ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273
ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 11, 2025

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:
Краєвський В.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:
Андрущенко В.Л., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Онишко С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:
Дружинська Н.С., к.е.н., Державний податковий університет (Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:
Бардаш С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Белінська Я.В., д.е.н., професор, Херсонський економічно-правовий інститут (Україна)
Береславська О.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Боярко І.М., д.е.н., професор, Міжнародний Європейський Університет (Україна)
Варналій З.С., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Діденко Н.Г., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)
Дубич К.В., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)
Дяченко С.А., д.н.держ.упр., доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Залізко В.Д., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Ізмайлов Я.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Карпенко Л.М., д.е.н., професор, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Україна)
Карташов Є.Г., д.н.держ.упр., доцент, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна)
Коваленко Ю.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Кожина А.В., д.н.держ.упр., професор, Національний авіаційний університет (Україна)
Коляда Т.А., к.е.н., с.н.с., доцент, Державний податковий університет (Україна)
Лісовий А.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Мартиненко В.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Мельник В.М., д.е.н., професор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)
Олешко А.А., д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Пасічник Ю.В., д.е.н., професор, ННЦ «Інститут аграрної економіки» (Україна)
Пашко П.В., д.е.н., професор, Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)
Петруха С.В., к.е.н., доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (Україна)
Пилипів В.В., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
Ріппа С.П., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
Слюсарева Л.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Стежко Н.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Сунцова О.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Ткаченко Н.В., д.е.н., професор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна)
Ткачова Н.М., д.н.держ.упр., професор, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)
Швабій К.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Шевчук О.А., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
Алейнікова О.В., д.н.держ.упр., професор, Університет Масарика (Чеська Республіка)
Гурочкіна В.В., д.е.н., професор, Зеленогурський університет (Польща)
Аміт Кумар, доктор філософії, MBA, M. Com, доцент, Інтегральний університет, Лакхнау (Індія)
Аннелена Лобб, доктор філософії, доцент, Гарвардський університет (США)
Варадарадж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MPHIL, професор Аллайанської школи бізнесу, Університет Аллайанс (Індія)
Гечібая Бадрі, д.е.н., професор, Національний інститут економічних досліджень (Грузія)
Гозора Владімір, доктор філософії, габілітований доктор, професор, МБА, Університет економіки і державного управління в Братиславі (Словаччина)
Горал Юстина, доктор філософії, доцент, Варшавська школа економіки (Польща)
Джвігол-Барош М., доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)
Ірізаррі Рафаель, біолог, доктор наук, професор, Гарвардський університет (США)
Іскандар Муда, доктор філософії, SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CPA, Університет Північної Суматри (Індонезія)
Мискевич Радослав, доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)
Мохд Заїні Абд Карим, доктор філософії, професор Університету Утара (Малайзія)
Новак Даріуш, габілітований доктор, професор, Познанський економічний університет (Польща)
Сафван Аль Салим, доктор філософії, професор, Технологічний університет Акаби (Йорданія)
Сипко Юрай, доктор філософії, професор, МБА, Інститут економічних досліджень (Словаччина)
Циклашвілі Натела, д.е.н., професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Державного податкового університету (протокол від 18.12.2025 р. № 6)

Відомості про державну реєстрацію: внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1154 від 11.04.2024 року)

Ідентифікатор медіа: R30-04064

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15.10.2019 № 1301 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D4 Публічне управління та адміністрування; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; С3 Міжнародні відносини; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; I10 Соціальна робота та консультування.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: www. https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy

© Державний податковий університет, 2025
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

ЗМІСТ

Аберніхіна І.Г.
ІНДУСТРІАЛЬНИЙ КОНСТРУКТИВІЗМ
ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ
ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ І СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ
У КОНТЕКСТІ INDUSTRY 4.0–5.0 ..... **7**

Бірченко Н.О., Остапенко Р.М.
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
НА АВТОМАТИЗАЦІЮ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ І МОДЕЛЮВАННЯ **15**

Богуш Л.Г.
РЕФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
І ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ
СВІТОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ **22**

Бондарчук Я.В.
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ –
ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ **29**

Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Балук Н.Р.
ІНКЛЮЗИВНИЙ МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ **33**

Гаєвський О.О., Кузик Н.П.
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В АУДИТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
ТА ЇХ РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКОГО ПРОЦЕСУ **42**

Гарапко Д.А.
МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ КРАЇН ДО ПЕРЕХОДУ
ДО SOCIETY 5.0: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ **51**

Демко І.І., Лисий І.В.
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ **57**

Дрейчук М.А.
КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ HR-ОЦІНЮВАННЯ В УМОВАХ РИЗИКІВ:
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ, ЦІННОСТІ **63**

Іванишина О.С., Купріянова А.О., Царьов О.В.
ДОЦІЛЬНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНОЇ ШКАЛИ ПОДАТКУ
НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ **68**

Мискін Ю.І., Савченко А.М., Скорик В.І.
ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ КРИПТОВАЛЮТ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ **76**

Паянок Т.М., Скорик М.О., Бондар Я.Є., Бучко С.П.
КРЕАТИВНІСТЬ І АНАЛІТИКА В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ:
ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ **83**

Салямон-Міхєєва К.Д., Краєвський В.М.
КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ
У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ **89**

Скляренко А.Р.
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ **94**

Шатіло О.В.
КЛАСИФІКАЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА ТА ВИДОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ..... **99**

Шматок М.В.
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ..... **106**

Юр'єва П.Б., Неборачко М.Е.
ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ
ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ..... **114**

CONTENTS

Iryna Abernikhina
INDUSTRIAL CONSTRUCTIVISM AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR THE TRANSFORMATION OF TECHNOLOGICAL PARADIGMS AND MODERN PRODUCTION SYSTEMS IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0–5.0 ..... **7**

Nataliia Birchenko, Roman Ostapenko
ANALYSIS OF THE IMPACT OF INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES ON THE AUTOMATION OF ACCOUNTING PROCESSES AND MODELING **15**

Larysa Bogush
REFORMING THE PROCESSES OF SOCIAL PROTECTION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PRIORITIES FOR GLOBAL INTEGRATION **22**

Yaroslav Bondarchuk
THEORY AND PRACTICE OF AGRICULTURAL COOPERATION – CURRENT STATUS AND PROSPECTS **29**

Olha Vovchanska, Liliya Ivanova, Nadiia Baluk
INCLUSIVE MARKETING: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE **33**

Oleksii Haievskyi, Nataliia Kuzyk
DIGITAL TOOLS IN THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS AND THEIR ROLE IN ENHANCING AUDIT QUALITY **42**

Dmytro Harapko
METHODOLOGY FOR ASSESSING COUNTRIES' READINESS FOR SOCIETY 5.0 TRANSITION: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND TOOLBOX **51**

Iryna Demko, Ihor Lysyi
MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN PROJECT-BASED BUSINESS MANAGEMENT **57**

Mykhailo Dreychuk
COMPREHENSIVE HR ASSESSMENT MODEL UNDER RISK: PERFORMANCE, RESILIENCE, AND VALUES **63**

Olga Ivanyshyna, Anastasiia Kupriianova, Olexander Tsarov
THE FEASIBILITY OF INTRODUCING A PROGRESSIVE INCOME TAX SCALE FOR INDIVIDUALS IN UKRAINE **68**

Yurii Myskin, Alla Savchenko, Viktoriia Skoryk
PROBLEMS OF CRYPTOCURRENCY ACCOUNTING AND WAYS TO SOLVE THEM **76**

Tanya Payanok, Maryna Skoryk, Yana Bondar, Stanislav Buchko
CREATIVITY AND ANALYTICS IN MODERN MARKETING: AN INTEGRATIVE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE STRATEGIES **83**

Kateryna Saliamon-Mikhieieva, Volodymyr Kraievskyi
QUALITY CONTROL OF AUDIT SERVICES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION **89**

Anastasiia Skliarenko
ECONOMIC ESSENCE OF INTERNAL AUDIT
IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES..... **94**

Oksana Shatilo
CLASSIFICATION ARCHITECTURE AND SPECIFIC CHARACTERISTICS
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES..... **99**

Maksym Shmatok
SOCIAL MEDIA IN THE BRAND MANAGEMENT SYSTEM
OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES..... **106**

Polina Iurieva, Mykola Neborachko
TRADE WARS: CONCEPTUAL APPROACHES
AND FORMALIZATION OF EMERGENCE MECHANISMS..... **114**

УДК 658.5:004.931:331.101
JEL M10, M11, O33
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-1

Аберніхіна І.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,
Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки та технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0692-1276

Iryna Abernikhina
SEI Dnipro Metallurgical Institute
Ukrainian State University of Science and Technologies

ІНДУСТРІАЛЬНИЙ КОНСТРУКТИВІЗМ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ І СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ INDUSTRY 4.0–5.0

INDUSTRIAL CONSTRUCTIVISM AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR THE TRANSFORMATION OF TECHNOLOGICAL PARADIGMS AND MODERN PRODUCTION SYSTEMS IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0–5.0

Анотація. *У статті досліджено еволюцію технологічних укладів і виробничих парадигм від Industry 1.0 до сучасного когнітивно-соціального укладу, а також роль індустріального конструктивізму у формуванні сучасних виробничих систем. Проаналізовано ключові трансформації виробництва: від механізації та електрифікації до цифровізації, автоматизації, інтеграції кіберфізичних систем, штучного інтелекту та когнітивних технологій. Розглянуто концепції Industry 4.0 та Industry 5.0 як прояви п'ятого та шостого технологічних укладів, що орієнтовані на гнучкість, адаптивність і людиноцентричність виробничих систем. Запропоновано авторську модель інтеграції технологій і соціальних факторів у управлінському середовищі. Модель може бути використана для прогнозування тенденцій розвитку індустріальних систем та оптимізації управлінських практик у сучасній економіці.*

Ключові слова: *технологічні уклади, Industry 4.0, Industry 5.0, індустріальний конструктивізм, людиноцентричне виробництво, цифровізація, когнітивні технології, адаптивні системи.*

Abstract. Introduction. *The evolution of industrial paradigms from Industry 1.0 to cognitive-social configurations presents challenges for modern management and technological integration. Linear models of mechanization, electrification, and automation are no longer sufficient to meet the demands of digitalized and human-centered production. The convergence of cyber-physical systems, artificial intelligence, and cognitive technologies requires a holistic framework addressing both technical infrastructures and social dimensions of enterprise management.* ***Purpose.*** *This study conceptualizes an integrative model uniting technological and social aspects of industrial systems, emphasizing adaptability, resilience, and human-centered production. It argues that constructivist principles – rationalization, functional optimization, modularity, humanization, and management aesthetics – can serve as methodological foundations for designing flexible and cognitively adaptive structures.* ***Methods.*** *The research employs a qualitative-analytical approach including comparative analysis of industrial paradigms, systematization of management principles, and synthesis of constructivist perspectives. A model-based methodology maps interactions among digital technologies, AI-driven systems, cyber-physical infrastructures, and human operators, highlighting feedback loops and adaptive mechanisms. Visual and conceptual modeling techniques illustrate systemic integration and interdependencies.* ***Results.*** *Findings show that Industry 4.0 and 5.0 paradigms prioritize flexibility, real-time adaptability, and human-centered innovation. The proposed constructivist model demonstrates how technological components – automation, AI, and networked infrastructures – can be harmonized with social factors such as decision-making, ergonomics, and collaborative practices. The model reveals reciprocal reinforcement between digital and cognitive-social subsystems, enabling enterprises to achieve higher efficiency, resilience, and innovation.* ***Conclusion.*** *Constructivist integration of technology and social dimensions provides a critical pathway for building adaptive, sustainable, and human-centered production systems. The model serves as a practical framework for anticipating industrial trends, optimizing managerial practices, and supporting strategic decision-making. Its adoption enhances organizational resilience, fosters human-centric innovation, and strengthens competitiveness of modern enterprises.*

Keywords: *industrial paradigms, Industry 4.0, Industry 5.0, constructivism, human-centered production, digital transformation, cognitive technologies, adaptive systems.*

Постановка проблеми. Сучасна промисловість переживає глибокі трансформації завдяки технологіям Industry 4.0 та перспективам Industry 5.0. Технологічні уклади визначають організаційні й технологічні основи виробництва, а виробничі трансформації забезпечують адаптацію підприємств до цифровізації та автоматизації. Концепт індустріального конструктивізму допомагає системно пояснювати взаємодію технологічних і соціальних чинників у виробництві, що робить його особливо актуальним для сучасних досліджень.

© Аберніхіна І.Г., 2025

Додаткової ваги проблемі надає зростання потреби у гнучких управлінських моделях, здатних інтегрувати інноваційні технології з людиноцентричними підходами. Це вимагає не лише впровадження цифрових інструментів і автоматизації, а й формування нових принципів організації праці, корпоративної культури та стратегічного управління. У такому контексті індустріальний конструктивізм виступає як методологічна основа для пояснення й конструювання виробничих систем, де поєднуються технологічна ефективність, соціальна стійкість та естетика управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження акцентують увагу на розвитку людиноцентричних виробничих систем та соціальної сталості. Зокрема, роботи Adel A. [1], Barata J., Kayser I. [2], Gamberini L., Pluchino P. [5] демонструють потенціал інтеграції когнітивних технологій і адаптивних систем у виробничі процеси, підкреслюючи роль персоналізації та залучення працівників до прийняття рішень. Проте малим і середнім підприємствам бракує ресурсів і цифрової готовності для впровадження таких моделей, а економічна ефективність переходу до Industry 5.0 та його вплив на корпоративну культуру залишаються недостатньо вивченими.

У технологічному вимірі дослідження Ghobakhloo M. et al. [3], Jiménez Rios A. et al. [7], Maddikunta P. K. R. et al. [8], Hassan M. A. et al. [11], Bazel M. A. et al. [12], Valette E., El-Haouzi H. B., Demesure G. [14] аналізують роль IoT, CPS, AI та цифрових платформ у створенні адаптивних виробничих систем. Ключовими характеристиками Industry 5.0 визначаються гнучкість, когнітивність і співпраця людини з машиною. Однак відсутні кейси впровадження цих технологій у пострадянських чи українських підприємствах, а також обмежено висвітлені ризики безпеки та етичні аспекти використання AI й IoT.

У контексті цифрової трансформації праці Kans M., Campos J. [9], Yaqub M. Z., Alsabban A. [15], Kryshtal H. et al. [13], Балаклеєць Ю., Родченко В. Б. [16] підкреслюють значення цифрових інструментів для перебудови бізнес-процесів і операційних моделей. Industry 4.0 трактується як фундамент переходу до Industry 5.0 завдяки автоматизації та аналітиці. Водночас бракує методик оцінки економічного ефекту та готовності підприємств до таких трансформацій, а інтеграція когнітивних і адаптивних систем у стратегії цифровізації досліджена фрагментарно.

Особливий акцент робиться на комерціалізації інновацій, що розглядається у працях Сагер Л. Ю. [17], Балаклеєць Ю., Родченко В. Б. [16]. Дослідники окреслюють механізми трансформації бізнес-процесів у межах Industry 4.0, проте залишаються невирішеними питання інтеграції інновацій у людиноцентричні системи, міжгалузевих трансформацій та впливу на регіональні промислові екосистеми. Соціальні та когнітивні аспекти персоналу при комерціалізації інновацій також досліджені недостатньо.

