketing of functional foods is examined through the case study of muffins fortified with buckwheat fibre. The primary factors contributing to effective promotion have been identified. The utilisation of an integral indicator to evaluate the product's worth and formulate a pricing strategy is hereby proposed. The results obtained can be used in further research to adapt sales strategies.

Ключові слова: marketing, sales, consumer relations, functional foods.

ПРОБЛЕМА ЗБУТУ ЧИ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ: ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОСУВАННЯ НА РИНОК ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Н.Л. Савицька, В.В. Євлаш, К.С. Олініченко

У статті висвітлено актуальну проблему збуту функціональних харчових продуктів на прикладі мафінів, збагачених гречаною клітковиною. Дослідження ґрунтується на аналізі споживчих очікувань та ринкових бар'єрів, що ускладнюють просування оздоровчих продуктів у межах національного продовольчого ринку. Установлено, що ключовими чинниками

впливу на споживчу поведінку є переважання якості, натуральності та функціональної користі продукту над традиційними чинниками брендової лояльності. Виявлено низький рівень обізнаності цільової аудиторії щодо функціональних властивостей збагачених продуктів, що ускладнює їх позиціонування в комунікаційних стратегіях підприємств. Запропоновано використання інтегрального показника «ціна–якість–користь» як дієвого інструменту оцінювання споживчої цінності товару та розробки обґрунтованої цінової політики. Аналіз цінової ситуації щодо продукції різних виробників показав, що найдорожчою виявилась імпортна продукція, що закономірно, ураховуючи витрати на логістику та бренд. У роботі обґрунтовано важливість застосування просвітницького маркетингу для формування довіри до функціональних харчових продуктів, а також сегментації ринку за мотиваційними характеристиками споживачів. Проведення рекламної кампанії з метою поінформованості щодо функціонального призначення продукту «Мафін з додаванням клітковини гречаної» сприятиме підвищенню показника цінності для споживача та, як наслідок, формуванню попиту на цей товар. Наголошено на доцільності активної комунікації в точках продажу, що сприяє підвищенню рівня сприйняття оздоровчої цінності продукції. Отримані результати мають практичну значущість для виробників функціональних кондитерських виробів і можуть бути використані для вдосконалення маркетингових та збутових стратегій з урахуванням специфіки функціонального харчового сегменту.

Ключові слова: маркетинг, продажі, зв'язки зі споживачами, функціональні продукти харчування.

The following statement outlines the problem in general terms.

The market for functional food confectionery in Ukraine is undergoing rapid development. Companies that focus on diversifying flavours and colourful packaging are gaining consumer attention and outperforming their competitors. Recent research [18] has indicated a growth in demand, attributable to enhanced recipes and the introduction of innovations that extend shelf life without compromising on taste. In this context, muffins have become a popular choice among Ukrainian consumers [12], a phenomenon that can be attributed to their affordability and wide availability. A key aspect of the promotion of functional food muffins to the market by manufacturers is the suitability of the product for enrichment with dietary fibre.

As consumers become increasingly cognisant of the positive impact of functional foods on their health, the food industry is showing a growing interest in developing and introducing such products to meet the demand for health products.

In order to maintain competitiveness in the market, confectionery manufacturers are compelled to adapt by diversifying their product lines or

introducing new products that offer health benefits to consumers with a focus on wellbeing.

A critical evaluation of contemporary research and publications is hereby presented. Contemporary research on the behaviour of consumers of functional foods has demonstrated a complex structure of motivations and barriers. Paper [10] employed cluster analysis to identify consumer types based on their attitudes towards functional food, a process that is instrumental in the segmentation of markets. As stated in [2], consumers are guided by three key factors when choosing bakery products: taste, price and nutritional value. Educated and affluent young consumers have been shown to respond positively to products with added health benefits, creating potential for recipe innovation.

The authors of [11] emphasise that consumer acceptance of the functional food concept is predicated on a belief in its health benefits. It is noteworthy that heightened awareness has been observed to diminish the degree of acceptance, particularly among younger consumers. This phenomenon is only mitigated under conditions of heightened motivation, such as the onset of familial illness. The team of authors [6] advances the argument that to

It is imperative to promote the consumption of nutritious foods. Merely articulating the advantages associated with such choices is insufficient; it is equally crucial to instill a sense of personal relevance in the consumer. The promotion of awareness and engagement has been identified as a key factor in facilitating the transition to a healthy lifestyle.

As Chen et al. [4] emphasise, the role of ingredients, communication channels, trust, and targeting in the decision-making process of purchasing functional foods is of significance. This finding underscores the necessity for an integrated approach to marketing promotion strategy.

Notable works that address the challenge of introducing an innovative food product to the market include [5; 7]. The peculiarities of marketing activities in the Ukrainian confectionery market were the subject of study by [14; 16]. The authors of [17] demonstrated an acute awareness of the intricacies involved in the domestic marketing of products characterised by elevated nutritional value, organic provenance and salubrious properties.

Notwithstanding the mounting scientific interest in the field of functional foods, the issue of determinants of consumer choice remains underdeveloped.

The purpose of the present article is to identify the main factors influencing consumer preferences when purchasing functional confectionery products intended for short-term storage. The aim is to

promote these products on the market.

Achieving this objective enables manufacturers to accurately identify the determinants of consumer preferences. This will contribute to a more accurate positioning of products on the market; development of formulations that best meet the expectations of the target audience; optimization of marketing strategies; growth of product sales and satisfaction of consumer preferences.

Research methods. A desk study of the market for short-term flour confectionery products was conducted. The present study utilised the CAWI (Computer-Assisted Web Interview) method, employing Google Forms as the medium for data collection. The questionnaire survey was conducted from 04.11.2024 to 22.11.2024. A total of 470 respondents completed the questionnaire, of whom 440 were consumers of flour confectionery. In accordance with the principles of small sample theory, this sample is considered to be representative [21]. The gender profile of the sample is comprised of 76% women and 24% men.

Summary of the main research material. Functional flour confectionery products in Ukraine are defined by their dual capacity to satisfy both the consumer's gustatory sensibilities and their functional nutritional requirements. These products have been shown to possess immune-boosting properties, facilitate digestive processes, and enhance the nutritional value of the diet [17]. The products under discussion are created using innovative technologies and special ingredients, such as fibre, vitamins, minerals, probiotics, and others. Functional foods are defined as foods that possess additional properties beyond the traditional nutritional value, a consequence of the addition (enrichment) of ingredients, both new and existing.

The market for functional food confectionery in Ukraine is undergoing rapid development. In this context, muffins have become a popular choice among Ukrainian consumers, a phenomenon that can be attributed to their affordability and wide availability [12]. Businesses that focus on diversifying flavours and colourful packaging are gaining consumer attention and outperforming their competitors. Recent studies have indicated a surge in demand, attributable to the development of enhanced recipes and the introduction of innovations that prolong the shelf life of products without compromising their gustatory qualities.

The analysis of sales of short-life flour confectionery products (see Figure 1) demonstrates that there was a marked increase in sales in monetary terms from 2014 to 2021. As demonstrated in Figure 1, the market dynamics indicate a shared interest in flour products among both producers and consumers. However, it is important to note that the inflationary factor

also had a significant impact during this period (the consumer price index ranged from 2.7% to 48.7%) [19]. In summary, the dynamics of physical sales of flour confectionery products are downward. Such trends have prompted manufacturers to explore innovative modifications of conventional products with a view to stimulating consumer demand.

Concurrently, during the 2022–2023 period, a decline in the production of flour confectionery will be observed (see Figure 1). This decline can be attributed to two primary factors: the repercussions of the war and the decline in household income. This has resulted in consumers being compelled to opt for more economical alternatives to their preferred confectionary items, or to relinquish them entirely.

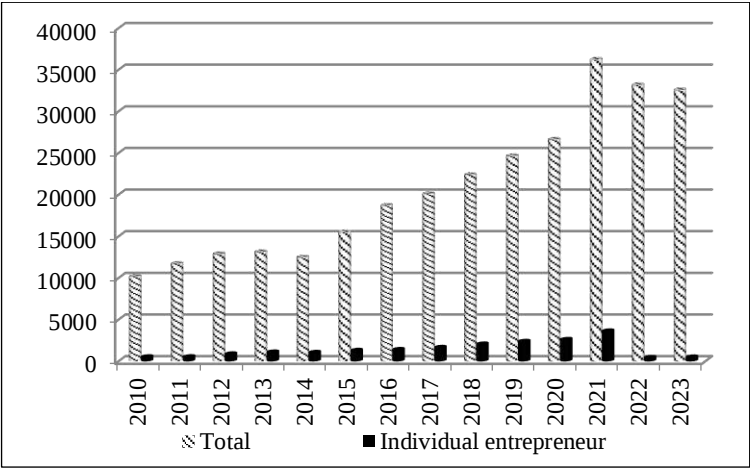


Fig. 1. Sales volume of short-life flour confectionery products, (UAH million in nominal prices), developed according to [19]

The State Biotechnology University has seen the development of a technology for the production of bakery and confectionery products, incorporating the food additive buckwheat fibre, which is derived from buckwheat hulls. As stated in [13], buckwheat hulls have been found to contain a plethora of beneficial substances, thus rendering them a valuable secondary raw material for the production of new health products. A study was conducted with the objective of bringing the product to market.

The research design encompassed field research through the implementation of a questionnaire survey. The survey involved 470 respondents, 93.3% of whom indicated that they consume confectionery, and 6.7% indicated that they do not consume flour confectionery.

Consequently, the preliminary screening facilitated the validation of survey outcomes. A sample of 440 respondents was selected for further analysis.

The results of the questionnaire analysis are displayed in Figure 2.

The most frequently purchased items are cakes and pastries, which are typically acquired for celebratory occasions, to elevate moods, or simply as a predilection for confectionary.

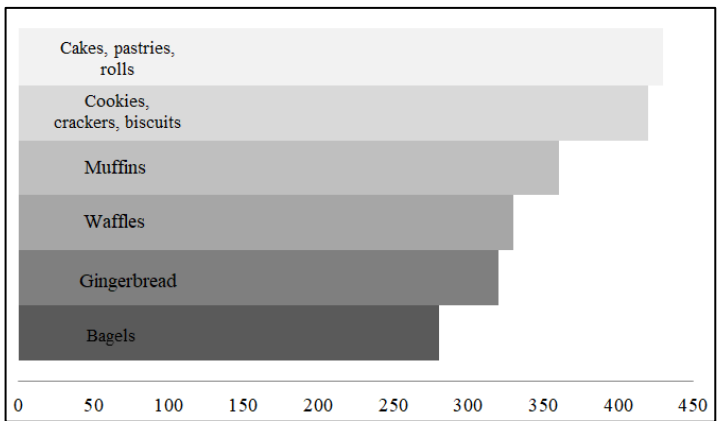


Fig. 2. Preferences of consumers of flour confectionery products (N=440),
built by the authors

Consumers regularly purchase biscuits, crackers and similar products for several key reasons. Firstly, their compact size makes them well suited to consumption on the go. Secondly, they can be stored for extended periods without significant deterioration in terms of taste and texture. Thirdly, they frequently serve as the base for a variety of snacks. Fourthly, their cost is often lower in comparison to many other types of flour confectionery. Fifthly, they are readily available in stores, and it is possible to purchase large packages intended for family consumption. Finally, they enjoy widespread popularity among children and adults, leading to frequent purchases for both family consumption and long trips.