Отже, у науковій літературі простежується низка проблем, пов'язаних із переходом до Industry 5.0 та індустріального конструктивізму: обмежена інтеграція когнітивних технологій у бізнес-практику, відсутність комплексних методик оцінки ефективності, нерозкритість ризиків і соціально-етичних аспектів, а також нестача кейсів для малих і середніх підприємств. Ці напрями становлять перспективне поле для подальших досліджень і прикладних розробок.

Метою статті є аналіз технологічних укладів і виробничих трансформацій через призму індустріального конструктивізму та сучасних тенденцій Industry 4.0 / 5.0.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток світової економіки відбувається через послідовну зміну технологічних укладів, які визначають рівень розвитку продуктивних сил та форми організації виробництва. Кожен уклад ґрунтується на домінуванні певних базових технологій, що формують нові способи виробництва, управління й споживання – від парової машини до інформаційних технологій і штучного інтелекту. В таблиці 1 проведена систематизація відповідності технологічних укладів і індустріальних укладів.

У п'ятому та шостому укладах відбувається радикальна цифровізація, інтеграція кіберфізичних систем, автоматизація процесів і становлення людиноцентричної виробничої парадигми, що знайшла відображення у концепціях Industry 4.0 та Industry 5.0.

Таблиця 1

Відповідності технологічних і індустріальних укладів (Industry X.0)

Технологічний уклад	Період	Ключові технології	Відповідний індустріальний уклад	Ключові риси Industry X.0
1-й	XIX ст. (1780–1830)	Механізація, парові машини	Industry 1.0	Механізація виробництва, парові двигуни
2-й	XIX–XX ст. (1870–1910)	Електрифікація, конвеєр	Industry 2.0	Масове виробництво, електричні двигуни
3-й	XX ст. (1960–1980)	Автоматизація, комп'ютери	Industry 3.0	Автоматизація процесів, програмовані логічні контролери
4-й	XX–XXI ст. (1980–2000-ті)	IT, телекомунікації, цифровізація	Industry 4.0	Кіберфізичні системи, IoT, цифрові фабрики, «розумні» виробничі процеси
5-й	XXI ст. (2000–2010-ті)	Big Data, початок AI, роботизація	Частково Industry 4.0	Інтеграція цифрових технологій у виробництво, аналітика даних
6-й	XXI ст. (сучасність)	Штучний інтелект, когнітивні технології, нанотехнології, біотехнології, зелені технології	Industry 5.0	Людина в центрі виробництва, когнітивна взаємодія людини і машини, гнучкі та адаптивні системи, естетично-гуманістичний підхід

Джерело: сформовано автором на основі [4; 12, 16]

Індустріальний конструктивізм, сформований у XX ст. на перетині мистецтва, архітектури, інженерії та економіки, пропонує методологію організації виробничого простору. Його принципи – функціоналізм, раціоналізм, технологічність і системність – забезпечують підпорядкування форми практичній функції, оптимізацію ресурсів та естетику управління. У сучасних умовах конструктивізм дозволяє трактувати виробництво як соціотехнічну систему, де дизайн, організація та технології формують цілісність.

Industry 4.0 репрезентує перехід до «розумних фабрик», де ключову роль відіграють CPS, IoT, AI, великі дані й робототехніка [9]. Тут принципи конструктивізму набувають нового змісту: раціоналізм реалізується через цифрове моделювання, функціоналізм – у модульності виробництва, технологічність – у стандартизації цифрових платформ.

На відміну від цього етапу, Industry 5.0 акцентує на інтеграції людини у виробничі процеси. Його ознаками є людиноцентричність, сталий розвиток та співпраця з AI, що відповідає шостому укладу, де поряд із цифровими набувають значення біо-, еко- та когнітивні технології [1, 5]. У цьому контексті конструктивізм отримує гуманістичний вимір: естетика управління доповнює раціональність, а виробництво постає простором співтворчості людини й технологій.

Отже, аналіз укладів і виробничих трансформацій засвідчує, що індустріальний конструктивізм є методологічним каркасом переходу від Industry 4.0 до Industry 5.0 [1–8]. Уклади виступають історико-економічною рамкою, конструктивізм – методологічною основою, а сучасні індустріальні концепції – практичними проявами трансформацій. Такий підхід пояснює структурні зміни економіки та слугує підґрунтям для прогнозування наступних технологічних етапів.

Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати узагальнену концептуальну модель, де уклади – це історико-економічна рамка, конструктивізм – методологічна основа, а Industry 4.0/5.0 – практичні прояви виробничих трансформацій (рисунок 1). Така система пояснює не лише минулі та сучасні зміни, а й може бути використана для прогнозування тенденцій наступних технологічних етапів.

Конструктивізм сформувався у 1910–1920-х роках як мистецький і архітектурний напрям, орієнтований на поєднання естетики й утилітарності. Він виник на основі авангардних течій, що відкидали декоративність і тяжіли до раціоналізму та технологічної простоти. В архітектурі це означало створення функціонально виправданих споруд із використанням індустріальних матеріалів. Згодом принципи конструктивізму поширилися на інженерію, промисловий дизайн та організацію виробництва.

У промисловості конструктивізм проявився у стандартизації виробів, оптимізації виробничих ліній і розвитку масового доступного виробництва. Естетичні засади поступово трансформувалися в організаційно-економічні принципи, що визначали раціональну побудову фабрик та підприємств. Таким чином, конструктивізм став інтеграційним чинником культурних інновацій та економіки, заклавши підґрунтя для сучасного розуміння виробничих трансформацій.

Індустріальний конструктивізм базується на п’яти ключових принципах (табл. 2):

− раціоналізм – логічна організація процесів, мінімізація витрат, оптимальне використання ресурсів;

− функціоналізм – пріоритет функції над формою, утилітарність рішень;

− технологічність – здатність до масштабування й інтеграції з інноваціями, гнучкість виробництва;

− гуманізм – орієнтація на людину, її потреби та взаємодію з технологіями, баланс технічного й соціального;

− естетика управління – поєднання ефективності з гармонійністю організації, урахування економічної, соціальної й культурної доцільності.

Усі п’ять ключових принципів індустріального конструктивізму проявляються в усіх індустріальних укладах, проте їхній ступінь впливу та охоплення змінюються залежно від рівня технологічного розвитку та соціально-організаційних умов кожного укладу. Це

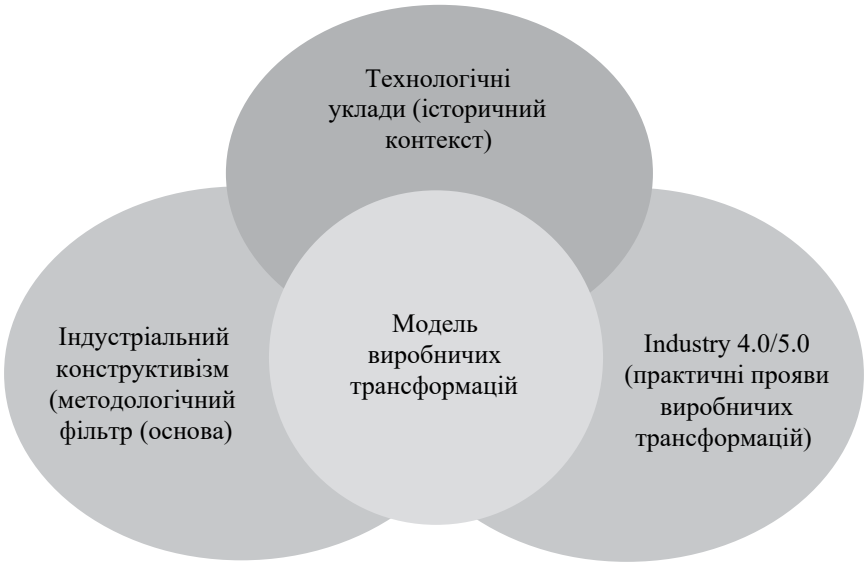

Рис. 1. Концептуальна модель взаємозв’язку укладів, конструктивізму та Industry 4.0/5.0

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Еволюції виробничих і управлінських принципів у контексті технологічних укладів 1.0–6.0

Принцип / Уклад	1.0 (Механізація)	2.0 (Електрифікація)	3.0 (Автоматизація)	4.0 (Industry 4.0)	5.0 (Industry 5.0)	6.0 (Сучасний когнітивно-соціальний уклад)
Раціоналізація	Раціоналізація праці через машини, фабрична дисципліна.	Масове виробництво, конвеєр, стандартизація.	Системна оптимізація через електроніку й комп'ютери.	Аналітика Big Data, алгоритмічна ефективність	Раціоналізація через баланс ефективності й сталого розвитку.	Раціоналізація через когнітивну взаємодію людей і технологій, гнучкі адаптивні процеси та сталий розвиток.
Функціональність/ Модульність	Стандартизовані деталі машин.	Блокова організація виробництва (лінії, цехи).	Модульність у технологіях і управлінні.	Гнучкі цифрові платформи, кіберфізичні системи.	Людиноцентричні моделі, інтеграція модулів технологій і суспільних інститутів.	Інтеграція когнітивних технологій, AI та соціальних платформ; модульність у глобальних мережах і системах управління.
Технологічність	Використання простих механічних інструментів і машин для підвищення продуктивності.	Масове застосування електричних двигунів і механізованих систем для збільшення обсягів виробництва.	Впровадження автоматизованих і програмованих систем, контроль технологічних процесів через комп'ютери.	Інтеграція кіберфізичних систем, цифрових платформ, сенсорів і аналітики для оптимізації процесів.	Орієнтація на адаптивні, людиноцентричні технології з інтеграцією штучного інтелекту, стійких та екологічно безпечних рішень.	Використання когнітивних систем, AI, роботизованих платформ і екологічно оптимізованих рішень для гнучких і самонавчальних виробничих процесів.
Гуманізація	Праця знеособлена, умови важкі.	Зародження соціальних механізмів (профспілки, охорона праці).	Зменшення фізичних навантажень завдяки автоматизації.	Акцент на ергономіці та співпраці людини з машиною.	Людина в центрі: індивідуалізація, відповідальність, гуманістичні цінності.	Когнітивна взаємодія, персоналізація процесів, інтеграція етичних, соціальних та екологічних цінностей; людина і технології співтворять продуктивне середовище.
Естетика управління	Ієрархія й дисципліна як «жорсткий порядок».	Функціональна організація виробництва, «індустріальний стиль».	Системна гармонізація управління, алгоритмізація процесів.	Інтелектуальний дизайн управлінських структур, візуалізація даних.	Гармонія технологій, суспільства та природи; естетика сталого розвитку.	Гармонія когнітивних, технологічних і соціальних систем; дизайн управління на основі адаптивності, стійкості та естетики інтеграції людини і технологій.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7, 10, 12]

демонструє поступову еволюцію виробничих і управлінських практик від механізації до синтезу технологій і соціальних елементів у сучасних системах.

У сучасних умовах індустріальний конструктивізм трансформується з мистецької концепції у методологічний підхід, придатний для аналізу та моделювання виробничих систем. Його принципи дозволяють описати структуру й логіку функціонування підприємства як цілісної системи, де взаємодіють технічні, організаційні та соціальні елементи. Як методологія, він забезпечує системний підхід до проєктування виробництва: від архітектури технологічних процесів до організації управління персоналом і створення гармонійного середовища праці.

Industry 4.0 уособлює четверту промислову революцію, що базується на інтеграції цифрових та фізичних процесів у єдиний виробничий простір. Її визначальними рисами є застосування кіберфізичних систем, Інтернету речей, великих даних та аналітики, які забезпечують функціонування «розумних» виробничих комплексів. Автоматизація й роботизація виступають основою підвищення продуктивності, оптимізації витрат і зростання гнучкості виробництва.

Розвиток концепції Industry 4.0 привів до появи цифрових фабрик, які характеризуються високим рівнем автоматизації та інтеграції технологічних ланцюгів. Ключовим інструментом таких трансформацій є цифрові двійники, що дозволяють моделювати виробничі процеси без ризику матеріальних втрат. Важливим наслідком є перехід від масового стандартизованого виробництва до масової кастомізації, орієнтованої на індивідуалізовані потреби споживача.

Цифрові фабрики поєднують виробництво, логістику, управління постачаннями та сервіс в єдиній інформаційній системі, що підвищує прозорість і керованість процесів. Це формує основу для інтелектуально керованих систем, здатних самостійно налаштовувати параметри роботи й оперативно реагувати на зміни середовища. Таким чином, традиційні моделі організації виробництва поступаються місцем адаптивним і самоорганізованим системам.

У контексті індустріального конструктивізму реалізація Industry 4.0 відображає нове втілення його ключових принципів. Раціоналізм виявляється у використанні алгоритмічного аналізу даних і прогнозного моделювання для оптимізації бізнес-процесів. Функціоналізм реалізується через модульність виробничих ліній, що забезпечують швидке переналаштування під потреби ринку.

Нарешті, естетика управління та технологічність проявляються у цифровому дизайні й моделюванні, які гармонізують технічні, організаційні та соціальні аспекти виробництва. У такий спосіб конструктивістські принципи набувають сучасного звучання й формують методологічне підґрунтя для розвитку інноваційних, гнучких і конкурентоспроможних підприємств у межах Industry 4.0 та майбутніх трансформацій Industry 5.0.

Трансформаційні прояви конструктивізму в умовах сучасного виробництва систематизовано в таблиці 3.

Сучасне виробництво виходить за межі суто технологічної чи економічної орієнтації та формує нову парадигму, у центрі якої перебуває людина. Людиноцентричність, стійкий розвиток та кооперація зі штучним інтелектом визначають наступний етап індустріальних трансформацій. Технологічні системи проєктуються з урахуванням ергономічного комфорту, психологічної безпеки та продуктивності оператора, а виробничі процеси набувають соціальної та екологічної відповідальності. Співпраця людини і штучного інтелекту створює нову організацію праці: алгоритми виконують рутинні завдання, тоді як працівник зосереджується на творчих і стратегічних аспектах. У результаті виробництво трансформується у соціально орієнтовану систему, де технології служать людині. Практичним проявом цього стають колаборативні роботи, інтелектуальні системи планування та цифрові платформи підтримки працівників.

У цьому контексті індустріальний конструктивізм відіграє важливу роль у формуванні гуманістичної моделі виробництва. Його принципи функціоналізму, раціоналізації та модульності сприяють створенню гнучких процесів і безпечного середовища праці, водночас забезпечуючи баланс між ефективністю та потребами людини. Конструктивістська логіка організації простору підвищує ергономіку й знижує монотонність праці, а естетичні аспекти інтегрують технології як елементи гармонізації виробничого середовища. Це реалізується у вигляді ергономічного дизайну обладнання, модульних фабрик і систем оптимізації робочих місць.

Трансформація управлінських підходів природно витікає з цих тенденцій. Управління виробництвом набуває рис співтворчості, де людина і технологія діють як партнери. Машини виконують рутинні операції, звільняючи простір для творчості, а виробничі процеси стають середовищем розвитку людського потенціалу та інноваційних експериментів. У центрі опиняється менеджмент знань і компетенцій, що забезпечує здатність адаптуватися до нових умов. Системи зворотного зв'язку на цифрових платформах дозволяють оцінювати не лише ефективність, а й якість та естетику процесів. Практично це реалізується через інтерактивні виробничі системи, симуляції, цифрових двійників і залучення працівників до спільного проєктування.