In the context of the present study, muffins have been found to be in third place in terms of purchase frequency. The primary motivations for purchase are reported to be ease of use, the appeal of the flavour, and the product's versatility.

The purchase frequency of waffles and dried goods is notably lower than that of cakes and pastries, as these items are less frequently associated with festive occasions or special events. Consequently, they are less popular choices for regular purchase. Contemporary trends in the consumption of

confectionary items have led to an increased popularity of chocolate, muffins and other novel desserts.

However, pastries and cakes; cookies and crackers; waffles and dried goods are less suitable for functional food than muffins. The addition of buckwheat dietary fibre to muffins has been demonstrated to have a significant functional effect on the consumer's body.

The findings of the study enabled the classification of the factors influencing consumer choice in relation to confectionery products. The most significant factor influencing the selection of confectionery products, as indicated by the respondents, is the quality of the products themselves (76% of respondents). The subsequent factor to be considered is the naturalness of ingredients (51%), followed by the absence of flavour enhancers (45%). It is noteworthy that only 22% of respondents noted a significant impact of price level on their choice of flour confectionery (Fig. 3).

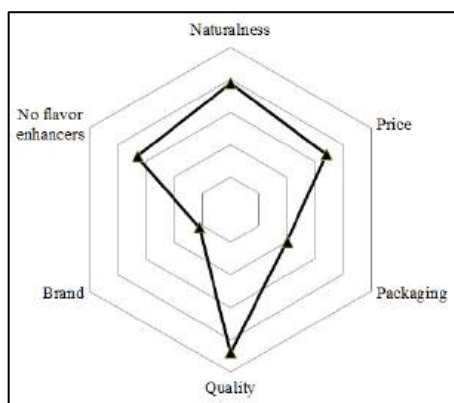


Fig. 3. Results of the survey on the importance of factors when buying flour confectionery (N=440), built by the authors

In addition, an analysis of factors that do not influence the consumer's choice of flour confectionery products was conducted. The factors under consideration are as follows: price, brand and packaging.

The brand was found to be of minimal significance. The majority of respondents assigned a rating of «Indifferent» or «Not important» to this criterion. The findings suggest that consumers prioritise the naturalness and quality of the product, with brand affiliation being of secondary importance in the decision-making process for purchase.

A subsequent analysis of the data pertaining to the interest in health products revealed that the majority of individuals expressed interest in these

products due to their perceived impact on health (Fig. 4).

The majority of respondents (61.9%) expressed a favourable attitude towards such products, emphasising the importance of consuming food and maintaining good health concurrently. This finding suggests a high level of consumer awareness and a willingness to incorporate functional foods into their daily diets. Concurrently, 31% of respondents indicated that they had not given this issue any consideration.

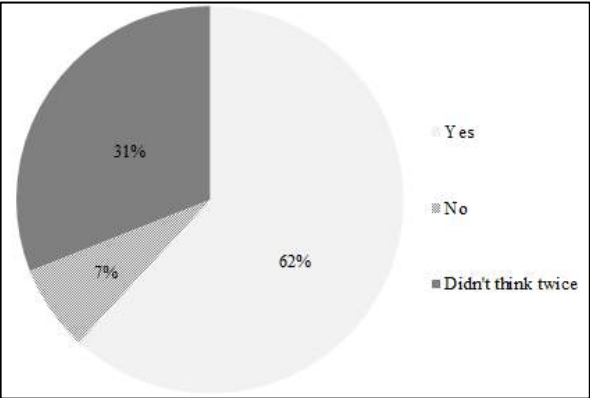


Fig. 4. Respondents' interest in functional foods (N=440), built by the authors

A mere 7% of respondents expressed a degree of distrust in the concept of functional food, due to the belief that food cannot replace medicines. The findings of this study suggest that the implementation of educational campaigns and the provision of marketing incentives may be a viable strategy for the generation of demand.

The questionnaire under consideration places particular emphasis on ascertaining the level of interest among respondents in purchasing a new functional product enriched with the food additive known as buckwheat fibre. The product under consideration is a buckwheat fibre muffin. Buckwheat dietary fibre has been demonstrated to assist in the regulation of gastrointestinal tract function and the enhancement of intestinal microbiocenosis. The ingestion of these substances has been linked to a decreased likelihood of developing metabolic disorders, a phenomenon that can be attributed to their capacity to modulate blood glucose and cholesterol levels. Furthermore, fibres have been demonstrated to engender a prolonged sensation of satiety, thereby contributing to the regulation of body weight. Additionally, they function as prebiotics, thereby promoting the proliferation of beneficial intestinal microflora. Consequently, the

incorporation of buckwheat fibres into short-term storage confectionery products has the potential to enhance their biological value, thereby promoting the health of consumers.

It is important to note that the potential health benefits of muffins are often not given due consideration. This finding suggests a deficiency in the dissemination of information regarding muffins as a health-promoting food option. A significant proportion of respondents expressed a positive outlook regarding future purchases: The majority of respondents indicated their interest in the product by answering «maybe» or «most likely I will buy». A very small proportion expressed scepticism, but this can be ignored.

The final question was devised to ascertain methods by which sales of a newly developed health product might be enhanced. The study revealed that the majority (64.3%) of respondents would purchase and consume a muffin with health benefits motivated by a desire to explore new products. Additionally, 35% of respondents indicated that price was a significant incentive, with a similar proportion stating that they would purchase a functional product if recommended by a physician.

A significant proportion of respondents (60%) indicated that the price of muffins is an important factor in their purchasing decisions. This research was conducted in order to undertake a competitive analysis of muffin manufacturers whose products are represented in the Eastern Ukrainian market.

The total number of producers considered in this study was 10. The price per kilogram of this product ranges from 132.73 UAH to 420.00 UAH, creating a significant price range. The mean price was found to be approximately 241.67 UAH/kg, suggesting a notable concentration of offers within the middle price segment. A thorough examination of the prevailing price trends for products from various manufacturers reveals that those of import origin were the most costly. This is attributable to the expenses associated with logistics and brand development.

Following an analysis of the price range of products on the market, an assessment was made of the value of a muffin for the consumer. In order to identify the value indicators, a survey of muffin buyers was conducted at points of sale.

The present study will examine the purchasing habits of consumers who have never previously purchased muffins, and who purchase them for the first time in either the market, supermarkets or convenience stores. In order to ascertain the value of a muffin, we proposed an evaluation framework encompassing price, quality, and usefulness, employing a 10-point scale. This assessment was conducted in conjunction with 345 buyers, who were selected to represent consumers of muffin manufacturers

operating within the eastern Ukrainian market. The following section presents the consumers' opinions on the assessment of value indicators, as outlined in Table 1.

The value indicator was derived from an integral assessment encompassing three factors: perception of price, quality, and health benefits. The degree of importance attributed to each factor by the surveyed respondents was determined on a point scale. The value indicator is a metric that quantifies the harmonious integration of price, quality, and benefits in a product, offering insights beyond the mere perception of consumers. It serves as an objective metric, providing a quantitative assessment of the tangible benefits derived from a purchase.

Table 1 – Calculation of the value indicator for buyers of muffins from different manufacturers

№	Manufacturer	Number of customers	Average estimate			Value indicator
			average estimate	value indicator	manufacturer	
1	TM Really	66	8	4	2	7.17
2	TM Dall	7	1	9	3	3.10
3	Individual entrepreneur Shevtsova N.V.	42	10	4	1	11.30
4	Ivanovo Mlynari LLC	54	7	5	2	8.91
5	Confectioner T-Prestige	37	9	4	1	5.18
6	BB «ATB-market»	27	3	3	5	4.37
7	TM «Fast Food Assistant»	15	6	5	2	5.63
8	CD «Vatsak»	67	2	7	4	3.94
9	TM «Mr Grill»	14	7	5	1	6.02
10	TM «TONIYA»	16	6	6	1	6.17

Source: calculated by the authors

A comprehensive analysis of customer value indicators revealed that inexpensive products with moderate quality offer the greatest value. These products appeal to a broad market segment, and the price does not necessarily correspond with the perceived value.

As demonstrated by the example provided in Table 1, which illustrates the positioning of brands 2 and 8, the concept of value is evident. In terms of a balanced ratio of price, quality and benefit, products from brands 3, 4 and 1 (see Table 1) are the most suitable. The value indicator is

a pivotal criterion for an objective assessment of products, particularly when comparing different manufacturers in a competitive market.

The analysis demonstrated that, despite the general popularity of muffins among consumers, the level of nutritional benefits is rated low or moderate by almost all manufacturers. In many cases, muffins are perceived as a tasty, affordable, but unhealthy product, which is likely due to their high sugar and fat content and lack of functional ingredients (fibre, whole wheat flour, vitamins, etc.), as well as low awareness of the availability of health confectionery on the market.

Consequently, this has engendered novel market opportunities for manufacturers developing functional foods. Consequently, greater emphasis should be placed on achieving a balanced composition and incorporating healthy ingredients such as fibre, natural fruits, nuts, grains, and prebiotics. This will engender increased consumer confidence and enable the occupation of a new niche in the market – muffins for healthy eating.

Consequently, emphasising the benefits and showcasing this information to customers will not only enhance the overall value indicator, but also render muffins appealing to a new demographic of health-conscious consumers. It is posited that these conclusions may have a bearing on the marketing actions of the manufacturer of the muffin product containing buckwheat fibre.

The findings of this study illustrate consumer attitudes regarding the selection of muffins, in addition to their propensity to modify prevailing unhealthy dietary practices. The data obtained can be used in further research to develop a marketing strategy for the launch of innovative health food products on the market.

Conclusions. The findings of the research enabled the formulation of the following conclusions. The determinants of consumer choice in the functional food segment are based on the priority given to quality, natural composition and health benefits, while brand loyalty plays a secondary role. This indicates the necessity to adapt marketing strategies to new consumer behaviour patterns.

The primary impediment to the effective marketing of functional foods is the limited awareness among consumers regarding their health benefits. Consequently, the focus should be shifted towards educational marketing, incorporating clear labelling, information campaigns, and educational materials at the point of sale.

The proposed integral indicator, «price-quality-benefit», is an analytical tool that takes into account not only the economic component, but furthermore, the perception of health benefits renders it pertinent for strategic sales planning.

The establishment of effective relationships with consumers in the functional foods category is predicated on the cultivation of trust, which is achieved through transparent communication, the presentation of evidence-based product benefits, and the provision of expert support (doctors, nutritionists). It is recommended that the target audience for functional foods be segmented based on motivational factors, including innovation, healthcare, and price sensitivity. This approach ensures more targeted communication and allows for flexible sales strategies to be developed in accordance with the behavioural expectations of target groups.

The example of muffins enriched with buckwheat fibre has demonstrated the potential for this product to become a model for promoting functional products, combining a familiar form with added health benefits that enhance emotional and rational factors in decision-making. In order to successfully market these products, it is essential to segment the market and enhance communication at points of sale, with a particular focus on emphasising the benefits of functional composition.

The results obtained can be used to develop an effective marketing strategy for positioning an innovative health product. It is also anticipated that this will enhance consumer interaction and facilitate the adaptation of sales strategies to the particularities of the functional food segment.