Отже, нова парадигма виробництва (таблиця 4) постає як поєднання людиноцентричності, сталого розвитку, інтеграції інтелектуальних технологій та конструктивістських принципів, що виводить індустріальні системи на рівень гуманістично орієнтованої естетики співтворчості.

Еволюція виробництва відбувалася через послідовну зміну технологічних та соціально-економічних укладів, які визначали характер індустріального розвитку. Механізація та парові машини започаткували масове виробництво, електрифікація й конвеєрні технології забезпечили масштабування процесів, а автоматизація та комп'ютеризація радикально змінили організацію праці та управління.

Сучасний етап – Industry 4.0 – ґрунтується на інтеграції кіберфізичних систем, Інтернету речей, великих даних та штучного інтелекту, орієнтуючись водночас на людиноцентричність, гнучкість і стійкість виробничих систем. Перехід між укладами свідчить, що технології розвиваються у взаємодії з управлінськими практиками, соціальними й екологічними викликами та потребою підвищення ефективності.

У цьому контексті індустріальний конструктивізм виступає методологічною основою пояснення законо-

Таблиця 3

Трансформаційні прояви конструктивізму в умовах сучасного виробництва та Industry 4.0

Характеристики Industry 4.0	Виробничі трансформації	Відображення принципів конструктивізму
Кіберфізичні системи (CPS) – інтеграція фізичних процесів із цифровими системами.	Впровадження розумних фабрик, де машини й пристрої автономно обмінюються даними.	Функціоналізм – технологічна доцільність понад естетику, форма підпорядкована функції; Раціоналізація процесів.
Інтернет речей (IoT) – взаємодія сенсорів, пристроїв та систем у реальному часі.	Моніторинг виробничих ліній, передбачувана технічна підтримка та оптимізація ресурсів.	Модульність – системи та процеси організовані як гнучкі, взаємозамінні блоки; Принцип адаптації.
Big Data та аналітика – збір та обробка великих обсягів даних для прийняття рішень.	Прогнозування попиту, оптимізація логістики та виробничих процесів.	Раціоналізм – аналіз і впорядкування даних для ефективного управління; Конструктивна системність.
Автоматизація та роботизація – автономні машини, роботи та алгоритми.	Підвищення продуктивності, зниження людського втручання у рутинні процеси.	Функціональна естетика – дизайн систем з огляду на ефективність та продуктивність; Принцип спрощення.
Цифровий дизайн та моделювання – цифрові двійники, симуляції процесів.	Тестування і оптимізація виробничих процесів без зупинки реального виробництва.	Конструктивне моделювання – проєктування процесів і об'єктів як цілісних, функціональних систем; Раціоналізація взаємодій.

Джерело: сформовано автором на основі [13; 15–17]

Таблиця 4

Парадигмальні зміни управління сучасним виробництвом під впливом індустріального конструктивізму

Парадигма	Вплив індустріального конструктивізму	Трансформація управлінських підходів	Практичні прояви
Людиноцентричність, стійкий розвиток і кооперація з ШІ	Формує систему, де технології підпорядковані потребам людини; забезпечує ергономіку, безпеку та адаптивність виробничих процесів	Перехід від механістичного управління до колаборації людини і ШІ; включення етичних і соціальних критеріїв у управлінські рішення	Колаборативні роботи (cobots), інтелектуальні платформи підтримки рішень, цифрові двійники
Гуманістична модель виробництва	Раціоналізація і модульність процесів; дизайн робочих місць та обладнання з урахуванням потреб людини; поєднання ефективності та естетики	Акцент на залученні працівника у творчий процес; інтеграція технологій у повсякденну діяльність; підтримка адаптивності і гнучкості	Ергономічні робочі місця, відкриті модульні фабрики, системи управління знаннями
Співтворчість людини і технологій (естетика управління)	Створює структури і процеси, які підкреслюють творчий внесок людини, ефективність і гармонію системи	Від автоматизації до інтерактивного менеджменту; підвищення ролі компетенцій, знань і креативності	Інтерактивні виробничі системи, co-design процесів, симуляції, гейміфікація виробничих завдань

Джерело: сформовано автором на основі [1–8; 13]

мірностей трансформацій, їх структурної організації та взаємодії елементів. Він поєднує принципи функціоналізму (підпорядкованість технологій ефективності та потребам користувача), раціоналізації (впорядкування процедур і стандартів) та модульності (гнучка адаптація до нових викликів).

Важливим доповненням стають естетика й гуманізація, що формують баланс між продуктивністю та комфортом, орієнтуючи виробництво на людину як центральну цінність. Таким чином, конструктивізм дозволяє інтегрувати технологічні, управлінські та соціальні аспекти у єдину концептуальну систему.

На цій основі створено авторську модель інтеграції технологій і соціальних елементів (рис. 2), яка демонструє взаємозв'язок між технологічними можливостями, управлінськими практиками та гуманістичними критеріями. Її центральна ідея полягає у гармонізації технологічних рішень і соціальних аспектів організації для формування адаптивного та ефективного управлінського середовища.

Технологічний рівень охоплює цифрові рішення, автоматизацію, штучний інтелект, кіберфізичні системи, IoT та Big Data, які підвищують продуктивність і гнучкість процесів. Соціальний рівень включає людський фактор, культурні аспекти, мотивацію та кооперацію, спрямовані на розвиток когнітивних навичок і ефективну взаємодію. Методи інтеграції передбачають цифрові платформи, роботизацію, модульність та стандартизовані моделі управління, що поєднують технології з соціальними чинниками.

Рис. 2. Модель інтеграції технологій і соціальних факторів у управлінському середовищі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована модель демонструє, що ефективна трансформація управління можлива лише за одночасного врахування технологічних і соціальних чинників. Вона поєднує автоматизацію й цифровізацію з гуманістично-естетичним підходом, формуючи цілісне, адаптивне та людиноцентричне виробництво.

Висновки. Логіка розвитку сучасних виробничих систем ґрунтується на інтеграції технологічних і соціальних елементів, які формують єдину архітектоніку промислового середовища. Виробничі трансформації виходять за межі технічних новацій і розглядаються як поєднання економічних інновацій із соціальними практиками, культурними орієнтирами та гуманістичними цінностями. У цьому контексті конструктивістський підхід виконує методологічну функцію, упорядковуючи взаємодію між технічними рішеннями та потребами людини й забезпечуючи гармонізацію виробничого простору.

Конструктивізм надає виробництву гнучкості та адаптивності завдяки принципам функціоналізму, раціоналізації та модульності. Це дозволяє створювати динамічні структури, здатні швидко реагувати на технологічні й соціально-економічні зміни. Модульність сприяє інтеграції нових технологій без руйнування базових систем, тоді як раціоналізація підтримує логіку й системність організації.

Важливим є поєднання функціональної ефективності з гуманістичними та естетичними вимірами. Сучасне виробництво має забезпечувати не лише продуктивність, але й безпеку, комфорт та психологічне благополуччя працівників. Організація процесів повинна відображати економічну доцільність поряд із культурною значущістю та соціальною відповідальністю.

Таким чином, інтеграція технологій і соціальних елементів через конструктивістський підхід формує нову парадигму виробництва, що поєднує інноваційність та людяність. Це трансформує промислові системи у гнучкі й культурно орієнтовані структури, здатні генерувати економічну ефективність і водночас підтримувати сталість розвитку та суспільні цінності. Перспективним напрямом досліджень є розробка моделей адаптивної організаційної структури та оптимізація процесів шляхом інтеграції кіберфізичних систем і цифрового дизайну, що посилить когнітивну взаємодію й ефективність управління.

Бібліографічний список:

1. Adel A. Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing.* 2022. Vol. 11, no. 1. DOI: https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5 (дата звернення: 19.09.2025).
2. Barata J., Kayser I. Industry 5.0 – Past, Present, and Near Future. *Procedia Computer Science.* 2023. Vol. 219, pp. 778–788. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.351 (дата звернення: 19.09.2025).
3. Behind the definition of Industry 5.0: a systematic review of technologies, principles, components, and values / M. Ghobakhloo et al. J*ournal of Industrial and Production Engineering.* 2023. Vol. 40, no. 6, pp. 432–447. DOI: https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2216701 (дата звернення: 19.09.2025).
4. From Industry 4.0 to Industry 5.0: A Human-Centered Approach. Magnum Systems Inc. URL: https://magnumsystems.com/2025/07/from-industry-4-0-to-industry-5-0-a-human-centered-approach/?utm_source (дата звернення: 19.09.2025).
5. Gamberini L., Pluchino P. Industry 5.0: A comprehensive insight into the future of work, social sustainability, sustainable development, and career. *Australian Journal of Career Development.* 2024. Vol. 33, no. 1, pp. 5–14. DOI: https://doi.org/10.1177/10384162241231118 (дата звернення: 19.09.2025).
6. Industry 5.0 as seen through its academic literature: an investigation using co-word analysis / A. Rejeb et al. *Discover Sustainability.* 2025. Vol. 6, no. 1. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-025-01166-0 (дата звернення: 19.09.2025).
7. Industry 5.0 concepts and enabling technologies, towards an enhanced conservation practice: systematic literature review protocol / A. Jiménez Rios et al. *Open Research Europe.* 2024. Vol. 4. pp. 75. DOI: https://doi.org/10.12688/openreseurope.17505.1 (дата звернення: 19.09.2025).
8. Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications / P. K. R. Maddikunta et al. *Journal of Industrial Information Integration.* 2021. Vol. 26. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257 (дата звернення: 19.09.2025).
9. Kans M., Campos J. Digital capabilities driving industry 4.0 and 5.0 transformation: Insights from an interview study in the maintenance domain. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2024. Vol. 10, no. 4. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100384 (дата звернення: 19.09.2025).
10. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. 403 p. DOI: http://dx.doi.org/10.51587/9798-9866-95921-2023-011
11. Systematic Analysis of Risks in Industry 5.0 Architecture / M. A. Hassan et al. *Applied Sciences.* 2024. Vol. 14, no. 4. DOI: https://doi.org/10.3390/app14041466 (дата звернення: 19.09.2025).
12. The Era of Industry 5.0: An Overview of Technologies, Applications, and Challenges / M. A. Bazel et al. *IRICT.* 2024. Vol. 211, pp. 274–284. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-59707-7_24 (дата звернення: 19.09.2025).
13. The impact of Industry 4.0 on the digital transformation of manufacturing enterprises in Ukraine / H. Kryshtal et al. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2023. no. 2. pp. 149–153. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/149 (дата звернення: 19.09.2025).
14. Valette E., El-Haouzi H. B., Demesure G. Industry 5.0 and its technologies: A systematic literature review upon the human place into IoT- and CPS-based industrial systems. *Computers & Industrial Engineering.* 2023. Vol. 184. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109426 (дата звернення: 19.09.2025).
15. Yaqub M. Z., Alsabban A. Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. *Sustainability.* 2023. Vol. 15, no. 11. DOI: https://doi.org/10.3390/su15118553 (дата звернення: 19.09.2025).
16. Балаклеєць Ю., Родченко В. Б. Чинники трансформації бізнес-процесів в розвитку індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2024. Т. 8, № 2. С. 153–170. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02. (дата звернення: 19.09.2025).
17. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. С. 279–285. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93474 (дата звернення: 19.09.2025).

References:

1. Adel A. (2022). Future of industry 5.0 in society: Human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing,* Vol. 11, no (1). DOI: https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5 (accessed September 19, 2025).

2. Barata J. & Kayser I. (2023). Industry 5.0 – Past, present, and near future. *Procedia Computer Science,* Vol. 219, pp. 778–788. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.351 (accessed September 19, 2025).

3. Ghobakhloo M., et al. (2023) Behind the definition of Industry 5.0: A systematic review of technologies, principles, components, and values. *Journal of Industrial and Production Engineering,* Vol. 40, no. 6, pp. 432–447. DOI: https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2216701 (accessed September 19, 2025).

4. From Industry 4.0 to Industry 5.0: A Human-Centered Approach (2025, July). *Magnum Systems Inc.* Available at: https://magnumsystems.com/2025/07/from-industry-4-0-to-industry-5-0-a-human-centered-approach/?utm_source (accessed September 19, 2025).

5. Gamberini L., & Pluchino P. (2024). Industry 5.0: A comprehensive insight into the future of work, social sustainability, sustainable development, and career. *Australian Journal of Career Development,* Vol. 33, no. 1, pp. 5–14. DOI: https://doi.org/10.1177/10384162241231118 (accessed September 19, 2025).

6. Industry 5.0 as seen through its academic literature: An investigation using co-word analysis. (2025). / Rejeb A., et al. Discover *Sustainability,* Vol. 6. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-025-01166-0 (accessed September 19, 2025).

7. Jiménez Rios A. et al. (2024) Industry 5.0 concepts and enabling technologies, towards an enhanced conservation practice: Systematic literature review protocol. *Open Research Europe,* Vol. 4. pp. 75. DOI: https://doi.org/10.12688/openreseurope.17505.1 (accessed September 19, 2025).

8. Maddikunta P. K. R., et al. (2021) Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration,* Vol. 26. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257 (accessed September 19, 2025).

9. Kans M., & Campos J. (2024). Digital capabilities driving industry 4.0 and 5.0 transformation: Insights from an interview study in the maintenance domain. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* Vol. 10, no. 4. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100384 (accessed September 19, 2025).

10. Shpak V. (2023) *Prospective directions of scientific and practical activity*: Collective monograph / Tabachnikov S. (Ed.). Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services. 403 p. DOI: http://dx.doi.org/10.51587/9798-9866-95921-2023-011

11. Systematic analysis of risks in Industry 5.0 architecture (2024). / Hassan M. A. et al. *Applied Sciences*. Vol. 14, no. 4. DOI: https://doi.org/10.3390/app14041466 (accessed September 19, 2025).

12. Bazel M. A., et al. (2024) The era of Industry 5.0: An overview of technologies, applications, and challenges. *IRICT*, 211, pp. 274–284. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-59707-7_24 (accessed September 19, 2025).

13. Kryshtal H., et al. (2023) The impact of Industry 4.0 on the digital transformation of manufacturing enterprises in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 2, pp. 149–153. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/149 (accessed September 19, 2025).

14. Valette E., El-Haouzi H. B., & Demesure G. (2023). Industry 5.0 and its technologies: A systematic literature review upon the human place into IoT- and CPS-based industrial systems. *Computers & Industrial Engineering,* Vol. 184. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109426 (accessed September 19, 2025).

15. Yaqub M. Z. & Alsabban A. (2023). Industry-4.0-enabled digital transformation: Prospects, instruments, challenges, and implications for business strategies. *Sustainability,* Vol. 15, no. 11. DOI: https://doi.org/10.3390/su15118553 (accessed September 19, 2025).

16. Balakleiets Yu., & Rodchenko V. B. (2024). Chynnyky transformatsii biznes-protsesiv v rozvytku industrii 4.0 [Factors of business process transformation in Industry 4.0 development]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnika". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia",* Vol. 8, no. 2. pp. 153–170. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02. (accessed September 19, 2025).

17. Sager L. Yu. (Ed.). (2023) *Komertsializatsiia innovatsii v umovakh Industrii 4.0: Monohrafiia* [Commercialization of innovations under Industry 4.0: Monograph]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. 385 p. pp. 279–285. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93474 (accessed September 19, 2025) (in Ukrainian).

Стаття надійшла: 29.09.2025
Стаття прийнята: 17.10.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 657.1:004.738
JEL L86, M15, M41, O33
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-2

Бірченко Н.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8336-2685
Nataliia Birchenko
State Biotechnological University

Остапенко Р.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5976-5871
Roman Ostapenko
State Biotechnological University

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НА АВТОМАТИЗАЦІЮ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ І МОДЕЛЮВАННЯ

ANALYSIS OF THE IMPACT OF INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES ON THE AUTOMATION OF ACCOUNTING PROCESSES AND MODELING

Анотація. *Стаття досліджує еволюцію інформаційних систем у сфері бізнесу та їхній вплив на бухгалтерський облік, зокрема з акцентом на автоматизацію бухгалтерських процесів. Розвиток сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, хмарні обчислення та блокчейн, істотно змінив підходи до обробки, зберігання та доступу до фінансової інформації. Інтеграція цих інновацій у сферу бухгалтерії сприяє мінімізації помилок, прискоренню фінансових процесів та підвищенню точності даних. Особливо важливу роль відіграють системи ERP (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію різних функцій підприємства, включаючи бухгалтерію, на єдиній платформі. Це дозволяє оптимізувати витрати, покращити якість звітності та спростити управління фінансовими потоками. Проте впровадження цих технологій викликає певні виклики, зокрема питання безпеки даних, необхідність постійного оновлення систем та підвищення кваліфікації персоналу. Незважаючи на ці труднощі, довгострокові переваги автоматизації, такі як підвищення ефективності, точності та економія ресурсів, роблять її ключовим фактором для успішного розвитку бізнесу в умовах цифровізації.*

Ключові слова: *інформаційні системи, автоматизація обліку, облікові процеси, технологічна інтеграція, моделювання в обліку, цифрова трансформація в обліку.*

Abstract. Introduction. *The article addresses the transformative role of information systems and technologies in automating accounting processes and modeling within modern business environments. In a rapidly evolving digital economy, traditional manual accounting methods no longer ensure the efficiency, accuracy, and timeliness required for effective financial management. Digital solutions, including artificial intelligence, machine learning, cloud computing, blockchain, and ERP systems, are reshaping accounting and analytical processes, offering new tools for data processing, financial reporting, and strategic decision-making.* ***Purpose.*** *The main objective of the research is to analyze the impact of information systems and technologies on the automation of accounting processes and modeling in enterprises. The study seeks to identify the benefits and challenges of implementing innovative tools and to propose recommendations for optimizing their use in accounting practices.* ***Methods.*** *The research is based on a comparative analysis of modern information systems, examination of ERP platforms and automation technologies, and theoretical generalization of approaches to digital transformation in accounting. The methods of systematization, business process modeling, and efficiency analysis were employed to assess the effectiveness of digital instruments in accounting automation.* ***Results.*** *Findings demonstrate that digitalization significantly improves the efficiency of accounting processes. ERP systems ensure integration of various business functions on a unified platform, artificial intelligence enhances predictive analytics and data accuracy, blockchain technologies provide transparency and security of financial transactions, and cloud computing enables real-time access to financial information. Empirical evidence shows automation reduces manual errors by 30–40%, accelerates financial closing processes by up to 400%, and improves overall productivity. At the same time, challenges remain, including cybersecurity risks, high implementation costs, system integration complexities, and the demand for continuous staff training and qualification enhancement.* ***Conclusion.*** *Digitalization of accounting processes through information systems and technologies is a critical factor for ensuring operational efficiency and competitiveness of modern enterprises. By integrating innovative technologies, businesses not only optimize financial operations but also strengthen their strategic capabilities and resilience in an unpredictable economic environment. Therefore, digital transformation should be viewed as a long-term strategic priority for accounting development and business success.*

Keywords: *information systems, accounting automation, accounting processes, technological integration, modeling in accounting, digital transformation in accounting.*

© Бірченко Н.О., Остапенко Р.М., 2025

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі, що характеризується динамічністю та глобалізацією, бухгалтерський облік та фінансовий менеджмент відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємств. Традиційні методи ведення обліку, які базуються на ручному введенні даних та використанні окремих, часто несумісних програм, не відповідають сучасним вимогам. Вони обмежують можливості автоматизації та моделювання облікових процесів, що негативно впливає на оперативність та точність прийняття рішень.

Впровадження інформаційних систем та новітніх технологій у сферу бухгалтерського обліку може стати ефективним інструментом подолання цих проблем. Зокрема, інтегровані системи автоматизації обліку дозволяють мінімізувати обсяг ручної праці, забезпечити високий рівень точності облікових даних та вдосконалити процеси фінансового аналізу та звітності.

Проте, незважаючи на потенціал новітніх технологій, виникає необхідність дослідження питань ефективності їх впровадження, оптимального вибору інформаційних систем, а також впливу цифрової трансформації на фінансові стратегії підприємств.

Тому важливим завданням є проведення глибокого аналізу впливу інформаційних систем та технологій на автоматизацію облікових процесів та моделювання в умовах сучасних економічних реалій. Необхідно дослідити, як застосування новітніх інформаційних технологій може підвищити ефективність управлінських та облікових процедур, а також які виклики виникають під час їх впровадження та експлуатації на підприємствах різних галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми автоматизації облікових процесів та впливу інформаційних систем на бухгалтерський облік досліджуються багатьма науковцями, які розглядають роль новітніх технологій у підвищенні ефективності фінансового управління та оптимізації бізнес-процесів підприємств. У цьому контексті значну увагу приділено питанням цифровізації обліку, впровадженню ERP-систем, застосуванню штучного інтелекту, хмарних обчислень та вдосконаленню методів моделювання бізнес-процесів.

Зокрема, Шелестова А. аналізує призначення та можливості інформаційних систем автоматизації бізнесу для компаній [1]. Вона наголошує на тому, що сучасні технологічні рішення глибоко трансформують стратегічні підходи до операційного управління в різних сферах діяльності компаній і на різних рівнях, забезпечуючи ефективне управління та підвищення конкурентоспроможності.

Пристемський О.С. у своїй праці розглядає автоматизацію та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства [2]. Він визначає інформаційні ресурси як один із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства та підкреслює необхідність підготовки працівників перед переходом на автоматизовану форму обліку.

Грицай О. та Папіш В. досліджують розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку [3]. Автори аналізують сучасні тенденції у впровадженні інформаційних систем, їх переваги та виклики, зокрема в контексті підвищення ефективності та точності облікових операцій, а також необхідність впровадження захисту даних у зв'язку зі зростанням кіберзагроз.

Шматковська Т. та Коробчук Т. представляють специфіку застосування сучасних інформаційних та комунікаційних технологій у контексті моделювання бізнес-процесів різних рівнів [4]. Вони досліджують роль різних програмних засобів, таких як BPM-системи, які дозволяють автоматизувати, стандартизувати та оптимізувати бізнес-процеси підприємства, а також розглядають спеціалізовані методи моделювання, такі як BPMN та UML.

Дослідження Лемішовської О. та Лінінської В. присвячене впливу інформаційних технологій на змістові та організаційні зміни в сучасних процесах організації бухгалтерської практики [5]. Автори проводять аналіз існуючих тенденцій впровадження в бухгалтерську систему різного виду інструментальних засобів IT-технологій та формулюють пропозиції щодо формування нової парадигми бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економічного простору.

Луценко І. О. та Яковенко С. досліджують розвиток моделей бухгалтерського обліку в умовах сучасних інформаційних технологій [6]. Вони аналізують вплив наукових досягнень і відкриттів в області інформаційних технологій на сучасну облікову теорію, досліджують проблеми і перспективи інтелектуалізації системи бухгалтерського обліку.

Терещенко Л. розглядає технології моделювання управлінських інформаційних систем в системі менеджменту підприємства [7]. Авторка досліджує підходи до моделювання процесу управління та його складових з використанням інформаційних систем і технологій, їх впливу на прийняття управлінських рішень, та надає пропозиції щодо етапів реорганізації управлінських інформаційних систем.

У дослідженні Осадчої О. та Павелко О. висвітлено розвиток обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки України [8]. Автори встановлюють, що в умовах цифровізації національної економіки інформація стає основним джерелом конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, та характеризують основні цифрові технології, доступні для ведення бухгалтерського обліку.

Отже, попри значний масив досліджень у сфері автоматизації облікових процесів та впливу інформаційних систем, залишаються невирішені питання, що стосуються комплексного аналізу ефективності впровадження ERP-систем в облікові процеси, оптимізації використання штучного інтелекту та хмарних технологій у моделюванні бізнес-процесів, а також розробки практичних рекомендацій щодо подолання викликів цифрової трансформації бухгалтерського обліку на підприємствах різних галузей.

Метою статті є комплексне дослідження впливу інформаційних систем та технологій на автоматизацію облікових процесів і моделювання в сучасних умовах цифровізації економіки. Це передбачає аналіз сучасних інформаційних систем, зокрема ERP-платформ, штучного інтелекту, хмарних обчислень та блокчейн-технологій, що застосовуються для оптимізації бухгалтерських процесів, оцінку їх ефективності та впливу на операційну діяльність підприємств. Особлива увага приділяється виявленню переваг та потенційних викликів, пов'язаних з інтеграцією цифрових рішень у процеси бухгалтерського

обліку та моделювання бізнес-процесів, а також розробці рекомендацій щодо оптимального впровадження цих технологій для підвищення точності, прозорості, швидкості фінансової звітності та ефективності управлінських рішень на підприємствах різних галузей.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, застосовувався метод порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних інформаційних систем та ERP-платформ у автоматизації облікових процесів. Метод систематизації використовувався для узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації бухгалтерського обліку та класифікації сучасних технологічних рішень. Також застосовувалися методи моделювання бізнес-процесів (BPMN, UML) для аналізу оптимізації облікових робочих процесів, а метод статистичного аналізу дозволив оцінити кількісні показники ефективності впровадження інформаційних технологій на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційні системи та технології стали основою сучасного бізнесу, докорінно змінивши способи управління даними, ухвалення рішень і взаємодії з клієнтами. Це складні комплекси взаємопов'язаних компонентів, які зберігають, організовують і отримують дані в цифровому форматі, дозволяючи компаніям оптимізувати процеси, покращувати комунікацію та здобувати конкурентні переваги. Основні концепції інформаційних систем охоплюють шість ключових елементів: клієнти, продукти та послуги, бізнес-процеси, учасники, інформація та технології. Саме ця багатовимірність пояснює їхню універсальність та здатність інтегруватися у різні сфери економічної діяльності.

Значення інформаційних систем у сучасному бізнесі важко переоцінити. Вони є фундаментом для різних галузей, забезпечуючи виконання критично важливих функцій, таких як обробка платежів у банках, збір податків урядами, лікування пацієнтів у лікарнях та управління запасами в супермаркетах. Автоматизація рутинних завдань, зменшення кількості помилок і прискорення комунікацій значно підвищують ефективність роботи та знижують витрати. Крім того, ці системи надають своєчасні й точні дані, необхідні для обґрунтованого прийняття рішень, що дозволяє компаніям оцінювати прибутковість, відстежувати клієнтські дані та оперативно адаптувати стратегії до змін на ринку [9]. Важливо підкреслити, що саме завдяки цим можливостям інформаційні системи стають не лише інструментом підтримки бізнесу, а й стратегічним ресурсом його розвитку.

Інформаційні системи докорінно змінили процеси збору, обробки та зберігання даних в обліку, значно підвищивши ефективність, точність і доступність фінансової інформації. У зборі даних інструменти на базі ШІ здатні обробляти величезні обсяги фінансової інформації в реальному часі, виявляючи закономірності та аномалії. Це дозволяє бізнесу швидко приймати обґрунтовані рішення та оперативно адаптувати стратегії до ринкових змін. Використання аналітики великих даних у режимі реального часу покращило внутрішній аудит, а хмарні облікові інформаційні системи (AIS) забезпечують безперебійні рішення для збору та зберігання даних. Крім того, технологія блокчейн підвищує прозорість і безпеку фінансової інформації, зміцнюючи її цілісність. Таким чином, ми бачимо, що інформаційні системи не лише трансформують технічний бік обліку, але й створюють нові стандарти довіри та прозорості у фінансовій сфері.

Зберігання та доступність фінансової інформації зазнали революційних змін завдяки інформаційним системам. Хмарні платформи дозволяють отримувати доступ до фінансових даних з будь-якого місця та в будь-який час, сприяючи кращій співпраці між членами команди. Ці системи створюють комплексну базу для ефективного зберігання та пошуку даних, полегшуючи прийняття рішень через моделювання сценаріїв. Централізація фінансових даних усуває залежність від конкретних пристроїв і забезпечує їх зручний формат та легкий доступ. Саме тут проявляється важливість інтеграції різних типів інформаційних систем, адже їхнє поєднання забезпечує комплексність управління. Це підтверджується й узагальненими даними, наведеними у таблиці 1, де систематизовано вплив інформаційних систем на бізнес-процеси.

Покращена доступність фінансової інформації має далекосяжні переваги для організацій. Вона забезпечує швидший доступ до необхідних даних, глибший аналіз впливу на бізнес і більшу залученість працівників нижчого рівня в процеси прийняття рішень. Така демократизація фінансових даних не лише оптимізує операції, але й мотивує співробітників через залучення до стратегічних процесів. Крім того, інтеграція різних типів інформаційних систем, таких як системи обробки транзакцій для операційних завдань і управлінські інформаційні системи для тактичних рішень, сприяє доступності та зручності використання фінансової інформації на різних рівнях управління. Це створює передумови для більшої узгодженості між підрозділами та підвищення ефективності управлінських рішень.

Сучасні ERP-системи використовують передові технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, для вдосконалення автоматизації бухгалтерських процесів. Наприклад, дослідження показують, що автоматизація складних завдань, як-от розрахунки визнання доходів і звірки рахунків, дозволяє скоротити

Таблиця 1

Вплив інформаційних систем на бізнес-процеси

Аспект	Вплив інформаційних систем
Збір даних	Обробка в реальному часі, розпізнавання шаблонів за допомогою AI
Обробка даних	Автоматизовані розрахунки, підвищена точність, оптимізовані робочі процеси
Зберігання даних	Хмарні рішення, централізовані бази даних
Доступність	Доступ у будь-який час і з будь-якого місця, покращена співпраця
Прийняття рішень	Аналітика в реальному часі, моделювання сценаріїв, прогнозна аналітика
Відповідність вимогам	Автоматизовані перевірки, підвищена безпека, аудитні сліди

Джерело: власна розробка авторів

час їх виконання до 50%. Завдяки інтегрованим аналітичним інструментам ці системи забезпечують доступ до даних про фінансову діяльність у режимі реального часу, що дозволяє виявляти тенденції та швидко ухвалювати обґрунтовані рішення. Крім того, вбудовані функції відповідності знижують ризик порушень на 30% завдяки забезпеченню дотримання галузевих нормативів і стандартів звітності [10]. Важливо зазначити, що порівняння ERP-систем за вартістю за користувача, наведене на рис. 1, дозволяє оцінити економічну доцільність їхнього впровадження.