Список джерел інформації / References

1. The 411 on Functional Foods. Institute of Food Technologists. 13 Feb. 2021. Retrieved from www.ift.org/career-development/learn-about-food-science/food-facts/food-facts-food-health-and-nutrition/the-411-on-functional-foods
2. Andaregie, A., Shimura, H., Chikasada, M., Sasaki, S., Alamnie Mulugeta, M., Worku, A., Takagi, I. (2024). Assessing eating habits and preferences for bakery products among urban dwellers in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375621>
3. Bakshi, A., Chhabra, S., & Kaur, R. (2020). Consumers' Attitudes Toward Functional Foods: A Review. In *Current Topics in Nutraceutical Research*, 18(4), 343-347. DOI: <https://doi.org/10.37290/ctrn2641-452X.18:343-347>
4. Chen, S., Martirosyan, D. (2021) Marketing strategies for functional food products. *Functional Foods in Health and Disease*, 11(8), 335–346. DOI: <https://www.doi.org/10.31989/ffhd.v11i8.817>
5. Chhikara, Navnidhi & Panghal, Anil & Chaudhary, Dr. Gaurav. (2022). Functional Foods. DOI: 10.1002/9781119776345.
6. Contini, C., Grunert, K., Nyland Christensen, R., Boncinelli, F., Scozzafava, G., & Casini, L. (2023). Does attitude moderate the effect of labelling information when choosing functional foods? *Food Quality and Preference*, 106, 104795. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FOODQUAL.2022.104795>
7. Goyal, Megh R., et al. (2024). *The Functional Foods: Nutrient and Health Benefits*, CRC Press.

8. Huang, L., Bai, L., Zhang, X., & Gong, S. (2019). Re-understanding the antecedents of functional foods purchase: Mediating effect of purchase attitude and moderating effect of food neophobia. *Food Quality and Preference*, 73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.11.001>

9. Pakhucha E., Tarasov I., Marenych V. Formation of a customer-oriented development strategy for organic operators. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наукових праць*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 2(36). С.137–149. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/60110>

Pakhucha, E., Tarasov, I., Marenych, V. (2024). Formation of a customer-oriented development strategy for organic operators. *Ekonomiczna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. naukovykh prats – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector: collection of scientific works*, 2(36), 137–149. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/60110> [in Ukrainian].

10. Sgroi, F., Sciortino, C., Baviera-Puig, A., & Modica, F. (2024). Analyzing consumer trends in functional foods: A cluster analysis approach. *Journal of Agriculture and Food Research*, 15, 101041. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JAFR.2024.101041>

11. Verbeke, W. (2005). Consumer acceptance of functional foods: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants. *Food Quality and Preference*, 16(1), 45–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FOODQUAL.2004.01.001>

12. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1>

Analiz rynku kondyterskykh vyrobiv v Ukraini. 2023 rik [Analysis of the confectionery market in Ukraine]. Retrieved from <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1> [in Ukrainian].

13. Воробець М.М., Євлаш В.В., Кобаса І.М., Кондрачук І.В. Формування якості хліба пшеничного з добавкою «клітковина гречана». *Праці Таврійського державного агротехнологічного університету: наукове фахове видання* / ТДАТУ; гол. ред. д.т.н., проф. В. М. Кюрчев. Запоріжжя: ТДАТУ, 2023. Вип. 23, т. 1. С. 206–219. DOI: 10.31388/2078-0877-2023-23-1-207-218

Vorobets, M., Yevlash, V., Kobasa, I., Kondrachuk, I. (2023). Formuvannia yakosti khliba pshehnychnoho z dobavkoiu «klitkovyna hrechana» [Formation of the quality of wheat bread with the addition of «buckwheat fiber»]. *Pratsi Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu: naukove fakhove vydannia – Proceedings of the Tavria State Agrotechnological University*, 23(1), 206–219. DOI: 10.31388/2078-0877-2023-23-1-207-218 [in Ukrainian].

14. Жегус О.В. Розвиток маркетингового ціноутворення на інноваційні продукти. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 2(93). С. 82–90. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1565/1393>

Zhehus, O. (2019). Rozvytok marketynhovoho tsinoutvorennia na innovatsiini produkty [Development of marketing pricing for innovative products]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin*

of the Poltava University of Economics and Trade, 2(93), 82–90. Retrieved from <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1565/1393> [in Ukrainian].

15. Прядко О.М., Тарасов І.Ю. Маркетингове тестування виведення на ринок нових харчових продуктів (мафінів). *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 372–378. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-372-378>

Priadko, O., Tarasov, I. (2020) Marketynhove testuvannia vyvedennia na rynok novykh kharchovykh produktiv (mafiniv) [Marketing testing of new food products (muffins)]. *Biznes Inform*, 6, 372–378. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-372-378> [in Ukrainian].

16. Савицька Н.Л., Євлаш В.В. Проблеми безпечності харчових продуктів та формування національних стандартів food-маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 4. С. 4–20. URL: <https://uam.in.ua/upload/iblock/f1e/f1e389cbc82e5404cdfb3dc72d18de24.pdf>

Savytska, N., Yevlash V. (2019). Problemy bezpechnosti kharchovykh produktiv ta formuvannia natsionalnykh standartiv food-marketynhu [Food safety issues and the formation of national food marketing standards]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 4, 4–20. Retrieved from <https://uam.in.ua/upload/iblock/f1e/f1e389cbc82e5404cdfb3dc72d18de24.pdf> [in Ukrainian].

17. Савицька Н., Жегус О., Чміль Г. Маркетингове обґрунтування виведення на ринок інноваційної харчової продукції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 56–60.

Savytska, N., Zhehus, O., Chmil, H. (2018). Marketynhove obgruntuvannia vyvedennia na rynok innovatsiinoi kharchovoi produktsii [Marketing justification for launching innovative food products on the market]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 31, 56–60 [in Ukrainian].

18. Седікова І.О. Управління інноваційною діяльністю підприємств кондитерської галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 55–59.

Sedikova, I. (2018). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv kondyterskoi haluzi [Management of innovation activities of confectionery enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 18(3), 55–59 [in Ukrainian].

19. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx

Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky [Official website of the State Statistics Service]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx [in Ukrainian].

20. Самохвалова О. В., Касабова К. Р., Олійник С. Г. Технологія мафінів оздоровчого призначення: монографія. Х.: Технологічний Центр, 2015. 120 с.

Samokhvalova, O.V., Kasabova, K.R., Oliinyk, S.H. (2015). *Tekhnolohiia maffiniv ozdorovchoho pryznachennia* [Technology of health muffins: monograph].

Kharkiv: Tekhnolohichnyi Tsentр [in Ukrainian].

21. Чурилов М. Вибірка в маркетингових дослідженнях. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2017. № 3. С. 179–182. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000986505>

Churylov, M. (2017). Vybirka v marketynhovykh doslidzhenniakh [Sampling in marketing research]. *Sotsiologiia: teoriia, metody, marketynh – Sociology: theory, methods, marketing*, 3, 179–182. Retrieved from <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000986505> [in Ukrainian].

Савицька Наталія Леонідівна, доктор екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет, e-mail: natalisavitska2010@gmail.com

Savyt'ska Nataliia, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor Department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management, State Biotechnological University, e-mail: natalisavitska2010@gmail.com

Свляш Вікторія Владленівна, доктор техн. наук, проф., професор кафедри хімії, біохімії, мікробіології та гігієни харчування, Державний біотехнологічний університет, e-mail: evlashvv@gmail.com

Evlash Viktoriia, Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor Department of Chemistry, Biochemistry, Microbiology and Food Hygiene, State Biotechnological University, e-mail: evlashvv@gmail.com

Олініченко Катерина Сергіївна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри маркетингу, та медіакомунікацій, Державний біотехнологічний університет, e-mail: olinichenko.katerina@gmail.com

Olinichenko Kateryna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management, State Biotechnological University, e-mail: olinichenko.katerina@gmail.com

УДК 339.51:67.012

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦІНОВОГО ФАКТОРУ НА ЗМІНУ ДОХОДІВ ВІД ЕКСПОРТУ

К.Б. Лещук

У статті здійснено оцінки впливу цінового фактору на доходи від зовнішньої торгівлі України, зокрема основних експортних товарів — групи недорогочінних металів; визначено обсяг втрат українських експортерів сировинних товарів від зниження цін на світових ринках.

***Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, торговельний дохід, ціновий фактор.*

ASSESSMENT OF THE PRICE FACTOR IMPACT ON THE FOREIGN TRADE INCOME CHANGE

K. Leshchuk

Foreign trade in base metals is an important part of the development of the economy of Ukraine. The products of the metallurgical industry are in demand on the world market, and their export ensures the formation of a significant part of foreign trade revenues. The purpose of the article is a quantitative analysis of the impact of the price factor on changes in foreign trade revenues of the leading group of Ukrainian export goods – base metals. This goal is defined in the hypothesis that the price factor has a significant impact on the volume of trade revenues in foreign economic activity. The methodological basis of the study is the determination of price "terms of trade" based on price indices, as well as the use of the index method to assess the impact of the price factor on trade profit (loss). A number of trends in the development of Ukraine's foreign trade have been identified, in particular, the rapid growth of the negative balance in the main groups of commodity exports and the predominance of the growth rates of import prices compared to the growth rates of exports. Based on the calculations, it was established that in 2023 trade loss from trade in base metals amounted to 390.8 million USD, and in 2024 – 386.4 million USD, respectively. It is proved that the trade loss in the base metals group was largely due to the influence of the price factor in the ferrous metals group. In 2023, the trade loss in trade in ferrous metals amounted to 386.0 million USD, which is 98.7% of the total trade loss in the base metals group. In 2024, the trade loss in the commodity subgroup "ferrous metal products" amounted to 183.7 million USD, or 98.4% of the total trade loss. The calculation of trade losses made it possible to outline the scale of losses to the Ukrainian economy from the deterioration of the "terms of trade." The study made it possible to identify the prospects of the studied goods in foreign trade from the point of view of state regulation of the development of the national economy.

Keywords: foreign economic activity, export, import, trade profit, price factor, national economy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. За минулі роки спостерігається погіршення цінової кон'юнктури для значної частини товарів українського експорту, передусім сировинних товарів і товарів із низьким ступенем обробки. Водночас спостерігається зростання цін на переважну більшість товарних груп готової продукції, а також сировинних товарів. За значних обсягів зовнішньої торгівлі погіршення цінової кон'юнктури скорочує купівельну спроможність експортних доходів, призводить до прискореного зростання імпорту. Дисбаланс між доходами від експорту та імпорту за провідними товарними групами негативно впливає на торговельний і платіжний баланси країни, призводить до напруження на валютному ринку.

Поточна ситуація у світовій торгівлі характеризується посиленням конкуренції, підвищенням вимог до якості продукції, що обмежує економічний і стратегічний шанс для України щодо прискорення економічного розвитку за рахунок нарощування експортного потенціалу.