Моделювання бізнес-процесів відіграє ключову роль в автоматизації бухгалтерії, надаючи структурований підхід до візуалізації, аналізу та оптимізації фінансових операцій. Воно слугує стратегічною дорожньою картою, яка окреслює необхідні кроки для точного й послідовного управління завданнями, такими як управління грошовими потоками, планування бюджету та дотримання нормативних вимог. Створення чітких візуальних представлень робочих процесів дозволяє організаціям виявляти вузькі місця, неефективності та можливості для вдосконалення бухгалтерських процесів [11, 12]. У таблиці 2 узагальнено переваги ERP-систем у бухгалтерському обліку, що підтверджує їхню значущість для практики.

Впровадження моделювання бізнес-процесів у бухгалтерську автоматизацію приносить вагомі переваги. Воно дозволяє скорочувати ручне введення даних і повторювані завдання на 60%, що значно заощаджує час. Також підвищується точність завдяки мінімізації людських помилок, а загальна ефективність зростає на 25% через оптимізацію процесів. Цей підхід дає змогу організаціям перенаправляти ресурси на більш стратегічну діяльність, сприяючи ухваленню кращих рішень завдяки чіткішому розумінню фінансових даних і операцій. Крім того, він покращує комунікацію між командами: за даними опитувань, узгодженість між відділами зростає на 40%, що зменшує непорозуміння в складних бухгалтерських процесах [13].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що моделювання бізнес-процесів постає не лише як технічний інструмент, а як методологічна основа для системного вдосконалення бухгалтерських операцій. Воно дозволяє організаціям не просто оптимізувати окремі завдання, а й вибудовувати цілісну архітектуру управління фінансами, що забезпечує прозорість і узгодженість між різними рівнями управління. Важливо наголосити, що моделювання бізнес-процесів у бухгалтерії сприяє формуванню нової культури управління, де рішення приймаються на основі чіткої візуалізації та аналітики, а не інтуїтивних припущень. Це підтверджують і результати досліджень, які демонструють зростання прозорості процесів на 60% після впровадження моделювання, що, у свою чергу, підвищує якість управлінських рішень [14].

Моделі симуляції, які застосовуються в облікових процесах, є потужним інструментом прогнозування та стратегічного планування. Вони дозволяють організаціям тестувати різні сценарії та оцінювати потенційні наслідки ще до їхнього практичного впровадження. Це

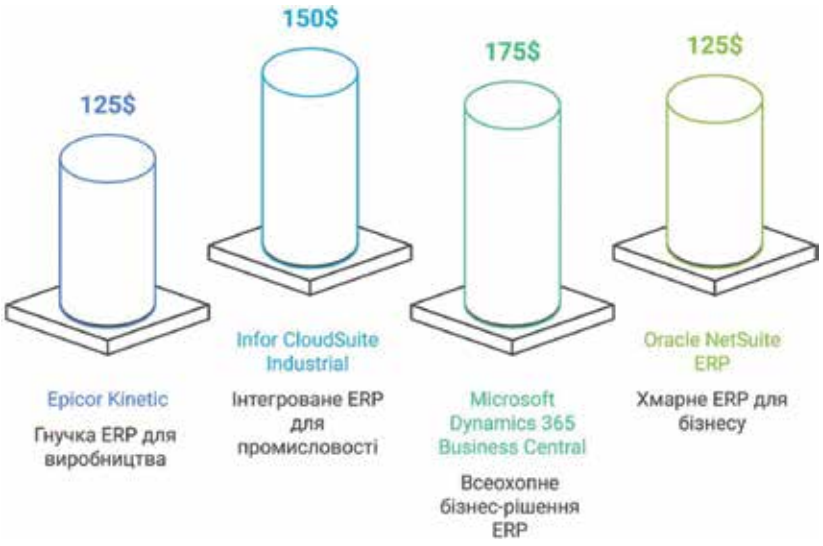

Рис. 1 Порівняння ERP-систем за вартістю за користувача

Джерело: [10]

Таблиця 2

Переваги ERP-систем у бухгалтерському обліку

Вплив на бухгалтерський облік	Перевага
Виявляє неефективність та вузькі місця	Візуалізація процесів
Забезпечує узгодженість у фінансових операціях	Стандартизація
Зменшує ручні помилки та прискорює процеси	Можливості автоматизації
Покращує розподіл часу та персоналу	Оптимізація ресурсів
Гарантує дотримання фінансових норм	Підвищена відповідність
Надає аналітичні дані для стратегічного вибору	Покращене прийняття рішень

Джерело: власна розробка авторів

особливо важливо для управління ресурсами у періоди пікового навантаження, коли ефективний розподіл персоналу та фінансових потоків стає критично необхідним. Використання симуляційних моделей дає змогу керівникам приймати більш обґрунтовані рішення, знижуючи ризики та підвищуючи адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті моделювання бізнес-процесів стає не лише інструментом оптимізації, а й засобом стратегічного управління, що забезпечує довгострокову стійкість бухгалтерських систем.

Хмарні обчислення та мобільні технології докорінно трансформували бухгалтерські процеси, створивши нові можливості для фінансової звітності та управління даними. Вони забезпечують доступ до фінансової інформації в режимі реального часу, незалежно від географічного розташування користувачів, що значно підвищує гнучкість і ефективність роботи. Хмарні платформи дозволяють зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, зменшуючи залежність від локальної інфраструктури та сприяючи співпраці між командами, розташованими в різних регіонах [15]. У цьому аспекті важливо відзначити, що хмарні рішення не лише забезпечують технічну підтримку, а й формують нову парадигму бухгалтерського обліку, де ключовими стають мобільність, інтерактивність та безперервність доступу до даних.

Роль мобільних технологій у забезпеченні фінансової звітності в реальному часі є особливо вагомою. Вони дозволяють керівникам та бухгалтерам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, використовуючи мобільні додатки для відстеження квитанцій, виставлення рахунків та формування звітності. Така оперативність створює новий рівень управлінської культури, де рішення приймаються швидко й обґрунтовано, а комунікація між учасниками процесу стає більш ефективною. Це підтверджує тенденція до зростання використання мобільних платформ у фінансовому менеджменті, що забезпечує інтеграцію бухгалтерських процесів у загальну цифрову екосистему бізнесу.

Хмарні обчислення також значно підвищили рівень безпеки фінансових даних, адже сучасні системи пропонують автоматичні оновлення та передові функції захисту. Це дозволяє організаціям зосередитися на стратегічних завданнях, не витрачаючи ресурси на технічне обслуговування. Водночас інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання у хмарні рішення відкриває нові можливості для аналітики даних, прогнозування та візуалізації фінансових показників [16]. З огляду на викладене, можна підкреслити, хмарні технології стають не лише інструментом зберігання інформації, а й платформою для стратегічного розвитку бухгалтерських систем.

Попри численні переваги, впровадження хмарних обчислень і мобільних технологій супроводжується певними викликами. Організації повинні вирішувати питання інтеграції з існуючими системами, ефективно управляти витратами на хмарні послуги та долати обмеження у налаштуванні. Важливим аспектом є також навчання персоналу новим робочим процесам, адже саме людський фактор визначає успішність цифрової трансформації. Проте, за умови правильного впровадження, ці технології сприяють значному зниженню витрат і підвищенню операційної ефективності, перетворюючи фінансове управління на більш оптимізований і гнучкий процес.

Нещодавні досягнення у сфері штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних обчислень і блокчейну кардинально змінили традиційні методи бухгалтерського обліку. Хмарні рішення забезпечують доступ до фінансових даних у режимі реального часу, що сприяє кращій співпраці та обміну інформацією. Це підвищує очікування щодо безпомилкового обліку, водночас наголошуючи на важливості критичного мислення та навичок розв'язання проблем серед бухгалтерів. Крім того, сучасні технології посилили заходи безпеки, розв'язуючи проблеми кіберзахисту та конфіденційності даних, а також запропонували нові інструменти для аналітики та масштабованості облікових процесів [17]. У цьому контексті бухгалтерський облік поступово перетворюється на інтегровану систему управління знаннями, де технології стають ключовим чинником конкурентоспроможності.

Погляд у майбутнє показує, що кілька тенденцій і перспективних розробок формують еволюцію автоматизації бухгалтерії та технологій моделювання. Зокрема, дедалі більше уваги приділяється забезпеченню точності даних та їхньої готовності до інтеграції з системами штучного інтелекту. Очікується, що автоматизація процесів управління дебіторською та кредиторською заборгованістю (AR і AP) значно скоротить час, що витрачається на рутинні завдання. Хмарні обчислення продовжать сприяти поліпшенню співпраці, особливо в умовах віддаленої роботи, тоді як блокчейн забезпечить безпечне і незмінне ведення записів, а також автоматизацію дотримання нормативних вимог за допомогою смарт-контрактів. Усе це свідчить про те, що майбутнє бухгалтерського обліку буде визначатися синергією технологій, які не лише оптимізують процеси, а й створюють нові стандарти прозорості, ефективності та стратегічної гнучкості.

Висновки. Інформаційні системи та сучасні технології докорінно трансформували бухгалтерський облік, перетворивши його з рутинної функції на стратегічний інструмент управління. Вони забезпечують точність, прозорість і оперативність фінансових даних, створюючи основу для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Автоматизація процесів, інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних рішень і блокчейну дозволяють не лише оптимізувати робочі завдання, а й формувати нову культуру управління фінансами. Бухгалтерія поступово еволюціонує від виконання технічних операцій до стратегічного планування, прогнозування та аналітичної підтримки бізнесу.

Мобільні технології та хмарні обчислення забезпечують доступність фінансової інформації в будь який час і з будь якого місця, що сприяє демократизації даних та залученню ширшого кола учасників до процесів прийняття рішень. Це створює передумови для більшої гнучкості та адаптивності організацій у динамічному ринковому середовищі.

У майбутньому розвиток технологій ще більше змінюватиме бухгалтерську сферу, відкриваючи нові напрями, такі як аналіз фінансової інформації в режимі реального часу, розширення судово бухгалтерської експертизи та автоматизація управління дебіторською

й кредиторською заборгованістю. Для збереження конкурентних позицій фахівці та організації повинні активно впроваджувати інновації, підтримувати культуру постійного навчання та використовувати потенціал нових інструментів і методологій.

Підсумовуючи, варто зазначити, що бухгалтерський облік у цифровій економіці стає не лише засобом фіксації фінансових операцій, а й стратегічним центром аналітики та управління, що визначатиме ефективність і стійкість бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Бібліографічний список:

1. Шелестова А. Інформаційні системи автоматизації бізнесу: призначення та можливості для компаній. *Наука і техніка сьогодні.* 2024. № 3(31). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-426-439

2. Пристемський О. Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. *InterConf.* 2024. № 43(193). С. 76–82. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008

3. Грицай О., Папіш В. Розвиток інформаційних технологій в україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88

4. Шматковська Тетяна, Коробчук Тетяна. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум.* 2023. Т. 1, № 3. С. 156–161. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20

5. Лемішовська О., Лінинська В. Бухгалтерський облік в умовах впровадження інформаційних технологій і систем. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23

6. Луценко І., Яковенко С. Розвиток моделей бухгалтерського обліку в умовах сучасних інформаційних технологій. *Молодий вчений.* 2022. № 1 (101). С. 28–31. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-6

7. Терещенко Л. Технології моделювання управлінських інформаційних систем в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-55

8. Osadcha O. O., Pavelko O. V. Розвиток обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки України. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2021. Т. 2, № 94. С. 162–174. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202115

9. Причини, чому інформаційні системи важливі для бізнесу сьогодні. Університет ECPI. URL: https://www.ecpi.edu/blog/reasons-why-information-systems-are-important-for-business-today

10. Тіммінс Джозеф. Підвищення ефективності через автоматизацію: Розблокування рентабельності інвестицій в ERP-системи. Пер. з англ. URL: https://www.teamacuity.biz/blog/driving-efficiency-through-automation-unlocking-the-roi-of-erp-systems

11. Порівняння найкращих ERP-систем 2025 року (пліч-о-пліч). top10erp.org. URL: https://www.top10erp.org/erp-software-comparison/best-fit

12. Моделювання бізнес-процесів 101. Hyland Software | Content Services | Enterprise Content Management. URL: https://www.hyland.com/en/resources/articles/business-process-modeling

13. Модель бізнес-процесів у сфері фінансів. URL: https://beslick.com/finance-business-process-model (дата звернення: 26.11.2025).

14. Оволодіння сучасними робочими процесами бухгалтерії: ваш путівник до ефективності та успіху. URL: https://sharefile.com/resource/blogs/mastering-modern-accounting-workflows-your-guide-efficiency-and-success

15. Як хмарні обчислення змінюють бухгалтерську галузь – INAA. INAA. URL: https://naa.org/how-cloud-computing-is-changing-the-accounting-industry

16. Роль технологій у фінансовій звітності – FasterCapital. FasterCapital. URL: https://fastercapital.com/topics/the-role-of-technology-in-financial-reporting.html

17. Як технології вплинули на бухгалтерський облік – від комплаєнсу до стратегії. Публікації в податковому та бухгалтерському блозі від Thomson Reuters. URL: https://tax.thomsonreuters.com/blog/how-technology-has-impacted-accounting-from-compliance-to-strategy

References:

1. Shelestova A. (2024). Informatsiini systemy avtomatyzatsii biznesu: pryznachennia ta mozhlyvosti dlia kompanii [Information systems of business automation: Purpose and opportunities for companies]. *Nauka i tekhnika sohodni,* no. 3(31), pp. 426–439. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-426-439

2. Prystemskyi O. (2024). Avtomatyzatsiia ta vplyv informatsiinykh tekhnolohii na vedennya obliku ta kontroliu pidpryyemstva [Automation and impact of information technologies on accounting and enterprise control]. *InterConf,* no. 43(193), pp. 76–82. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008

3. Hrytsai O., & Papish V. (2024). Rozvytok informatsiinykh tekhnolohii v Ukraini ta yikh intehruvannya u sferi bukhhalterskoho obliku [Development of information technologies in Ukraine and their integration into accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88

4. Shmatkovska T., & Korobchuk T. (2023). Suchasni informatsiini ta komunikatsiini tekhnolohii v modeliuvanni biznes-protsesiv [Modern information and communication technologies in business process modeling]. *Ekonomichnyi forum,* no. 1(3), pp. 156–161. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20

5. Lemishovska O., & Lininska V. (2022). Bukhhalterskyi oblik v umovakh vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii i system [Accounting in conditions of implementation of information technologies and systems]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23

6. Lutsenko I., & Yakovenko S. (2022). Rozvytok modelei bukhhalterskoho obliku v umovakh suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii [Development of accounting models in conditions of modern information technologies]. *Molodyi vchenyi,* no. 1(101), pp. 28–31. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-6

7. Tereshchenko L. (2021). Tekhnolohii modeliuvannia upravlinskykh informatsiinykh system v systemi menedzhmentu pidpryyemstva [Technologies of modeling managerial information systems in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-55

8. Osadcha O. O., & Pavelko O. V. (2021). Rozvytok oblikovo-analitychnoi systemy v umovakh tsyfryzatsii ekonomiky Ukrainy [Development of accounting-analytical system in conditions of digitalization of Ukraine's economy]. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, no. 2(94), pp. 162–174. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202115

9. Reasons why information systems are important for business today. (n.d.). ECPI University. Available at: https://www.ecpi.edu/blog/reasons-why-information-systems-are-important-for-business-today