Вирішення цієї проблеми значною мірою залежить від торговельної політики, в основу якої покладено оцінку ризиків та можливостей українських товаровиробників з урахуванням їхнього виробничого потенціалу та переваг у міжнародній торгівлі. У зв'язку з цим аналіз впливу цінового фактора на розмір торговельних доходів від зовнішньоекономічної діяльності набуває важливого значення. Особливу актуальність обумовлює той факт, що за минулі роки торговельний баланс України за багатьма товарними групами характеризується масштабним постійним зростанням від'ємного сальдо. Наведене положення свідчить про те, що товарну політику підтримки експорту необхідно розглядати в контексті зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження зовнішньоекономічної діяльності України присвячені публікації багатьох дослідників, зокрема, Т. Мельник, Т. Олійник, М. Матвєєва, Г. Єфімової, С. Тульчинської, М. Рахман та ін. У їх роботах акцентується, що в сучасних умовах спостерігається зниження обсягу експорту та, відповідно, збільшення імпорту товарів. Останнє пов'язане переважно з погіршенням умов виробництва товарів на експорт. Аналізуючи причини скорочення експорту, А. Кашперська зазначала, що воно було обумовлене у значній мірі падінням зовнішнього попиту на всі товари, крім насіння і плодів олійних рослин [1, с. 36]. На основі проведеного дослідження автор робить висновок: «Структура українського експорту, яка погіршилася в аграрно-сировинний бік і в попередні роки, продовжує деградувати й далі» [1, с. 38].

Досліджуючи сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності, автори відмічали, що структура зовнішньої торгівлі України за минулі роки зазнала суттєвих змін. На підставі аналізу динаміки та структури зовнішньої діяльності України та ЄС в умовах воєнного стану М.С. Рахман та В.А. Євтушенко роблять висновок, що в експорті переважає сировинний складник [2, с. 43]. До аналогічних висновків приходить і Г. Єфімова: «Сировинно-орієнтована економіка в поєднанні з технологічною відсталістю виявилась не готовою до викликів сучасної реальності» [3, с. 77]. Досліджуючи тенденції

зовнішньоекономічної діяльності, М. Скрипниченко робить висновок, що в Україні протягом 2014–2022 рр. суттєвих зрушень у напрямі підвищення рівня технологічності експорту в Україні не відбулося [4]. На підставі аналізу причин виникнення дефіциту сальдо торговельного балансу О. Романенко та інші роблять висновок, що основною причиною його виникнення став дефіцит у торгівлі машинами, устаткуванням, паливно-енергетичними товарами, продукцією хімічної промисловості [5].

У дослідженні О. Тульчинської ідентифіковано ключові тенденції та їх вплив на перспективи реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємницькими суб'єктами [6]. Зменшення показника експорту, відмічав І. Гаврилюк, не вдалося компенсувати збільшенням поставок до ЄС транспортного обладнання, інших товарів, а також продовольства та сировини для виробництва [7]. Про погіршення «умов торгівлі» при експорті багатьох товарних груп свідчать результати дослідження І. Федулової [8]. Регіональним зрушенням у зовнішньоекономічній діяльності України присвячена праця В. Дятлової [9]. Сучасним тенденціям розвитку зовнішньоекономічної діяльності присвячені праці Т. Олійник [10], Т. Мельник [11], М. Матвєєва [12]. «Внаслідок високих нетарифних бар'єрів входу на ринки країн Азії, – відмічали Т.О. Осташко та ін., – подолання цих бар'єрів стає пріоритетним напрямом торговельної політики України» [13, с. 33].

Низка праць вітчизняних економістів присвячена вдосконаленню інструментарію аналізу динаміки експорту та імпорту. Зокрема, у статті, авторами якої є Н. Мазур, О. Кушнір, І. Семенець, індекси умов торгівлі використано для оцінки конкурентоспроможності окремих продуктів на світовому ринку. На основі цих індексів обґрунтовано шляхи оптимізації структури зовнішніх торговельних операцій [14].

Проте у своїх працях автори не змогли кількісно оцінити вплив цінового фактора на зміну доходів від зовнішньоекономічної діяльності й визначити умовні втрати від погіршення умов торгівлі. Особливого значення набуває оцінка впливу цінового фактора для тих груп товарів, які є провідними для експорту й мають у ньому найбільшу питому вагу. Вирішення цієї проблеми може стати важливим чинником для корегування стратегії розвитку національної економіки, а у вузькому значенні – для перегляду зовнішньоекономічної політики.

Пошук шляхів вирішення вищезазначеної проблеми привів до висунення наукової гіпотези про те, що Україні необхідно відмовитися

від нарощування експортного потенціалу сировинних товарів і товарів із низьким ступенем обробки, а зосередити зусилля на структурну модернізацію економіки, спрямовану на нарощування продукції високої технологічної складності та її експорту на найдинамічніші ринки світової економіки, що формуються країнами – потенційними «полюсами» економічного зростання.

Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо розвитку зовнішньої торгівлі на основі кількісної оцінки впливу цінового фактора на зміну торговельних доходів від зовнішньоекономічної діяльності, зокрема від реалізації основної групи товарів українського експорту – недорогоцінних металів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для національної економіки з високим рівнем інтеграції у світову економіку важливим фактором, що впливає на рівень торговельних доходів від зовнішньоекономічної діяльності, є ціна. У відкритій економіці зростання фізичного обсягу експорту за умови зниження цін спричиняє скорочення торговельних доходів від зовнішньоекономічної діяльності. Водночас зростання цін на імпорт потребує нарощування фізичного обсягу експорту для оплати зростаючої вартості імпорту. Якщо ціни на експорт зростають швидше порівняно із цінами на імпорт, країна має торговельний прибуток, у протилежному випадку – торговельний збиток. Масштаби торговельного прибутку (збитку) залежать від коливань цінової кон'юнктури на світових ринках, а також масштабів фізичного обсягу зовнішньоторговельної діяльності.

Економіка України характеризується високим рівнем залежності від зовнішньоекономічної діяльності. Так, за даними Державної служби статистики України, обсяг зовнішньоторговельного обороту в 2024 р. склав 5954,8 млрд грн. Співвідношення зовнішньоторговельного обороту та валового внутрішнього продукту складало понад 75%, а в окремі роки навіть перевищувало 100% (у 2024 р. – 77,8%).

За минулі роки у зовнішньоекономічній діяльності України відбулися негативні процеси, серед них – погіршення торговельного сальдо в торгівлі товарами. Динаміка сальдо у зовнішній торгівлі товарами за 2021–2024 рр. наведена в табл. 1.

Як свідчать розрахунки, в Україні за минулі роки спостерігається негативна тенденція до стрімкого зростання дефіциту торговельного балансу в торгівлі товарами. Якщо у 2020 р. від'ємне сальдо у зовнішній торгівлі товарами складало 5144,3 млн дол. США, то у 2024 р. воно зросло у 5,6 раза і перевищило 29 млрд дол. США. Основною причиною зростання від'ємного сальдо торговельного

балансу в торгівлі товарами стало скорочення експорту з одночасним збільшенням імпорту. Зокрема, вартість експорту товарів скоротилася із 49,2 млрд дол. США у 2020 р. до 41,7 млрд дол. США у 2024 р., або на 15,2%. Водночас вартість імпорту за цей період зросла з 54,3 до 70,6 млрд дол. США, або на 30,0%. Саме поєднання цих негативних тенденцій і обумовило таке стрімке збільшення від'ємного сальдо у зовнішній торгівлі товарами.

Таблиця 1 – Торговельне сальдо у зовнішній торгівлі товарами за 2021–2024 рр.

Рік	Млн дол. США
2020	-5144,3
2021	-4770,8
2022	-11160,2
2023	-27384,1
2024	-29018,1

Джерело: складено автором за даними [14]

Таке стрімке зростання від'ємного сальдо у зовнішній торгівлі товарами несе значну загрозу економічній безпеці країни, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності, у валютній сфері. Значний дефіцит торговельного балансу створює масштабну напругу на валютному ринку, вимагає від НБУ проведення масштабних валютних інтервенцій з метою підтримання стабільності валютного курсу. Не меншого значення набуває вплив від'ємного сальдо торговельного балансу на стан платіжного балансу країни. Отже, перед державою постає питання про необхідність масштабних запозичень для фінансування зростаючих обсягів імпорту. Усе це вимагає рішучих дій з боку держави для усунення нинішньої негативної ситуації, яка склалася у зовнішній торгівлі товарами за минулі роки.

Така негативна тенденція була властива для багатьох товарних груп у зовнішній торгівлі товарами. Проте за окремими товарними групами є суттєві відмінності. Динаміка зміни експорту товарів у розрізі окремих товарних груп наведена в табл. 2.

Як свідчить аналіз, починаючи з 2024 р. вдалося переломити негативну тенденцію до скорочення обсягів експорту. Приріст експорту спостерігався за більшістю товарних груп. У найбільшій мірі відновлення експорту відбулося для продуктів рослинного походження, мінеральних продуктів. Нарощують обсяги експорту також машинобудування та металургія.

Незважаючи на відновлення експортного потенціалу, за

більшістю товарних груп (за винятком продукції агропромислового комплексу та недорогоцінних металів) спостерігається від'ємне торговельне сальдо. Особливо стрімко скоротилося сальдо за недорогоцінними металами та виробами з них. Якщо у 2021 р. позитивне сальдо в торгівлі товарами цієї групи становило 11,6 млрд дол. США, то у 2024 р. воно скоротилося майже у 20 разів та склало 582,4 млн дол. США. Стійке від'ємне сальдо у зовнішній торгівлі спостерігається за мінеральними продуктами, продукцією машинобудування та хімічної промисловості. Наприклад, величина від'ємного сальдо у зовнішній торгівлі машинами, обладнанням та механізмами зросла від 7,1 млрд дол. США у 2020 р. до 11,9 млрд дол. США у 2024 р., або на 68,3%. Майже вдвічі зросло від'ємне сальдо у зовнішній торгівлі засобами наземного транспорту та мінеральними продуктами. Така ситуація спостерігається тривалий час і свідчить про значні структурні деформації у зовнішній торгівлі України.

Таблиця 2 – Зміни експорту за окремими товарними групами згідно з УКТ ЗЕД за 2020–2024 рр., млн дол. США

Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
II. Продукти рослинного походження	+3654,8	-2065,3	-1756,0	+1810,9
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	+1290,3	-1088,7	-299,5	+107,4
IV. Готові харчові продукти	+427,4	-1291,6	+774,8	+484,0
V. Мінеральні продукти	+3082,7	-4091,8	-1907,5	+1017,3
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	+795,5	-1528,9	-398,6	+84,9
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	+6961,0	-9987,5	-2087,2	+540,0
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	+773,5	-1527,9	-1110,8	+521,4
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	-80,1	-315,9	-17,2	+88,4

Джерело: складено автором за [15]

Тривалий час основною експортною групою для України були недорогоцінні метали та вироби з них. У 2020 р. обсяг експорту недорогоцінних металів склав 9,0 млрд дол. США, що становило

18,4% від загального обсягу експорту. У 2024 р. обсяг експорту продукції цієї групи скоротився до 4,4 млрд дол. США, а питома вага знизилася до 10,7%.

У сучасних умовах експорт виступає як важливий інструмент зовнішньої торгівлі, а торгова політика держави для його підтримання – як один із важелів широкої стратегії забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її зростання. Така постановка питання висуває ряд складних проблем, які потребують вирішення. Найскладніша серед них – розробка комплексу заходів для державної підтримки конкурентоспроможності національної економіки. При вирішенні цієї проблеми важливого значення набуває кількісна оцінка втрат і доходів від нарощування експортного потенціалу, передусім сировинних товарів.

На динаміку доходів від експорту й імпорту продукції значною мірою впливає ціновий фактор. Зростання цін призводить до збільшення доходів від зовнішньої торгівлі й, навпаки, зниження цін спричиняє їх скорочення. Особливо помітний вплив цінового фактора за тими видами товарів, які займають значне місце в структурі зовнішньої торгівлі.