10. Tymmins J. (n.d.). Pidvyshchennia efektyvnosti cherez avtomatyzatsiiu: Rozblokuvannia rentabelnosti investytsii v ERP-systemy [Driving efficiency through automation: Unlocking the ROI of ERP systems]. Team Acuity. Available at: https://teamacuity.biz/blog/driving-efficiency-through-automation-unlocking-the-roi-of-erp-systems

11. Porivnannia nailuchshykh ERP-system 2025 roku (plich-o-plich) [Comparison of the best ERP systems of 2025 (side-by-side)]. (n.d.). top10erp.org. Available at: https://www.top10erp.org/erp-software-comparison/best-fit

12. Modeliuvannia biznes-protsesiv 101 [Business process modeling 101]. (n.d.). Hyland Software. Available at: https://hyland.com/en/resources/articles/business-process-modeling

13. Model biznes-protsesiv u sferi finansiv [Finance business process model]. (n.d.). BeSlick. Available at: https://beslick.com/finance-business-process-model

14. Ovolodinnia suchasnymy robochemy protsesamy bukhhalterii: vash putivnyk do efektyvnosti ta uspikhu [Mastering modern accounting workflows: Your guide to efficiency and success]. (n.d.). Available at: https://www.sharefile.com/resource/blogs/mastering-modern-accounting-workflows-your-guide-efficiency-and-success

15. Yak khmarni obchyslennia zminyuiut bukhhaltersku haluz – INAA [How cloud computing is changing the accounting industry – INAA]. (n.d.). INAA. Available at: https://www.inaa.org/how-cloud-computing-is-changing-the-accounting-industry

16. Rol tekhnolohii u finansovii zvitnosti – FasterCapital [The role of technology in financial reporting – FasterCapital]. (n.d.). FasterCapital. Available at: https://fastercapital.com/topics/the-role-of-technology-in-financial-reporting.html

17. Yak tekhnolohii vplynuly na bukhhalterskyi oblik – vid komplaiensu do stratehii [How technology has impacted accounting – from compliance to strategy]. (n.d.). Thomson Reuters. Available at: https://tax.thomsonreuters.com/blog/how-technology-has-impacted-accounting-from-compliance-to-strategy

Стаття надійшла: 23.10.2025
Стаття прийнята: 25.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 364.3 : 338.2
JEL E61, E69, F42, H50, K10
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-3

Богуш Л.Г.
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу досліджень ризиків
у сфері зайнятості населення,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6196-3781

Larysa Bogush
Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the
National Academy of Scienses of Ukraine

РЕФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ СВІТОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ

REFORMING THE PROCESSES OF SOCIAL PROTECTION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PRIORITIES FOR GLOBAL INTEGRATION

Анотація. *В статті досліджені проблеми та перспективи реформування соціального законодавства і соціальної політики України згідно із стратегічними пріоритетами світо- та євроінтеграції. Окреслені еволюція, сучасні підходи, проблематика поглядів вітчизняної законотворчої влади щодо систематизації основ соціального забезпечення і захисту населення, їх кодифікації в контексті зростаючих викликів дефіцитності відповідних статей бюджетних та інших цільових витрат, а також потреб удосконалення алгоритмів реалізації конституційних гарантій (насамперед, забезпечуваних державою), посилення адресності соціальної допомоги. Проведений аналіз підходів і практики систематизації норм соціального забезпечення та захисту населення, що просуваються в Україні, у порівнянні із базовим законодавством, що функціонує і розвивається в ЄС. Визначені умови, особливості, критерії реформування системи соціального забезпечення і захисту в Україні в рамках довготривалих стратегічних орієнтирів її світо- і євроінтеграції, зважаючи на нагальність суспільно-економічної безпеки цього процесу (передусім, за цілями збереження та оптимізації параметрів відтворення природного і трудового потенціалу населення, підтримання конкурентоспроможності робочої сили, економіки та її територіальних підсистем, вітчизняних виробників).*

Ключові слова: *соціальне законодавство, соціальне забезпечення і захист, цільові та вразливі категорії населення, механізми регулювання, вимоги світо- та євроінтеграції.*

Abstract. Introduction. *The article examines the problems and prospects of reforming Ukrainian social legislation and social policy according to the strategic priorities of global and European integration, as well as the relevant basic EU law norms. The purpose of the article is to summarize the challenges, problems and prospects of reforming Ukrainian social legislation and social policy within the framework of the balanced strategy for a safe implementation of global and European integration aspirations and obligations.* ***Methods.*** *The evolution, modern approaches and problematic issues of the views of the national legislative authorities on the systematization of the foundations of the population social protection and security, their codification in the context of the growing challenges of the shortage of relevant budget and other targeted expenditures, as well as the needs to improve the algorithms for constitutional guarantees' implementation (especially, those ones provided by the state), and to strengthen the social assistance targeting (primarily, according to the criterion of people's difficult life circumstances) are outlined. The analysis of the approaches and practices for systematizing the population social protection norms that are promoted in Ukraine in comparison with the basic legislation that operates and develops in the EU is conducted.* ***Results.*** *The increasingly threatening problems of the population natural reproduction in Ukraine, the deterioration of the quantitative and qualitative parameters of the national economy's labour provision, the strengthening of migration sentiments and processes in society actualize the significant role of social legislation in these negative trends' consistent mitigating and preventing. The functioning of numerous indicators and benchmarks for providing the population or its targeted categories by certain types of social assistance has been identified in the European Code of social protection. These indicators and benchmarks allow to: increase such expenditures during economic recovery periods; plan tasks and ways of using social levers of economic progress; maintain the validity of socially significant protection norms and standards during recession and stagnation periods.* ***Conclusion.*** *The conditions, features, and criteria for reforming national social protection system within the framework of long-term strategic guidelines for Ukraine's European and global integration have been determined, taking into account the urgency of socio-economic security of this process (especially, according to the goals of preserving and optimizing the quantitative and qualitative parameters of the population natural and labour potential reproduction, maintaining the competitiveness of the workforce, the economy and its territorial subsystems, Ukrainian business entities in the globalized world of competing national actors).*

Keywords: *social legislation, social protection and security, targeted and vulnerable categories of the population, regulatory mechanisms, global and European integration requirements.*

© Богуш Л.Г., 2025

Постановка проблеми. Гарантії соціального забезпечення і захисту населення України дедалі частіше стикаються із загрозами та обмеженнями їх фінансування з бюджетів різних рівнів, цільових бюджетних і позабюджетних фондів, спричиненими складними станом та невизначеними перспективами національної економіки. Серед очевидних шляхів урегулювання цієї проблеми численні представники виконавчої і законодавчої влади вбачають кодифікацію соціального законодавства України, засновану на удосконаленні алгоритмів реалізації конституційно гарантованих соціальних прав (насамперед, забезпечуваних державою), звуженні соціальних гарантій через норми, стандарти, механізми посилення їх адресності (насамперед, призначені для осіб у складних життєвих обставинах) [1; 2]. Іншим вагомим чинником та критерієм реформування соціального законодавства виступають зобов'язання, добровільно взяті Україною в рамках стратегічних геополітичних євро- і світоінтеграційних прагнень (насамперед, у межах Угоди про асоціацію з ЄС).

Разом з тим, дедалі загрозливіша проблематика природного відтворення населення України, погіршення кількісно-якісних параметрів забезпечення вітчизняної економіки робочою силою, посилення в суспільстві міграційних настроїв і процесів (помітного навіть у період воєнного стану, що спричинив обмеження та ускладнення процедур виїзду низки категорій громадян передпрацездатного і працездатного віку) актуалізує вагому роль соціального законодавства в послідовному пом'якшенні та запобіганні зазначеним негативним тенденціям. Це вимагає обережного і зваженого ставлення до кардинального перегляду (а особливо, редукції) гарантій соціального забезпечення і захисту, навіть за визнаними у світі ефективними зразками системного законотворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конструктивні розвідки з проблематики реформування та удосконалення вітчизняного соціального законодавства за критеріями і зобов'язаннями України щодо посилення політичних та економічних зв'язків з ЄС зроблені у фахових дослідженнях, де: досліджено процеси і тенденції формування модерних норм соціальної політики та системи соціального забезпечення ЄС (Окладна М.Г., Яковюк І.В., Костюк В.Л., Мельник О.Я.) [3–4]; порівняно чинні стандарти соціального забезпечення і захисту населення в країнах Євроосюзу та Україні (Тимчишин Т.М., Орловська І.Г., Заболотна Н.Я.) [5–7]; визначено проблеми та актуальні тенденції адаптації українського соціального законодавства до європейського законодавства (Малюга Л.Ю., Гарасимів Т.З.) [8–10]. Водночас найбільш інформативними джерелами виявлення проблем і перспектив удосконалення соціального законодавства України за критеріями та орієнтирами євроінтеграційних зобов'язань є acquis communautaire ЄС, проекти та останні прийняті відповідні норми вітчизняного права [11–16].

Узагальнення зазначених фахових публікацій і законотворчих документів засвідчує необхідність чіткішого окреслення умов та критеріїв реформування національної системи соціального забезпечення і захисту в рамках стратегічних орієнтирів євро- і світоінтеграції, зважаючи передусім на нагальність вимог довготривалої суспільно-економічної безпеки цього процесу.

Мета статті полягає в узагальненні викликів, проблем, перспектив реформування соціального законодавства та процесів соціального забезпечення і захисту в Україні в рамках зваженої стратегії безпечної реалізації вітчизняних світо- і євроінтеграційних прагнень та зобов'язань, (зокрема, у відповідності із базовими нормами профільного права ЄС).

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. Методологія виявлення проблем, особливостей, критеріїв, перспектив реформування процесів соціального забезпечення і захисту в Україні в контексті стратегічних пріоритетів світо- і євроінтеграції поєднує емпіричні та теоретичні методи. Аналіз нормативних та офіційних документів, фахових джерел, порівняння ключових елементів базового соціального законодавства ЄС та України в їх еволюції доповнюється виявленням спільних ознак ефективного законотворення і соціального розвитку, здатних стимулювати позитивну динаміку спектру відтворювальних процесів, а також їх екстраполяцією на очікування щодо усталення ключових вітчизняних соціально-економічних показників (зокрема, конкурентоспроможності робочої сили і виробників). В свою чергу перспективи конструктивного удосконалення соціального законодавства і соціальної політики України (насамперед, зваженого з огляду на суспільну прийнятність ризиків і результатів) значною мірою пов'язані з індикацією процесів соціального розвитку в систематизованих нормативних і підзаконних документах, що, згідно із накопиченим світовим досвідом, дозволяє пом'якшувати негативний вплив на них з боку спектру глобальних і макрорегіональних позаекономічних кон'юнктур, циклічності національного економічного розвитку на стадіях від пожвавлення до спаду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рішення про створення робочої групи з напрацювання проекту Соціального кодексу України було прийняте на засіданні Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів у квітні 2022 р. [17], а в лютому 2023 р. цей проект зазначеним Комітетом вже було рекомендовано винести на розгляд Верховної Ради. Це не перша спроба кодифікації соціального законодавства України (згідно із пояснювальною запискою тодішнього проекту Соціального кодексу, проведена з метою систематизації законодавства в соціальній сфері, усунення колізій між законами, виведення на рівень закону соціальних норм, урегульованих підзаконними актами [18]). Відповідна розробка, яка отримала статус проекту Закону № 11061, була оприлюднена у 2012 р. [13].

Концептуальні положення проекту Соціального кодексу України у редакції від 02.08.2012 р. № 11061 було розроблено у відповідь на завдання Цільової програми із реалізації Програмної резолюції VI з'їзду Федерації профспілок України «Професійні спілки – за розвиток соціальної держави в Україні», а також у рамках виконання п. 5 постанови президії ФПУ від 09.11.2011 р. № П-7-6 «Про стан бідності в Україні та дії профспілок щодо подолання та запобігання бідності серед працюючих» з метою розбудови правових засад соціальної держави, розвитку громадянського суспільства, демократизації управління та життєдіяльності громадян [14]. За висновком соціально-економічного департаменту апарату ФПУ, Соціальний

кодекс України, унормувавши єдину державну систему соціального забезпечення, повинен мати за мету: забезпечення взаємозв'язку з актами інших галузей законодавства (цивільним, трудовим, бюджетним тощо); упорядкування видів соціального забезпечення без встановлення нових (з метою запобігання збільшенню витрат на його фінансування з бюджетів усіх рівнів), збереження чинних соціальних пільг; трансформацію окремих соціальних пільг у грошові виплати (пенсії, допомоги, компенсації, субсидії, позики) та соціальне обслуговування (соціальні послуги та соціальну допомогу); закріплення фінансування соціального забезпечення за тим рівнем бюджетної системи, на якому було прийнято рішення про його встановлення; фінансування професійних пільг і гарантій працівникам за рахунок коштів роботодавців і органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що виділяються з відповідних бюджетів. Також в основу проекту Соціального кодексу України від 02.08.2012 р. № 11061 було покладено принципи доступності, гарантованості, диференційованості видів і розмірів соціального забезпечення [14].

При цьому Соціальний кодекс мав: оптимізувати соціальні зобов'язання і фінансові можливості держави, ґрунтуючись на конституційних гарантіях соціальних прав, міжнародних зобов'язаннях та законодавчо визначених пріоритетах соціального розвитку України і, водночас, унеможлививши фактичне зниження життєвого рівня громадян; гармонізувати національне соціальне законодавство з нормами міжнародного права (зокрема, в рамках реалізації ратифікованих Україною конвенцій та рекомендацій МОП, а також Європейської соціальної хартії) з урахуванням рівня розвитку національної економіки та фінансових можливостей України [14].

В свою чергу, серед основних аргументів новітнього етапу кодифікації соціального законодавства України – необхідність його систематизації через множинність і застарілість, посилювані відчутним і вже хронічним браком державних видатків на соціальні виплати; багаторічна проблематика об'єктивної обмеженості державного бюджету в контексті виконання історично та політично створених норм законодавства щодо соціального забезпечення спектру категорій громадян; висновок щодо засад законотворчої практики цивілізованих країн, виходячи з якого соціальна політика має ґрунтуватися на фінансовій спроможності держави та згоді суспільства фінансувати окремі категорії населення в певних існуючих обставинах; необхідність і доцільність зміщення акценту системи соціального забезпечення від соціальних виплат до соціальних послуг з орієнтиром на надання адресної допомоги особам, які перебувають у складних життєвих обставинах, безвідносно до категорії, в яку потрапляє особа за критеріями соціальної вразливості та гарантіями державного соціального захисту (як основа зміни політико-соціальної платформи держави) [2]. З іншого боку, підґрунтям нового Соціального кодексу України, як декларували його розробники, мають стати міжнародні та європейські соціальні стандарти, що відображають гідний рівень життя, соціального та пенсійного забезпечення [17].

В результаті представники Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів та фахівці долученого проекту Ради Європи «Подальша підтримка розвитку соціальних прав людини в Україні» очікують збільшення сум допомоги для осіб у складних життєвих обставинах до обсягів, достатніх для забезпечення нормального рівня життя людини [2; 17].