В Україні за минулі роки погіршилися цінові умови зовнішньої торгівлі за провідною групою – продукцією металургії. Якщо у 2020–2021 рр. ціни на товари групи недорогоцінних металів зростали, то із 2022 р. спостерігається посилення негативної тенденції, а саме – зниження цін на експорт товарів за основними товарними групами (табл. 3).

Наведені дані свідчать, що у 2021–2022 рр. для провідної групи товарів українського експорту (продукції металургії) на світовому ринку була сприятлива цінова кон'юнктура. Проте починаючи з 2023 р. спостерігалось різке погіршення умов торгівлі. Ціни на експорт металів суттєво скоротилися, водночас ціни на імпорт продовжували зростати. Зокрема, ціни на чорні метали (основну експортну групу товарів) скоротилися у 2023 р. на 15,5%. Ця тенденція дещо покращилася у 2024 р., проте темпи зростання цін на експорт за більшістю товарних груп у торгівлі недорогоцінними металами була значно меншою порівняно із зростанням цін на імпорт.

Протилежна ситуація спостерігається за ціновою кон'юктурою технологічних товарів та товарів із високим рівнем переробки. За цією групою товарів цінова кон'юнктура на світових ринках для вітчизняних товаровиробників була сприятливою, що привело до отримання додаткових торговельних доходів товаровиробниками. Одночасно спостерігалася тенденція до зростання цін на імпорт. При

цьому темпи зростання цін на імпорт перевищували темпи зростання експорту.

Таблиця 3 – Динаміка цін експорту й імпорту окремих підгруп товарів за 2021–2024 рр., %

Назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
<i>I. Сировинні товари</i>								
Чорні метали	172,8	146,0	111,2	130,1	80,9	84,5	99,4	98,1
Вироби з чорних металів	123,4	118,0	136,6	131,2	101,2	102,9	87,0	104,2
Інші вироби з недорогоцінних металів	108,5	111,0	128,6	115,2	106,9	107,2	99,4	112,0
<i>II. Технологічні товари та товари з високим рівнем доданої вартості</i>								
Реактори ядерні, котли, машини	110,4	113,3	118,3	111,7	117,2	112,9	105,6	111,3
Електричні машини	105,8	117,3	104,8	115,6	109,8	118,8	101,2	110,8
Залізничні локомотиви	96,0	118,9	127,6	115,4	107,3	102,2	103,4	117,1
Засоби наземного транспорту, крім залізничного	118,2	106,1	120,0	121,5	115,8	110,8	109,1	105,9

Джерело: складено автором за [16]

Така ситуація призводить до втрати купівельної спроможності доходів від експорту, потребує нарощування фізичного обсягу експорту для покриття зростаючої вартості імпорту. Співвідношення між цінами експорту й імпорту у зовнішній торгівлі отримало назву «умови торгівлі». За основними товарними підгрупами індекс умов торгівлі був менше 100%. Так, за даними Державної служби статистики, індекс умов торгівлі у 2023 р. за товарною підгрупою чорних металів склав 95,7%, виробів з чорних металів – 98,4%. Аналогічна ситуація спостерігалася і за багатьма іншими товарними підгрупами. У 2024 р. цінова кон'юнктура на світовому ринку недорогоцінних металів характеризувалася зростанням цін на основні

товарні позиції українського експорту, що привело до покращення умов торгівлі. Погіршення умов торгівлі було спричинене багатьма факторами, головним серед яких стало зниження світових цін на основні товари українського експорту – метали.

Для кількісної оцінки впливу цінового фактора на величину торговельних доходів від зовнішньоекономічної діяльності використовується показник, який у системі національних рахунків називається торговельним прибутком (збитком). Він визначається як різниця між вартістю експорту (імпорту) у фактичних цінах та експортом (імпортом) у цінах базового (попереднього) року. Для визначення величини експорту (імпорту) у цінах попереднього року використовувався індексний метод. Розрахунок експорту в базисних цінах здійснювався шляхом ділення вартості експорту в поточних цінах на індекс цін експорту цієї товарної групи. Аналогічно здійснювався розрахунок величини прибутку або втрат національної економіки й за імпортом.

Вплив цінового фактора на динаміку експорту оцінювався на основі індексного методу.

Індекс цін розраховується за формулою Пааше з вагами звітного періоду:

$$I_p = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_1}, \quad (1)$$

де q_1 – кількість товарів у звітному періоді;

p_0, p_1 – ціни експорту товарів відповідно в базовому та звітному періодах.

Звідси приріст торговельного доходу за рахунок зміни цін (ΔW_p) складе:

$$\Delta W_p = \sum p_1 q_1 - \frac{\sum q_1 p_1}{I_p}. \quad (2)$$

Обчислимо величину торговельного доходу від експорту основних товарних груп (табл. 4).

Як засвідчили розрахунки, у 2023 р. чи не єдиним сектором, який забезпечив нарощування фізичного обсягу експорту, стало сільське господарство, зокрема вирощування зернових культур. Проте нарощування фізичного обсягу експорту зернових культур (+2095,7 млн дол. США) не змогло компенсувати втрати експортерів від зниження цін (2897,2 млн дол. США).

Таблиця 4 – Вплив фізичного обсягу та цінового фактора на зміну експорту окремих груп товарів за 2020–2024 рр., млн дол. США

Група товарів	2022 р.			2023 р.			2024 р.		
	всього	в тому числі за рахунок		всього	в тому числі за рахунок		всього	в тому числі за рахунок	
		фізичного обсягу	Цін		фізичного обсягу	цін		фізичного обсягу	цін
I. Сировинні товари									
Зернові культури	-3235,7	-3270,5	+34,8	-801,5	2095,7	-2897,2	+1111,6	+1052,8	+58,8
Чорні метали	-9417,7	-9875,2	+457,5	-1884,7	-1258,7	-626,0	+448,7	+466,6	-17,9
Вироби з чорних металів	-241,6	-523,3	+281,8	-170,5	-180,9	+10,4	+66,3	+207,9	-141,6
Інші вироби з недорогоцінних металів	-42,5	-80,2	+37,7	-3,4	-14,1	+10,7	-8,6	-7,7	-0,9
II. Технологічні товари та товари з високим рівнем доданої вартості									
Реактори ядерні, котли, машини	-945,9	-1127,6	+181,7	-217,9	-358,1	+140,2	-92,2	-138,3	+46,1
Електричні машини	-582,0	-698,9	+116,9	-892,9	-1042,1	+149,2	+613,6	+586,7	+26,9
Залізничні локомотиви	-141,3	-173,0	+31,7	+40,5	27,7	+12,8	+41,2	+33,8	+7,4
Засоби наземного транспорту, крім залізничного	-33,2	-55,2	+22,2	-35,7	-49,1	+13,3	-9,8	-17,1	+7,4

Джерело: складено авторами за [15; 16].

У 2024 р. ціновий фактор забезпечив незначне збільшення торговельних доходів від експорту зернових культур та негативно вплинув на основні товарні групи українського експорту – продукцію металургії. Питома вага цінового фактора в загальному прирості доходів від експорту зернових культур становила 5,3%. Водночас за технологічними товарами машинобудування спостерігалася зворотна тенденція. Тут вплив цінового фактора був більш суттєвим. Так, питома вага цінового фактора в прирості експорту залізничних локомотивів становила 18,0%, електричних машин – 4,4%. За засобами наземного транспорту ціновий фактор не зміг компенсувати втрати експортних доходів за рахунок скорочення фізичного обсягу експорту.

Ціновий фактор суттєво вплинув на сальдо зовнішньої торгівлі основної групи товарів – недорогоцінних металів. Прискорене падіння цін на провідні експортні групи товарів порівняно зі зниженням цін на імпорт стали однією з причин виникнення від'ємного сальдо у зовнішній торгівлі та скорочення валютних ресурсів. Така ситуація є характерною передусім для ринків сировинних товарів і товарів із низьким рівнем обробки. Падіння світових цін змушує вітчизняних товаровиробників нарощувати фізичні обсяги експорту для компенсації цих втрат, що нерідко вимагає значних інвестицій.

Уникнути серйозних загроз економічній безпеці країни можна лише шляхом проведення структурної перебудови національної економіки та переходу від нарощування фізичного обсягу сировинних товарів і товарів із низьким рівнем обробки до експорту готових виробів і товарів із високим рівнем обробки. Але це завдання досить складне та масштабне і, як показує досвід, ще досі не вирішене. Розв'язання цієї складної проблеми потребує розширення внутрішнього попиту, налагодження випуску готової продукції.

Висновки. За минулі роки відбулися негативні зміни цінової кон'юнктури при торгівлі основними товарами українського експорту – зерновими культурами та недорогоцінними металами. Зниження цін на експорт призвели до суттєвих торговельних втрат національної економіки. Зокрема, у 2023 р. втрати українських експортерів зернових культур перевищили 2,8 млрд дол. США, продукції металургії – 0,6 млрд дол. США. У 2024 р. через зростання цін на зернові культури втрати товаровиробників основних сировинних товарів були значно меншими. Нарощування фізичного обсягу сировинних товарів не в змозі компенсувати втрати товаровиробників від зниження експортних цін. Така ситуація є результатом нестійкості ринків сировинних товарів, відносного зменшення значущості в торгівлі сировиною, погіршенням умов торгівлі та збільшенням нееквівалентності обміну.

Водночас за технологічними товарами й товарами з високим рівнем обробки спостерігається зворотна тенденція. Відновлення експортного потенціалу цих товарів супроводжується збільшенням доходів експортерів за рахунок цінового фактора. Проведені дослідження доводять помилковість державної політики нарощування експорту сировинних товарів. Як свідчать розрахунки, така стратегія несе значні ризики для національної економіки, призводить до консервації нинішньої низькоінноваційної структури експорту. Така структура містить у собі значні загрози фінансовій безпеці держави, призводить до зростання імпорту високотехнологічних товарів і товарів із високим рівнем обробки. У зв'язку з цим подальші дослідження з даної теми потребують обґрунтування напрямів державної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на обмеження експорту сировинних товарів і товарів із низьким рівнем обробки, та підтримку національних виробників, які мають конкурентні переваги у виробництві технологічних товарів.

Список джерел інформації / References

1. Кашперська А.І., Яцюк О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>.

Kashperska, A.I., Yatsiuk, O.V. (2024). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Foreign economic activity of enterprises: modern challenges and development prospects]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 32–42. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42> [in Ukrainian].

2. Рахман М.С., Євтушенко В.А., Рудас Д.С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-7>.

Rakhman, M.S., Yevtushenko, V.A., Rudas, D.S. (2020). Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy z krainamy YeS [Ukraine's foreign economic activity with EU countries]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 47, 39–44. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-7> [in Ukrainian].

3. Єфімова Г.В., Побережець О.О. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах воєнного стану. *Economic synergy*. 2024. Iss. 2. С. 63–84. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-5>.

Yefimova, H.V., Poberezhets', O.O. (2024). Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Foreign economic activity of Ukraine under martial law]. *Economic synergy*, 2, 63–84. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-5> [in Ukrainian].

4. Макроперспективи ендогенізації економічного розвитку України: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2021. С. 19–56. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/355.pdf>.

Skrypnychenko, M.I. (ed.) and others (2021). *Makroperspektyvy endohenizatsii ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [Macroperspectives of endogenization of economic development of Ukraine: collective monograph]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, State Institute of Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine". Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/mg/355.pdf> [in Ukrainian].

5. Романенко О.В., Алавердян Л.М., Юдічева О.П. Оцінка перспектив розвитку зовнішньої торгівлі товарами в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.42>

Romanenko, O.V., Alaverdian, L.M., Yudicheva, O.P. (2023). Otsinka perspektiv rozvytku zovnishnoi torhivli tovaramy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Assessment of the prospects for the development of foreign trade in goods under martial law in Ukraine.]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.42> [in Ukrainian].

6. Тульчинська С.О., Копійка С.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 61–65. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.24.61.

Tulchyn'ska, S.O., Kopijka, S.V. (2023). Zovnishn'oeconomichna diialnist pidpryiemstv v umovakh hlobalnykh transformatsij [Foreign economic activity of enterprises in the context of global transformations]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, 61–65. doi: 10.32702/2306 6814.2023.24.61 [in Ukrainian].

7. Гаврилюк І.І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3344>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>.

Havryliuk, I.I. (2024). Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy z krainamy Yevropejskoho Soiuzu [Foreign economic activity of Ukraine with the countries of the European Union]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3344>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>. [in Ukrainian].

8. Федулова І. Зовнішня торгівля України продукцією АПК. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 4. С. 86–107. DOI: 10.31617/3.2024(135)06.

Fedulova I. (2024). Zovnishnia torhivlia Ukrainy produktsiiei APK [Foreign trade of Ukraine in agricultural products]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 4. 86–107. doi: 10.31617/3.2024(135)06 [in Ukrainian].

9. Дятлова В.В., Дятлова Ю.В., Єрохіна Д.О. Розвиток зовнішньоторговельного сектору економіки: методичний аспект оцінювання регіональних тенденцій. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. Т. 1. С. 101–111. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.101-111>.

Diatlova, V.V., Diatlova, Yu.V., Yerokhina, D.O. (2022). Rozvytok zovnishnotorhovelnogo sektoru ekonomiky: metodychnyj aspekt otsiniuvannia rehionalnykh tendentsij [Development of the foreign trade sector of the economy: a

methodological aspect of assessing regional trends]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, 18(1), 101–111. doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.101-111> [in Ukrainian].

10. Олійник Т.І., Скітченко Ю.О. Зовнішньоекономічна торговельна діяльність України: аналіз, тенденції та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 48–57. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-48-57>.

Olijnyk, T.I., Skitchenko, Yu.O. (2024). Zovnishnoekonomichna torhovelna diialnist Ukrainy: analiz, tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Foreign trade activity of Ukraine: analysis, trends and development prospects]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 48–57. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-48-57> [in Ukrainian].

11. Мельник Т., Ковальова М. Зовнішня торгівля України у контексті процедури спільного транзиту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 4–17.

Melnyk, T., Kovaleva, M. (2023). Zovnishnia torhivlia Ukrainy u konteksti protsedury spilnoho tranzytu [Foreign trade of Ukraine in the context of the common transit procedure]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 5, 4–17 [in Ukrainian].

12. Матвеев М.Е., Лебедченко В.В., Гайдай Г.Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5. С. 232–245. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245).

Matveiev, M.E., Lebedchenko, V.V., Hajdaj, H.H. (2022). Rehuliuivannia ZED v umovakh viiny [Regulation of foreign economic activity in wartime]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 5, 232–245. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245) [in Ukrainian].

13. Вплив багатополарної глобалізації на зовнішню торгівлю України: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НААН України Т.О. Осташко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2024. 330 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Vplyv-bahatopoliarnoi-hlobalizatsii-na-zovnishniu-torhivliu-Ukrainy.pdf>.

Ostashko, T.O. (ed.) and others (2024). *Vplyv bahatopoliarnoi hlobalizatsii na zovnishniu torhivliu Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [The impact of multipolar globalization on Ukraine's foreign trade: a collective monograph]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". Retrieved from <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Vplyv-bahatopoliarnoi-hlobalizatsii-na-zovnishniu-torhivliu-Ukrainy.pdf> [in Ukrainian].

14. Мазур Н., Кушнір О., Семенець І. Місце України на зовнішніх ринках: стан і проблеми. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct35-12>.

Mazur, N., Kushnir, O., & Semenets, I. (2019). Ukrainy na zovnishnikh rynkakh: stan i problemy [Ukraine's place in foreign markets: state and problems]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 35, 86–92. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct35-12> [in Ukrainian].

15. Товарна структура зовнішньої торгівлі за відповідні роки. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Tovarna struktura zovnishnoi torhivli za vidpovidni roky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Commodity structure of foreign trade for the corresponding years. State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

16. Індекси фізичного обсягу, середніх цін та умов торгівлі у зовнішній торгівлі України товарами. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Indeksy fizychnoho obsiahu, serednikh tsin ta umov torhivli u zovnishnii torhivli Ukrainy tovaramy. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Indices of physical volume, average prices and terms of trade in Ukraine's foreign trade in goods State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

Лешук Костянтин Борисович, канд. юр. наук, доцент кафедри кримінально-правових дисциплін та адміністративного права, Харківський університет у формі ТОВ, e-mail: leshchuk.com@fmail.com; ORSID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0412-3003>

Leshchuk Kostiantyn, Candidate of Science (Law), Associate Professor of the Department of Criminal Law and Administrative Law, e-mail: leshchuk.com@fmail.com; ORSID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0412-3003/>

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 640.4:338.48(477.54)

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В М. ХАРКОВІ

Т.В. Карбівнича, К.В. Сподар, А.К. Пенкін, К.С. Піскун

У статті досліджено сучасний стан готельної індустрії Харкова. Проведено комплексний аналіз структури готельного ринку, кількісних і якісних характеристик готельних послуг. Розглянуто приклади функціонування окремих готелів різних категорій. Запропоновано низку стратегічних підходів до відновлення та розвитку готельної сфери, включаючи залучення інвестицій, підтримку внутрішнього туризму, формування позитивного іміджу регіону та розвиток партнерства з міжнародними готельними мережами.

Ключові слова: готельна індустрія, Харків, воєнний стан, розвиток, відновлення.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND PROSPECTS OF HOTEL INDUSTRY DEVELOPMENT IN KHARKIV

T. Karbivnycha, K. Spodar, A. Penkin, K. Piskun

The article conducts a comprehensive study of the current state and prospects of development of the hotel industry in Kharkiv in the context of the ongoing socio-economic and security challenges caused by the war in Ukraine. The authors analyze in detail the main changes that have occurred in the structure of the hotel market of the city, in particular, the reduction in the number of operating hotels, the transformation of the customer profile and the reorientation of hotel establishments to the needs of internally displaced persons, volunteers and the military. Based on data from online resources, a quantitative analysis of the types and level of service in Kharkiv hotels was carried out, the main indicators of quality, advantages and disadvantages of hotel services were determined. A separate section presents a comparative description of five Kharkiv hotels of different levels, which allows us to assess the overall level of adaptation of the industry to wartime conditions. The authors emphasize the importance of strategic planning for the further development of the hotel business in the region, in particular through attracting investment, developing domestic tourism, supporting international partnerships and reforming the security policy in the hospitality sector. The work has a practical orientation and can be useful for representatives of the tourism business, analysts, investors and local authorities in the formation of policies for the restoration and development of the tourist infrastructure of the city. The article also emphasizes the importance of using crisis conditions as an opportunity to modernize the hotel service, improve business

models and actively form new formats of interaction with customers in the post-war recovery of the Ukrainian economy.

Keywords: hotel industry, Kharkiv, martial law, development, restoration.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах готельний бізнес є важливою складовою туристичної інфраструктури, що сприяє економічному розвитку регіонів, формуванню позитивного іміджу міста та залученню інвестицій. Проте в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, зміни структури попиту та зниження туристичної активності, готельна галузь в Україні загалом і в місті Харкові зокрема, стикається з низкою серйозних викликів. До основних проблем належать зменшення кількості відвідувачів, скорочення доходів, ускладнення логістики, руйнування інфраструктури та зростання витрат на безпеку й утримання закладів. Усе це обумовлює необхідність глибокого аналізу поточного стану готельного бізнесу в м. Харків, виявлення ключових проблем і пошуку ефективних шляхів їх вирішення в контексті сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку готельного бізнесу та управління підприємствами цієї галузі досліджувалися багатьма науковцями. Серед них можна виділити такі роботи, як дослідження Лютак О.М., Баула О.В., Баула В.В., які висвітлюють інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії та актуальні проблеми розвитку економіки регіону [1]. Окремо слід звернути увагу на наукові праці Погасія С.О., Стеценка О.Д., Краснокутської Ю.В., що фокусуються на проблемах та перспективах розвитку готельного господарства України, підкреслюючи важливість реформування цього сектору для покращення економічної ситуації в країні [2].

Дослідження сучасного стану готельного бізнесу в Харківському регіоні, зокрема роботи Радіоновой О.М. та Тімакової Г.В., аналізують місцеві особливості функціонування готелів та ресторанного бізнесу [3]. Важливу роль у розвитку цієї галузі відіграють сучасні тенденції та інтеграційні процеси, що були розглянуті в різних наукових статтях, таких як робота Солоненка Ю. і Криворучка Д., яка досліджує вплив зовнішніх факторів на розвиток готельного бізнесу в світі [4].

Особливо актуальними є дослідження впливу війни на готельну індустрію України. Цьому питанню присвячені роботи Румянцевой І.Б., Мендела І.Я., які досліджували негативний вплив війни на готельну індустрію України та перспективи її розвитку [5], Мітяєвої Т.Л. та Горішевського П.А., які дослідили проблеми та шляхи адаптації готельних підприємств в умовах кризи [6]; Даниленко-

Кульчицької В.А., яка проаналізувала зміни у веденні бізнесу підприємств готельно-ресторанної сфери через війну та запропонувала кроки для утримання позицій на ринку [7]. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. проаналізували фактори впливу на готельно-ресторанний бізнес в умовах війни та запропонували шляхи послаблення їх впливу [8]; Грищенко М.Ю. дослідила показники діяльності готелів та їх динаміку за звичайних умов, та під впливом криз і викликів сьогодення [9].

Метою дослідження є оцінка стану готельного бізнесу в м. Харків, виявлення основних проблем розвитку цієї галузі та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні готельний бізнес у місті Харкові переживає складний період, спричинений поєднанням зовнішніх та внутрішніх факторів. Одним із найвагоміших чинників, що негативно вплинув на розвиток галузі, є збройна агресія Російської Федерації, що призвела до значного зниження туристичної активності, руйнування частини міської інфраструктури, зменшення платоспроможного попиту та переформатування ринку готельних послуг.

До початку повномасштабного вторгнення Харків мав розвинену мережу готелів різного рівня – від великих готельних комплексів до малих приватних готелів, хостелів та апартаментів. Вони обслуговували як ділових туристів, так і внутрішніх та зовнішніх відвідувачів міста. Наразі більшість готельних закладів або призупинили свою діяльність, або працюють в обмеженому режимі, переорієнтувавшись на прийом тимчасово переміщених осіб, волонтерів, військових або працівників гуманітарних організацій.

Водночас в умовах кризи готельний бізнес демонструє певну адаптивність. За даними сайтів з бронювання «Booking» та «Planetofhotels» станом на початок березня 2025 року у м. Харків доступно 717 засобів розміщення всіх видів. Більшість об'єктів розміщення не мають зірок (рис. 1).

Із 717 об'єктів лише 49 мають категорію за кількістю зірок (5, 4, 3, 2 зірки). Найбільшу кількість серед типів розміщення складають апартаменти (530 одиниць) та готелі (97 одиниць) (рис. 2). Це свідчить про високий попит на більш автономні та економічні варіанти розміщення, що відповідають трендам туристичної індустрії на зручність і приватність.

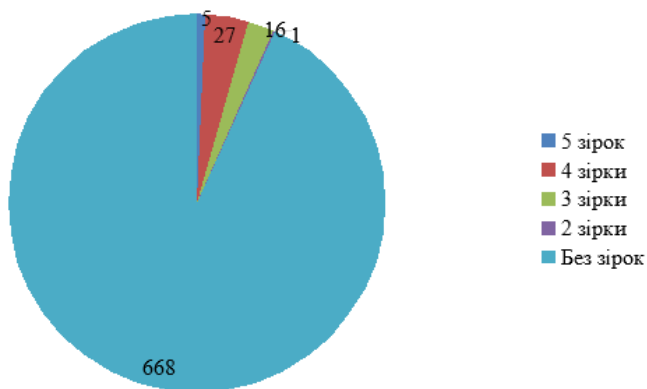


Рис. 1. Кількість засобів розміщення за категоріями в м. Харків, побудовано на основі даних [10]

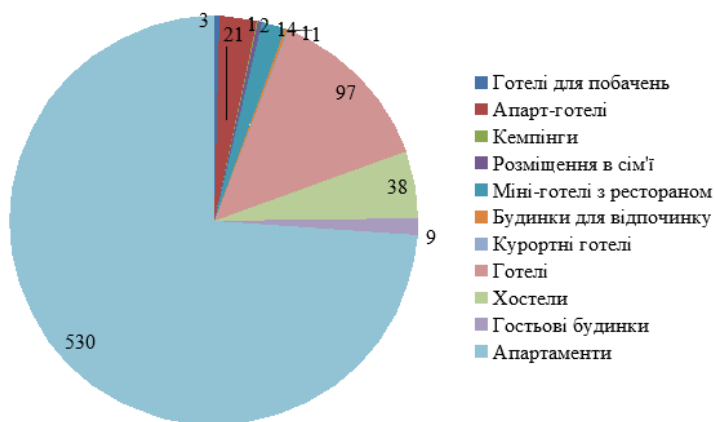


Рис. 2. Кількість засобів розміщення за типом розміщення в м. Харків, побудовано на основі даних [10]

Більшість готелів пропонують паркування (506 одиниць), що є важливим аспектом для туристів, які подорожують автомобілем. Зручності, такі як ресторан (75 одиниць), бар (89 одиниць) та фітнес-центр (34 одиниць), є менш поширеними, що може свідчити про більш доступні цінові категорії готелів. Також важливою є наявність номерів

для тих, хто не курить (515 одиниць), що вказує на орієнтацію на різноманітні потреби гостей (рис. 3).

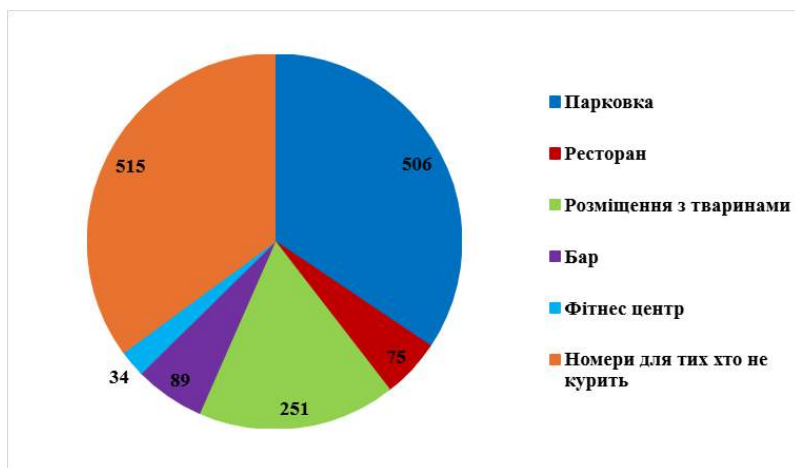


Рис. 3. Зручності готельних господарств м. Харків,
побудовано на основі даних [10]

У Харкові присутня обмежена кількість мережевих готелів. Тільки мережі Premier Hotels & Resorts та Reikartz Hospitality Group мають представництво в місті, що може свідчити про стриманий інтерес великих готельних мереж до Харкова як до туристичного напрямку, можливо, через нестабільну безпекову ситуацію або обмежену комерційну привабливість регіону для міжнародних інвесторів. Але в той же час, наявність лише кількох мереж також підкреслює потенціал для розвитку готельної інфраструктури в місті

З метою аналізу якості обслуговування досліджено кілька харківських готелів, що відрізняються за категорією та набором доступних сервісів: Готель 19, Viva Hotel та Mercury Hotel, Four Rooms City та Privat Kharkov (табл. 1).

Готель 19, Viva Hotel та Mercury Hotel мають чотири зірки та розташовані в центрі міста, що робить їх зручними для туристів та бізнес-мандрівників. Вони пропонують широкий вибір номерів, включаючи люкси, стандартні та покращені категорії. До їхніх переваг належать безкоштовний Wi-Fi, автостоянка, трансфер з аеропорту, ресторани та бари, а також додаткові послуги, такі як кухня та багажне відділення.

Таблиця 1 – Характеристика готелів м. Харкова

Назва / категорія	Номери	Основні зручності
Privat Kharkov ***	Всього 8 номерів: - двомісний номер Делюкс (40 м ²); - бюджетний двомісний номер (25 м ²)	Wi-Fi; парковка; дозволено розміщення з домашніми тваринами; номери для тих, хто не курить; кондиціонер; кухня
Готель 19 (Hotel 19) ****	Всього 16 номерів: - покращений двомісний номер. (33 м ²); - двомісний номер (18 м ²); - стандартний двомісний номер (20м ²); - одномісний номер (14 м ²)	Wi-Fi; бізнес-послуги; трансфер; міні-кухня; сейф; багажне відділення
Viva Hotel ****	Всього 29 номерів: - стандарт (25 м ²); - стандарт покращений (32 м ²); - люкс (40 м ²); - люкс покращений (40м ²); - економ (6м ²)	Wi-Fi; парковка; сейф; кафе-бар; сейф; пральня; кондиціонер; конференц-зал
Four Rooms City ***	Всього 19 номерів: - тримісний номер (27м ²); - люкс (32м ²); - делюкс (25м ²); - малий двомісний номер (14м ²); - стандартний номер (16м ² , 17м ² , 18м ² , 19м ²); - покращений номер (20м ² , 22м ²)	Wi-Fi; кондиціонер; кав'ярня; багажне відділення; бізнес-центр; сейф; трансфер
Mercury Hotel ****	Всього 80 номерів: - стандарт (25м ²); - стандарт покращений (25м ²); - полулюкс покращений (23 м ² , 25м ²); - бізнес (40м ²); - бізнес люкс (40м ²); - класичний (40м ²); - студію (40м ²); - апартаменти (25м ²); - сімейний (25м ²).	Wi-Fi; кондиціонер; ресторан; кафе; конференц-зал; кімнати для переговорів; бібліотека; басейн; салон краси; SPA; тренажерний зал.

Джерело: складено на основі [11]

Four Rooms City та Privat Kharkov, які мають три зірки, розташовані в Київському районі та пропонують комфортні номери, включаючи бюджетні варіанти та люкси. Four Rooms City відзначається великою різноманітністю номерів, сніданком на винос і послугами пральні, що робить його привабливим для довготривалого проживання. Privat Kharkov, хоча й пропонує менше варіантів розміщення, має перевагу у вигляді можливості розміщення з домашніми тваринами, наявності тераси та саду.

Найкращими готелями для комфортного та розширеного відпочинку є Mercury Hotel з відкритим басейном і безкоштовним сніданком, а також Готель 19, що має широкий вибір номерів та власний ресторан. Viva Hotel приваблює поєднанням зручностей і розташування, а Four Rooms City та Privat Kharkov є хорошими варіантами в середньому ціновому сегменті.

Аналізуючи показники готелів за такими критеріями, як чистота, розташування, зручності, комфорт номерів і якість, ціна-якість, можна відзначити, що Готель 19 і Four Rooms City демонструють найвищі загальні оцінки (рис. 4).

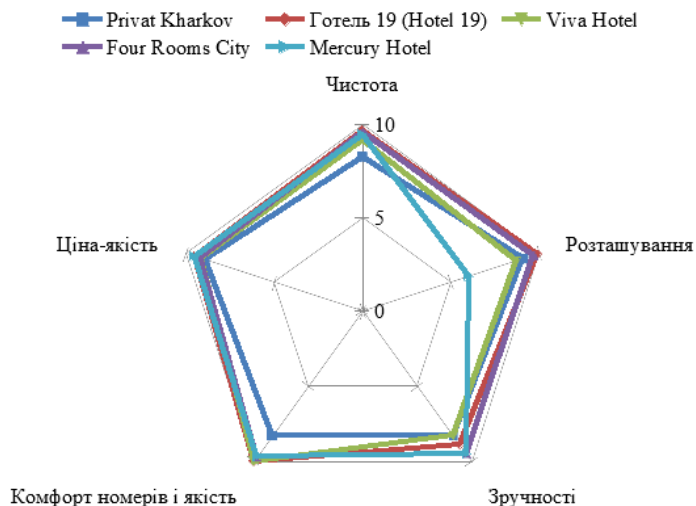


Рис. 4. Показники якості послуг готелів м. Харків,
побудовано на основі даних [11]

Готель 19 є беззаперечним лідером за критерієм комфорту номерів (10 балів), а також має найвищі оцінки за чистоту (9,7) і розташування (9,9), що робить його одним із найкращих варіантів для комфортного проживання.

Four Rooms City також отримав високі оцінки майже за всіма параметрами, особливо за чистоту (9,6), розташування (9,7) і комфорт номерів (9,7). Viva Hotel має високі показники комфорту номерів (10), хоча трохи поступається за розташуванням (8,7).

Mercury Hotel відзначається хорошими показниками зручностей (9,5) та комфорту номерів (9,7), але суттєво програє в розташуванні (6), що може бути важливим фактором для туристів.

Privat Kharkov має найнижчі оцінки серед усіх готелів за більшістю параметрів, особливо за чистоту, комфорт та зручності (8,3), хоча його розташування (9,1) та співвідношення ціни та якості (8,9) залишаються на прийнятному рівні.

Таким чином, Готель 19 і Four Rooms City є найкращими варіантами для комфортного проживання, тоді як Mercury Hotel може бути менш привабливим через своє розташування, а Privat Kharkov має середні показники в усіх категоріях.

Незважаючи на складну ситуацію, готельний бізнес Харкова має потенціал для відновлення та розвитку у післявоєнний період. Для цього необхідно враховувати як внутрішні резерви підприємств, так і можливості зовнішньої підтримки.

По-перше, Харків – одне з найбільших міст України з потужним науковим, освітнім, культурним та індустріальним потенціалом. Це забезпечує високий рівень ділової активності, яка після стабілізації безпечної ситуації сприятиме поверненню бізнес-туризму та підвищенню попиту на готельні послуги.

По-друге, розвиток внутрішнього туризму, включаючи освітній, історико-культурний та медичний, може стати важливим рушієм для готельної галузі. В умовах зростання патріотизму та переорієнтації українців на внутрішні подорожі, Харків з його архітектурною спадщиною, музеями, театрами та унікальною атмосферою має всі шанси привабити відвідувачів.

По-третє, готельні підприємства можуть використовувати кризу як можливість для модернізації та переосмислення бізнес-моделі.

З урахуванням проблем та сучасних викликів, доцільно розглянути можливі підходи до подальшого розвитку готельних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 – Підходи до розвитку готельних підприємств

Підхід	Опис	Очікувані результати
Формування іміджу безпечної та гостинної країни	Створення інформаційної стратегії для популяризації України як привабливого туристичного напрямку після завершення війни, протидія негативним наративам держави-агресора	Підвищення рівня туристичної довіри, зростання потоку міжнародних туристів
Загальнодержавні безпекові стратегії	Гарантування стабільності, розмінування територій, забезпечення громадської безпеки	Зниження ризиків для туристів і бізнесу, відновлення активності в туристичній сфері
Відновлення економіки та інвестиційного клімату	Створення спеціальних економічних зон, підтримка регіонального розвитку, залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру	Збільшення кількості готелів, покращення якості сервісу, зростання ділового туризму
Фізична та психологічна реабілітація	Організація програм оздоровлення для військових і цивільних осіб, розвиток санаторно-курортної сфери	Розширення внутрішнього туризму, підтримка курортної галузі
Військовий та патріотичний туризм	Створення туристичних маршрутів місцями бойових дій, популяризація військово-патріотичного виховання молоді	Залучення нових категорій туристів, розвиток національної ідентичності
Залучення міжнародних готельних мереж.	Покращення умов для відкриття та роботи міжнародних готельних брендів.	Підвищення стандартів гостинності, покращення якості послуг, збільшення кількості туристів.

Джерело: розроблено авторами

Розвиток готельної сфери після завершення війни потребує комплексного підходу, що включає як державні ініціативи, так і залучення приватного капіталу. Формування позитивного іміджу України як безпечної та гостинної країни сприятиме відновленню довіри міжнародних туристів, тоді як загальнодержавні безпекові заходи гарантуватимуть стабільність і комфорт для відвідувачів. Відновлення економіки та створення спеціальних економічних зон стимулюватиме будівництво нових готельних об'єктів і розвиток туристичної інфраструктури, що позитивно вплине на інвестиційний клімат.

Висновки. Галузь готельного господарства України, особливо у прифронтових містах, переживає серйозні труднощі через війну, що негативно впливає на попит на готельні послуги та стабільність сектору. Зниження туристичних потоків і руйнування інфраструктури створюють фінансові проблеми для готелів, одночасно обмежуючи можливість для залучення інвестицій. Для відновлення галузі важливими є стратегічні заходи, такі як державна підтримка внутрішнього туризму, використання механізмів державно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури, а також інвестиції в освіту та підготовку кваліфікованих кадрів. Крім того, розвиток стандартів безпеки для готельної індустрії та підтримка інвестиційних ініціатив сприятимуть стабілізації сектора.

Список джерел інформації / References

1. Лютак О.М., Баула О.В., Баула В.В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 10–18.

Liutak, O.M., Baula, O.V., Baula, V.V. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v mizhnarodnii hotelnii industrii [Innovative technologies in the international hotel industry]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, 19(1), 10–18 [in Ukrainian].

2. Погасій С.О., Стешенко О.Д., Краснокутська Ю.В. Проблеми та перспективи розвитку готельного господарства України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2017. № 3(18). Т. 1. С. 92–97.

Pohasii, S.O., Steshenko, O.D., Krasnokutska, Yu.V. (2017). Problemy ta perspektyvy rozvytku hotelnoho hospodarstva Ukrainy [Problems and prospects for the development of the hotel industry in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu – Problems and prospects for the development of entrepreneurship: collection of scientific works of the Kharkiv National Automobile and Road University*, 3(18), 1, 92–97 [in Ukrainian].

3. Радіонова О.М., Тімакова Г.В. Аналіз сучасного стану готельного бізнесу в Харківському регіоні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 626–631.

Radionova, O.M., Timakova, H.V. (2018). Analiz suchasnoho stanu hotelnoho biznesu v Kharkivskomu rehioni [Analysis of the current state of the hotel business in the Kharkiv region]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 14, 626–631 [in Ukrainian].

4. Солоненко Ю., Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 130–140.

Solonenko, Yu., Kryvoruchko, D. (2023). Stan ta suchasni tendentsii rozvytku hotelnoho biznesu v sviti za vplyvu zovnishnikh faktoriv [The state and current trends in the development of the hotel business in the world under the influence of external factors]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 4(83), 130–140 [in Ukrainian].

5. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02/2024-11-12-02>

Rumiantseva, I.B., Mendela, I.Ia. (2024) Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [The Hotel Industry of Ukraine in Wartime]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 11. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02/2024-11-12-02> [in Ukrainian].

6. Міт'єва Т.Л., Горішевський П.А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979>.

Mitiaieva, T.L., Horishevskiy, P.A. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant industry: challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 64. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979> [in Ukrainian].

7. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.

Danylenko-Kulchytska, V.A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restorannyi biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 6, 19–23 [in Ukrainian].

8. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.

Morhulets, O.B., Nyschenko, O.V. (2023). Hotelno-restorannyi biznes Ukrainy u dovoiennyi, voiennyi ta pisliavoiennyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v*

Tsentrlnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe, 8, 88–96 [in Ukrainian].

9. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1(01). С. 10–14.

Hryshchenko, M. (2023). Vykyky suchasnosti ta yikh vplyv na diialnist hotelnykh pidpriemstv Ukrainy [Challenges of the present day and their impact on the activities of hotel enterprises in Ukraine]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, 1(01), 10–14 [in Ukrainian].

10. Готелі у Харкові. URL: <https://uk.planetofhotels.com/ukrayina/harkiv>
Hoteli u Kharkovi [Hotels in Kharkiv]. Retrieved from <https://uk.planetofhotels.com/ukrayina/harkiv> [in Ukrainian].

11. Готелі та помешкання міста Харків. 10 найкращих готелів у м. Харків. URL: <https://www.agoda.com/uk-ua/city/kharkiv-ua.html?cid=1844104&ds=noB%2BcGdy%2FE%2F4v4fD>

Hoteli ta pomeshkannia mista Kharkiv. 10 naikrashchykh hoteliv u m. Kharkiv [Kharkiv hotels and accommodation. The 10 best hotels in Kharkiv]. Retrieved from <https://www.agoda.com/uk-ua/city/kharkiv-ua.html?cid=1844104&ds=noB%2BcGdy%2FE%2F4v4fD> [in Ukrainian].

Карбівнича Тетяна Василівна, канд. техн. наук, доц., доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, tetiana_k28@btu.kharkiv.ua

Karbyvnycha Tetiana, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, tetiana_k28@btu.kharkiv.ua

Сподар Катерина Вікторівна, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, k_spodar@btu.kharkiv.ua

Spodar Kateryna, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, k_spodar@btu.kharkiv.ua

Пенкін Андрій Костянтинович, старший викладач кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, a.penkin@btu.kharkiv.ua

Penkin Andrii, Senior Lecturer of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, a.penkin@btu.kharkiv.ua

Піскун Катерина Сергіївна, здобувачка вищої освіти факультету управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю, Державний біотехнологічний університет, tik557630@gmail.com

Piskun Kateryna, higher education student, Faculty of Trade, Entrepreneurship and Customs Managment, State Biotechnology University, tik557630@gmail.com

ЗМІСТ

ОБЛІК І ФІНАНСИ

Ковалевська Н.С., Нестеренко І.В., Остапенко Р.М. Цифрові технології як драйвер трансформації обліку економічної діяльності підприємств	6
Наумова Т.А., Тучак А.З. Контроль як індикатор мінімізації внутрішніх ризиків діяльності бізнес-суб'єктів	20
Нестеренко І.В., Ковалевська Н.С., Яценко В.В. Моделювання облікового забезпечення в інформаційній системі управління підприємствами електронної комерції	34

ЕКОНОМІКА БІЗНЕСУ

Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Синергія стратегічного управління та лідерства в умовах невизначеності	48
Величко К.Ю. Макроекономічна політика України в контексті євроінтеграції: виклики воєнного часу та стратегічні пріоритети	56
Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Методологія оцінки ризиків у процесі обґрунтування бізнес-проектів	69
Базецька Г.І., Старов О.О. Оптимізація стратегічних процесів підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку	80
Зубков С.О., Ляпота В.С., Пономарьов М.П. Методологія оцінювання впливу цифровізації на економічну ефективність бізнес-процесів підприємства	93

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

Пахуча Е.В. Вплив модифікації маркетингових підходів на рівень резильєнтності бізнесу в умовах зміни споживчих патернів	108
Савицька Н.Л., Євлаш В.В., Олініченко К.С. Проблема збуту чи взаємовідносини зі споживачем: детермінанти просування на ринок функціональних харчових продуктів	120
К.Б. Лещук Оцінка впливу цінового фактору на зміну доходів від експорту	134

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Карбівнича Т.В., Сподар К.В., Пенкін А.К., Піскун К.С.

Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку готельної
індустрії в м. Харкові

151

CONTENTS

ACCOUNTING AND FINANCE

Nesterenko I., Kovalevska N., Ostapenko R.

Digital technologies as a driver of transformation of accounting
for economic activity of enterprises

6

Naumova T., Tuchak A.

Control as an indicator of minimizing internal risks of business
entitiest

20

Nesterenko I., Kovalevska N., Yatsenko V.

Modeling of accounting support in the e-business management
information system

34

BUSINESS ECONOMICS

Buhrimenko R., Smirnova P.

Synergy of strategic management and leadership in uncertain
conditions

48

Velychko K.

Macroeconomic policy of Ukraine in the context of european
integration: wartime challenges and strategic priorities

56

Buhrimenko R., Smirnova P.

Risk assessment methodology in the process of substantiating
business projects

69

Bazetska H., Starov O.

Optimization of strategic enterprise processes in the context of
sustainable development providing

80

Zubkov S., Liapota V., Ponomarov M.

Methodology for assessing the impact of digitalization on the
economic efficiency of enterprise business processes

93

MANAGEMENT AND MARKETING

Pakhucha E.

The impact of modifying marketing approaches
on the level of business resilience in the face
of changing consumer patterns

108

Savytska N., Evlash V., Olinichenko K.

Sales problem or consumer relationship: determinants of functional
food market promotion 120

Leshchuk K.

Assessment of the price factor impact on the foreign trade income
change 134

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Karbivnycha T., Spodar K., Penkin A., Piskun K.

Analysis of the current state and prospects
of hotel industry development in Kharkiv 151

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
СФЕРИ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ**

Збірник наукових праць

Видається з 2005 року

Випускається 2 рази на рік

Випуск 1 (37)

Відповідальна за випуск: В.А. Гросул

Тех. редактор: Л.Ю. Кротченко

Комп'ютерна верстка: О.В. Михайлова

Підп. до друку 30.05.2025 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсет.
Ум. друк. арк. 9,2. Тираж 100 прим.

Державний біотехнологічний університет
вул. Алчевських, 44, Харків, 61051.