Складно заперечувати кожен із перелічених аргументів, однак у сукупності вони створюють негативне враження щодо намагання держави швидко і масштабно скоротити як обсяг, так і самі правові норми та гарантії соціальних зобов'язань в історичний період, коли соціальна політика є результатом, невід'ємним орієнтиром та умовою розвитку конкурентних спільнот у глобалізованому світі. Цей висновок підтверджується піклуванням представників законотворчої влади про авторитет України як держави у статусі кандидата в члени ЄС завдяки скороченню вагомого обсягу судових рішень з боку Європейського суду з прав людини та національних судів у рамках розгляду позовів щодо невиконання державних соціальних зобов'язань і, відповідно, обмеженню виплат по них з державного бюджету [2]. Отже, немає зобов'язань – немає позовів, але є, начебто, зростання міжнародного авторитету України.

В такому контексті доцільно відмітити, що підписаний Україною у 2016 р. Європейський кодекс соціального забезпечення від 16.04.1964 р. у поточній редакції від 6.11.1990 р. (а не Соціальний кодекс ЄС, за аналогією з документом, що розробляється Комітетом Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів та претендує на всеосяжну систематизацію соціального законодавства України) був укладений з метою заохочення членів ЄС до розвитку національних систем соціального забезпечення, сприяння їх соціальному прогресу (зокрема, на основі поширення соціальних гарантій на все населення з особистими соціальними правами, усунення дискримінації, в т. ч. за статевою ознакою) [11].

Порівнюючи вже зроблену спробу кодифікації соціального законодавства України та Європейський кодекс соціального забезпечення, слід відмітити вужче коло тематичних напрямів та більше зосередження на проблемах фінансової компенсації, умовах та аспектах доступу до неї у кодексі ЄС. Отже, Європейський кодекс соціального забезпечення не претендує на всеосяжність сфер соціальної життєдіяльності та соціальної політики, як це зроблено у проекті Соціального кодексу від 2012 р. або як останнім часом це декларують представники Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів, а також фахівці долученого проекту Ради Європи «Подальша підтримка розвитку соціальних прав людини в Україні». Європейський кодекс соціального забезпечення зосереджується винятково на регламентації суспільно прийнятих норм та практичних питань компенсації і вирівнювання ресурсних можливостей (у т. ч. гарантованого доступу) населення (зокрема: працюючих і безробітних, членів їх сімей; осіб, які тільки виходять чи за віком можуть вийти на ринок праці або отримати статус безробітних чи пошукачів зайнятості; низки категорій населення, вразливих за статтю, віком, станом здоров'я, сімейним становищем, місцем проживання, тривалістю проживання в ЄС) відносно стандартів життєдіяльності як спільних для Європейського Союзу, так і специфічних для окремих країн – членів.

Звертає на себе увагу також присутність у Європейському кодексі соціального забезпечення численних норм, пов'язаних із використанням індикаторів та орієнтирів забезпеченості чи можливої незабезпеченості населення або його цільової категорії окремими видами соціальної допомоги (ст. 9, 14, 20–24, 28, 35, 38, 46, 49, 52, 54, 56, 59–61, 65–67, 71–73) [11]. Як відомо, застосування подібних індикаторів та орієнтирів у соціальній політиці дозволяє нарощувати видатки за спектром затребуваних видів соціальної допомоги у періоди поліпшення та прискорення темпів економічного розвитку країни і її регіонів, обґрунтовувати і планувати цілі, завдання, шляхи використання й удосконалення соціальних важелів економічного прогресу та господарського зростання. І навпаки, в часи економічної рецесії, стагнації практика індикації орієнтирів та цілей соціального розвитку сприяє збереженню чинності окремих норм і нормативів соціального захисту та забезпечення в умовах відсутності або обмеження витрат на їх фінансування з бюджетів різних рівнів, фондів загальнообов'язкового страхування, позабюджетних джерел (без перегляду законодавства в бік звуження соціальних гарантій і стандартів). В Україні практика індикації кількісних та якісних параметрів соціального забезпечення і захисту може бути унормована шляхом доопрацювання Закону «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5.10.2000 р. № 2017-III (нині в редакції від 26.06.2024 р.), насамперед, його статей 3, 4, 8, 19, 20, 22–24 [12].

В контексті новітніх тенденцій моніторингу, удосконалення нормативної бази, політичної оцінки рівня оплати праці та життя в ЄС доцільно акцентувати увагу і на основній категорії, що використовується для розрахунку спектру видів соціальної допомоги – сумі попереднього заробітку потенційних бенефіціаріїв або їх годувальників, починаючи від базової ставки заробітку категорій, до яких вони належать (ч. XI Європейського кодексу соціального забезпечення [11]). Реагуючи 19.10.2022 р. на голосування під час ухвалення Директиви № 2022/2041 Європейського Парламенту та Ради про адекватну мінімальну заробітну плату, високопосадовці ЄС визнали, що реальністю Європи впродовж занадто тривалого часу була ситуація, коли заробітна плата залишала працівників та їх сім'ї жити в бідності, а також наголосили на нагальності: заходів з підвищення встановленої законом мінімальної заробітної плати і сприяння укладанню колективних договорів; надання доступу працівникам до адекватної мінімальної заробітної плати та гідного рівня життя [19]. Відтак тривалий час соціальна політика і практика ЄС ґрунтувалися на категорії, грошові виміри якої не відповідали мінімальним стандартам соціального забезпечення і захисту, а відповідна соціальна допомога була заниженою і недостатньою. Водночас Директива № 2022/2041 трактувалася як така, що визначає рамки мінімальної заробітної плати з повагою до свободи соціальних партнерів, а її реалізація здатна покращити умови праці та життя не лише працівників, але й роботодавців, що платять гідну заробітну плату, створивши основу для справедливого, інклюзивного та стійкого відновлення [19].

Що стосується України, то, згідно з аналізом офіційної статистики, у найближчий передвоєнний період частка працюючих за наймом серед зайнятого населення 15–70 років сягала 84%, причому рівень їх трудових доходів у масі залишався доволі невисоким, навіть порівняно з офіційним прожитковим мінімумом, змістове і вартісне наповнення якого продовжує зазнавати об'єктивної критики, у т. ч. з боку провідних представників законотворчої влади [20]. За їх висновком, внаслідок прорахунків в політиці індексації офіційний прожитковий мінімум нині майже в чотири рази нижчий за фактичний та не забезпечує навіть базових потреб людини в їжі, ліках, одязі, житлі, що особливо гостро відчувають працівники бюджетної сфери, пенсіонери, малозабезпечені [20]. З іншого боку, незбалансованість структури та поточна низька резильєнтність національної економіки об'єктивно загрожують загострити несприятливі тенденції природного відтворення населення і робочої сили, а також відтворення рівня і якості життя в Україні у середньо- та довготривалій перспективі. В цих умовах звуження державних соціальних зобов'язань невідворотно негативно вплине як на параметри життєдіяльності основної маси соціальних і доходних груп, так і на трудоресурсну та економічну ситуацію, конкурентоспроможність національних виробників.

У світлі сказаного численні питання викликають новітні підходи до модернізації соціального забезпечення в Україні, зокрема, постанова КМУ № 371 «Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо надання базової соціальної допомоги» від 25.03.2025 р. у редакції від 19.08.2025 р. [15] та проект Закону № 14051 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо надання базової соціальної допомоги» від 18.09.2025 р. [16], що (цілком зрозуміло з їх змісту та політичного супроводу) стануть важливою частиною нового Соціального кодексу України.

Постанова КМУ № 371 окреслила експериментальний механізм кардинальної зміни моделі соціального захисту і забезпечення в Україні малозабезпечених сімей шляхом монетизації сукупності соціальних пільг і допомог у базовій соціальній допомозі, що (у відповідності з низкою критеріїв малозабезпеченості) призначається на сім'ю та виплачується: одному з її членів, який звернувся за її призначенням; кожній повнолітній особі з числа членів сім'ї рівними частинами (за спільним бажанням усіх таких осіб та за умови звернення до органів Пенсійного фонду) [15]. Призначення базової соціальної допомоги має численні обмеження, пов'язані із статками, економічною, споживчою, громадською, освітньою активністю членів сім'ї (п. 5 постанови КМУ № 371). Водночас базова соціальна допомога може призначатися сім'ям, у складі яких є кілька непрацюючих працездатних осіб, зареєстрованих у центрах зайнятості як безробітні або такі, що перебувають на обліку як пошукачі роботи (зокрема, з метою отримання ваучера на навчання) (п. 6).

Більшість обмежень для призначення базової соціальної допомоги є цілком обґрунтованими, однак не зовсім зрозумілі обмеження, пов'язані з доглядом за інвалідами та особами похилого віку, втратою працездатності, досягненням пенсійного віку без набуття права на пенсійні виплати, оскільки в масі такі домогосподарства, як і інші вразливі категорії населення, об'єктивно несуть доволі вагомі витрати на забезпечення мінімально прийнятного рівня життя. Доцільно

припустити, що сам зміст категорії базової соціальної допомоги не дозволяє градації соціально вразливих осіб за характеристиками віку, стану здоров'я, життєвого досвіду, тим більше, що, згідно із п. 21 постанови КМУ № 371, розмір базової соціальної допомоги визначається як різниця між сукупним розміром базової величини для кожного члена сім'ї та середньомісячним сукупним доходом сім'ї [15].

Що стосується проекту Закону № 14051 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо надання базової соціальної допомоги» від 18.09.2025 р. [16], то, як свідчить порівняльна таблиця, складена Директоратом адресної соціальної підтримки населення Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, Закон «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» трансформується в Закон «Про базову соціальну допомогу». Ця допомога затверджується КМУ на відповідний рік, виходячи з наявних фінансових ресурсів державного бюджету в розмірі, не нижчому від прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня календарного року. Однак при цьому критерії віднесення сімей до малозабезпечених (тобто таких, що мають низький середньомісячний сукупний дохід) визначаються Кабінетом Міністрів України (ст. 1 Закону «Про базову соціальну допомогу»).

В результаті, згідно із ст. 2 Закону «Про базову соціальну допомогу», це законодавство більше не матиме жодного стосунку до Закону «Про прожитковий мінімум», а розмір базової соціальної допомоги та процедури її призначення щороку можуть ситуативно коригуватися Кабінетом Міністрів, оскільки відносини щодо прийняття, набрання чинності, оскарження в адміністративному порядку, виконання, припинення дії адміністративних актів у сфері надання базової соціальної допомоги, за ст. 2, регулює Закон «Про адміністративну процедуру». У підсумку, створюється підстава для ігнорування ст. 11 Закону «Про базову соціальну допомогу», згідно з якою виплата базової соціальної допомоги має здійснюватися за рахунок коштів Державного бюджету України [16]. Отже, із введенням в дію Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо надання базової соціальної допомоги» може скластися ситуація, коли державний бюджет більше не нестиме відповідальності за повноцінне фінансування спектру видів соціальної допомоги.

Висновки. Очікування низки вітчизняних законодавців щодо позитивного впливу новітніх підходів до систематизації та кодифікації засад соціального забезпечення і захисту, які передбачають суттєве звуження відповідних гарантій (у т. ч. завдяки запровадженню стандартів і механізмів, що кардинально посилюють роль критерію адресності), на демографічну, трудоресурсну, суспільно-політичну ситуацію в Україні, її авторитет на міжнародній арені слід визнати слабко обґрунтованими. В складних геополітичних та соціально-економічних умовах, в яких нині перебуває наша держава, процеси реформування національного соціального законодавства такого масштабу і темпів доцільно узгоджувати не стільки із зовнішніми геополітичними орієнтирами, скільки із стратегічними пріоритетами відновлення економіки України із використанням збереженого внутрішнього потенціалу її резильєнтності, диверсифікації, модернізації, конкурентоспроможності. Зміст соціальної політики, масштаби соціального забезпечення і захисту населення передпрацездатного і працездатного віку, зайнятих різних категорій вразливості відіграють визначальну роль у відтворенні та оптимізації зазначених характеристик вітчизняного господарства і соціуму в глобалізованому світі нео- та постіндустріальних національних економік.

Порівнюючи підходи та результати кодифікації засад соціального забезпечення і захисту в ЄС та Україні, можна зробити висновок, що в основі відповідних процесів у Європейському Союзі лежать концепції соціоекономіки та соціального аудиту, зосереджені на організації ефективного процесу відтворення людських ресурсів та робочої сили. Їх застосування передбачає оцінки діяльності спектру соціальних акторів, структур та суб'єктів господарювання у контексті досягнення значущих суспільних і некомерційних цілей та цінностей на основі систематичного моніторингу відповідних поглядів спектру соціальних груп. Такий підхід до коригування соціальної політики і соціального законодавства дозволяє збалансувати діалогові позиції соціальних і ділових партнерів у напрямі узгодженої реалізації їх стратегічних завдань та орієнтирів, у підсумку гармонізуючи соціальні та соціально-трудові відносини в державі. Розуміючи роль конструктивного соціального діалогу в ефективному відтворенні людських ресурсів, робочої сили, розвитку і зростанні господарських систем та економіки загалом, органи влади ЄС зорієнтовані та послідовну оптимізацію обсягів і структури соціальної допомоги, що має надаватись згідно із Європейським кодексом соціального забезпечення.

Відтак, проголошуючи домінанту євроінтеграційних цілей і цінностей, Україна має зважено ставитися до реформування нормативного підґрунтя процесів відтворення та збереження репродукційного і трудового потенціалу населення та робочої сили.

Бібліографічний список:

1. Голова комітету ВР з питань соцполітики анонсувала створення Соціального кодексу. *Інтерфакс – Україна.* 02.01.2020. URL: https://ua.interfax.com.ua/news/political/633696.html?fbclid=IwAR3JjICXcIjArIvPTMmOkVvlyKlErfI_REfKAK5SHD8hiXHmTFK1QSR0sc (дата звернення: 21.11.2025).

2. У Верховній Раді України розпочалася робота над проектом Соціального кодексу України. *Рада.* 30.06.2022. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/224746.html (дата звернення: 21.11.2025).

3. Окладна М.Г., Яковюк І.В. Соціальна політика Європейського Союзу: становлення і розвиток. Харків: Оберіг, 2016. 40 с.

4. Костюк В.Л., Мельник О.Я. Європейський кодекс соціального забезпечення у контексті новітньої моделі джерел права: проблеми та тенденції. *Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє.* Одеса: Гельветика, 2017. Т. 1. С. 532–535.

5. Тимчишин Т.М. Соціальні права людини в Європейському Союзі. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 1. С. 292–295. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-1/72

6. Орловська І.Г. Європейський стовп соціальних прав як орієнтир соціальної політики України в умовах європейського вектора розвитку. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2022. Вип. 4, ч. 2. С. 40–46. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.7

7. Заболотна Н.Я. Європейські міжнародні стандарти у сфері соціального захисту та соціального забезпечення населення як орієнтир для розбудови української соціальної системи. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. № 1. С. 252–255. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/55

8. Малюга Л.Ю. Європейські соціальні стандарти в контексті права на соціальний захист в Україні. *Альманах міжнародного права.* 2019. Вип. 22. С. 15–25. DOI: https://doi.org/10.32841/ILA.2019.22.02

9. Малюга Л.Ю. Сучасні тенденції розвитку адаптації соціального законодавства до європейського законодавства як складової частини процесу інтеграції України до ЄС. *Право і суспільство.* 2020. № 1. С. 213–220. DOI: https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.1-1.32

10. Гарасимів Т. До проблеми адаптації українського соціального законодавства до законодавства Європейського Союзу: теоретико-правовий дискурс. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки».* 2021. № 2 (30). С. 43–48. DOI: http://doi.org/10.23939/law2021.30.043

11. Європейський кодекс соціального забезпечення. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_651#Text (дата звернення: 22.11.2025).

12. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5.10.2000 № 2017-III у редакції від 26.06.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text (дата звернення: 21.11.2025).

13. Соціальний кодекс України (проект) від 02.08.2012 № 11061. URL: https://ips.ligazakon.net/document/jf8j900i?ed=2012_08_02 (дата звернення: 21.11.2025).

14. Постанова Президії ФПУ від 14.03.2012 № П-11-6 «Про проект Концептуальних положень Соціального кодексу України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006580-12#Text (дата звернення: 22.11.2025).

15. Постанова КМУ № 371 «Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо надання базової соціальної допомоги» від 25.03.2025 у редакції від 19.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/371-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 21.11.2025).

16. Проект Закону № 14051 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо надання базової соціальної допомоги» від 18.09.2025. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57347 (дата звернення: 21.11.2025).

17. Відкрита реєстрація до робочої групи з розробки Соціального кодексу України. *Офіс Ради Європи в Україні.* 22.08.2022. URL: https://coe.int/uk/web/kyiv/-/registration-for-the-working-group-on-the-development-of-the-social-code-of-ukraine-is-open (дата звернення: 21.11.2025).

18. Законодавство про соціальний захист громадян пропонують об'єднати в Соціальний кодекс. *Дебет – Кредит.* 14.08.2012. URL: https://news.dtkt.ua/labor/social-protection/20110-zakonodavstvo-pro-socialnii-zaxist-gromadian-proponuiut-objednati-v-socialnii-kodeks (дата звернення: 21.11.2025).

19. Директива ЄС про адекватну мінімальну заробітну плату – це ключове рішення у боротьбі з кризою вартості життя. *ФПУ.* 21.03.2024. URL: https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/25897-dyrektyva-yes-pro-adekvatnu-minimalnu-zarobitnu-platu-tse-kliuchove-rishennia-u-borotbi-z-kryzoiu-vartosti-zhyttia.html (дата звернення: 21.11.2025).

20. Прожитковий мінімум в Україні має бути підвищено для забезпечення базових потреб громадян – нардеп Третьякова. *Інтерфакс – Україна.* 21.07.2025. URL: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1089311.html (дата звернення: 21.11.2025).

References:

1. Interfax – Ukraine (2020) Holova komitetu VR z pytan sotspolityky anonsuvala stvorennia Sotsialnoho kodeksu. [The head of the Verkhovna Rada Committee on Social Policy announced the Social Code creation]. Available at: https://ua.interfax.com.ua/news/political/633696.html?fbclid=IwAR3JjICXcIjArIvPTMmOkVvlyKlErfI_REfKAK5SHD8hiXHm-TFK1QSR0sc (accessed 21 November 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2022) U Verkhovnii Radi Ukrainy rozpochalasia robota nad proektom Sotsialnoho kodeksu Ukrainy. [The Verkhovna Rada of Ukraine has begun working on the draft of the Social Code of Ukraine]. Available at: https://rada.gov.ua/news/razom/224746.html (accessed 21 November 2025).

3. Okladna M.G., Yakovyuk I.V. (2016) *Sotsialna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: stanovlennia i rozvytok.* [Social policy of the European Union: formation and development]. Oberih, Kharkiv, Ukraine, 40 p.

4. Kostiuk V.L., Melnyk O.Ya. (2017) Yevropeiskyi kodeks sotsialnoho zabezpechennia u konteksti novitnoi modeli dzherel prava: problemy ta tendentsii. [The European Code of social protection in the context of the new model of law sources: problems and trends]. *Traditions and innovations of legal science: past, present, future.* Helvetica, Odesa, Ukraine, vol. 1, pp. 532–535.

5. Tymchyshyn T.M. (2020) Sotsialni prava liudyny v Yevropeiskomu Soiuzi. [Human rights in the European Union]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal,* vol. 1, pp. 292–295. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-1/72

6. Orlovska I.H. (2022) Yevropeiskyi stovp sotsialnykh prav yak oriientyr sotsialnoi polityky Ukrainy v umovakh yevropeiskoho vektora rozvytku. [The European pillar of social rights as a guideline for the social policy of Ukraine in the conditions of the European vector of development]. *Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys,* vol. 4(2), pp. 40–46. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.7

7. Zabolotna N.Ya. (2024) Yevropeiski mizhnarodni standarty u sferi sotsialnoho zakhystu ta sotsialnoho zabezpechennia naselennia yak oriientyr dlia rozbudovy ukrainskoi sotsialnoi systemy. [European international standards in the sphere of social protection and social security of the population as a guideline for the development of the Ukrainian social system]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal,* vol. 1, pp. 252–255. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/55

8. Maliuha L.Yu. (2019) Yevropeiski sotsialni standarty v konteksti prava na sotsialnyi zakhyst v Ukraini. [European social standards in the context of the right to social protection in Ukraine]. *Almanakh mizhnarodnoho prava,* vol. 22, pp. 15–25. DOI: https://doi.org/10.32841/ILA.2019.22.02

9. Maliuha L.Yu. (2020) Suchasni tendentsii rozvytku adaptatsii sotsialnoho zakonodavstva do yevropeiskoho zakonodavstva yak skladovoi chastyny protsesu intehratsii Ukrainy do YeS. [Current tendencies of development of adaptation of social legislation to the European legislation as a component of the process of integration of Ukraine into the EU]. *Pravo i suspilstvo,* vol. 1, pp. 213–220. DOI: https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.1-1.32

10. Harasymiv T. (2021) Do problemy adaptatsii ukrainskoho sotsialnoho zakonodavstva do zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu: teoretyko-pravovyi dyskurs. [To the problem of adaptation of Ukrainian social legislation to the legislation of the European Union:

theoretical and legal discourse]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", Seriia "Yurydychni nauky"*, vol. 2(30), pp. 43–48. DOI: http://doi.org/10.23939/law2021.30.043

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Yevropeiskyi kodeks sotsialnoho zabezpechennia. [European Code of social protection]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_651#Text (accessed 21 November 2025).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Zakon Ukrainy "Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii" vid 5.10.2000 No. 2017-III u redaktsii vid 26.06.2024 [Law of Ukraine "On State social standards and state social guarantees" dated 5.10.2000 No. 2017-III as amended on 26.06.2024]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text (accessed 21 November 2025).

13. Liga:Zakon (2025) Sotsialnyi kodeks Ukrainy (proekt) vid 02.08.2012 No. 11061. [Social Code of Ukraine (draft) dated 02.08.2012 No. 11061]. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/jf8j900i?ed=2012_08_02 (accessed 21 November 2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Postanova Prezydii FPU vid 14.03.2012 No. P-11-6 "Pro proekt Kontseptualnykh polozhen Sotsialnoho kodeksu Ukrainy". [Resolution of the Presidium of the Federation of Trade Unions of Ukraine dated 14.03.2012 No. P-11-6 "On the draft of the conceptual provisions of the Social Code of Ukraine"]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006580-12#Text (accessed 21 November 2025).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Postanova KMU No. 371 "Deiaki pytannia realizatsii eksperymentalnoho proektu shchodo nadannia bazovoi sotsialnoi dopomohy" vid 25.03.2025 u redaktsii vid 19.08.2025 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 371 "Some issues of implementing the pilot project on the basic social assistance provision" dated 25.03.2025 as amended on 19.08.2025]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/371-2025-%D0%BF#Text (accessed 21 November 2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Proekt Zakonu No. 14051 "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo nadannia bazovoi sotsialnoi dopomohy" vid 18.09.2025 [Draft Law No. 14051 "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on the basic social assistance provision" dated 18.09.2025]. Available at: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57347 (accessed 21 November 2025).

17. Council of Europe Office in Ukraine (2022) Vidkryta reiestratsiia do robochoi hrupy z rozrobky Sotsialnoho kodeksu Ukrainy [The registration for the working group on the development of the Social Code of Ukraine is opened]. Available at: https://coe.int/uk/web/kyiv/-/registration-for-the-working-group-on-the-development-of-the-social-code-of-ukraine-is-open (accessed 21 November 2025).

18. Debit – Credit (2012) Zakonodavstvo pro sotsialnyi zakhyst hromadian proponuiut obiednaty v Sotsialnyi kodeks. [It is proposed to merge the legislation on citizens' social protection into the Social Code]. Available at: https://news.dtkt.ua/labor/social-protection/20110-zakonodavstvo-pro-socialnii-zaxist-gromadian-proponuiut-objednati-v-socialnii-kodeks (accessed 21 November 2025).

19. Federation of Trade Unions of Ukraine (2024) Dyrektyva YeS pro adekvatnu minimalnu zarobitnu platu – tse kliuchove rishennia u borotbi z kryzoiu vartosti zhyttia. [The EU Directive on an adequate minimum wage is the key solution in combating the living costs crisis]. Available at: https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/25897-dyrektyva-yes-pro-adekvatnu-minimalnu-zarobitnu-platu-tse-kliuchove-rishennia-u-borotbi-z-kryzoiu-vartosti-zhyttia.html (accessed 21 November 2025).

20. Interfax – Ukraine (2025) Prozhytkovyi minimum v Ukraini maie buty pidvyshcheno dlia zabezpechennia bazovykh potreb hromadian – nardep Tretiakova. [The subsistence minimum in Ukraine should be increased to ensure the citizens' basic needs – people's deputy Tretyakova]. Available at: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1089311.html (accessed 21 November 2025).

Стаття надійшла: 27.10.2025
Стаття прийнята: 24.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 330.101
JEL O13, Q13
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-4

Бондарчук Я.В.
аспірант,
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8549-3030
Yaroslav Bondarchuk
Odesa National University of Economics

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ – ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

THEORY AND PRACTICE OF AGRICULTURAL COOPERATION – CURRENT STATUS AND PROSPECTS

Анотація. *Сільськогосподарська кооперація лишається ключовим елементом розвитку аграрного сектору, забезпечуючи виробничу інтеграцію, стійкість ланцюгів постачання та розв'язок низки соціальних проблем. У статті проаналізовано сучасний стан кооперативного руху, глобальні тенденції та успішні моделі, що демонструють можливості підвищення ефективності й адаптації до викликів цифровізації, демографічних змін і глобальної конкуренції. Показано значний внесок кооперативів у економіки ЄС, Японії та інших країн, а також виявлено бар'єри, що стримують розвиток аграрних кооперативів. Обґрунтовано необхідність упровадження міжнародного досвіду, посилення державної підтримки та активізації участі фермерів у кооперативних структурах.*

Ключові слова: *сільськогосподарська кооперація, аграрні кооперативи, агропромисловий капітал, сталий розвиток, кооперативний рух.*

Abstract. Introduction. *Agricultural cooperatives have become essential institutional actors that ensure resilience, competitiveness, and social cohesion within rural economies. Their role extends beyond production coordination to functions such as risk sharing, value-chain integration, knowledge dissemination, and support for sustainable practices. In many developed and developing countries, cooperatives demonstrate a capacity to maintain market stability and promote innovation; however, disparities across regions reveal that their performance strongly depends on institutional quality, membership dynamics, and technological adaptability. The situation in Ukraine highlights these contrasts especially clearly.* ***Purpose.*** *The article aims to assess the current state of agricultural cooperation worldwide, identify factors shaping the effectiveness of cooperative models, and determine which international practices may be successfully adapted to strengthen Ukrainian cooperatives.* ***Methods.*** *The study applies comparative analysis of cooperative systems in the EU, Japan, Latin America, and other regions; reviews contemporary empirical research on efficiency, digitalisation, and member behaviour; and synthesises global market assessments and policy initiatives relevant to cooperative development.* ***Results.*** *The analysis demonstrates that EU and Japanese cooperatives play a dominant role in agricultural markets, integrating millions of members and generating high economic value through centralized processing, marketing, and financial services. Modern research highlights new challenges: internal governance tensions in large cooperatives, the influence of digital platforms on member engagement, and the growing relevance of sustainability-oriented strategies. For Ukraine, the findings reveal persistent structural barriers–low membership, limited trust, insufficient renewal of cooperative statistics, and inadequate policy mechanisms. At the same time, the diversity of global models illustrates tangible opportunities for institutional modernization.* ***Conclusion.*** *The author concludes that strengthening agricultural cooperation in Ukraine requires systematic adaptation of successful foreign approaches, promotion of digital tools, transparent governance mechanisms, and targeted state programmes supporting collective initiatives. The upcoming International Year of Cooperatives 2025 creates a favourable context for expanding partnerships, enhancing public awareness, and aligning national policies with global standards in cooperative development.*

Keywords: *agricultural cooperation, agricultural cooperatives, agro-industrial capital, sustainable development, cooperative movement.*

Постановка проблеми. Сільськогосподарська кооперація традиційно відіграє ключову роль у розвитку аграрного сектору, проте її ефективність значною мірою залежить від інституційних умов, рівня організаційної зрілості та здатності адаптуватися до викликів сучасної економіки. У світовому вимірі кооперативи забезпечують значну частку виробництва й переробки агропродукції, демонструючи високий рівень інтеграції та конкурентоспроможності. Водночас в Україні кооперативний рух залишається недостатньо розвиненим: частка виробничих кооперативів у загальному обсязі аграрного виробництва є низькою, кількість членів – обмеженою, а статистика часто не відображає реального стану справ. Актуальність проблеми посилюється демографічними змінами, недостатньою цифровізацією, дефіцитом довіри між учасниками та браком ефективних державних інструментів підтримки. У таких умовах вивчення міжнародного досвіду та можливостей його імплементації в Україні набуває особливої значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження останніх десятиліть активно розкривають теоретичну еволюцію та практичні трансформації кооперативних моделей. Значний внесок у розуміння сучасних тенденцій зробили М. Кук і Дж. Грашуїс [1], які сформулювали ключові напрями розвитку теорії кооперативів, включно з дослідженням сталості,

© Бондарчук Я.В., 2025

меж ефективності та поведінки членів кооперативів. Європейські та азійські кооперативні моделі докладно аналізуються у працях О. Саковської [2], яка робить акцент на адаптивності інституційних рішень у країнах ЄС та Японії. Дослідження японського кооперативного руху також досліджуються у працях Йошікави [3]. Питання цифровізації, глобалізації й сталого розвитку досліджені в роботах А. Мосаса та Д. Фернандеса-Уклеса [4], а новітні напрямки наукових трендів, зокрема маркетингові та управлінські аспекти кооперативів, узагальнені в бібліометричному огляді Д. Коррі та Я. Фельфельді [5].

Попри значний науковий доробок, низка аспектів залишається недостатньо розкритою: вплив змін у структурі членства на внутрішню стійкість кооперативів; ефективність цифрових інструментів у малих та середніх кооперативах; а також питання оновлення статистики, без якої оцінювання результативності кооперативних моделей є неповним. Саме ці прогалини формують дослідницьке поле, у межах якого створена дана стаття.

Метою статті є комплексний аналіз сучасного стану, тенденцій та перспектив розвитку сільськогосподарської кооперації у світі та в Україні, з визначенням ключових бар'єрів і можливостей адаптації успішних міжнародних моделей для підвищення ефективності вітчизняних аграрних кооперативів.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У статті використано методи порівняльного аналізу для зіставлення кооперативних систем різних країн; системний підхід для виявлення взаємозв'язків між інституційними, економічними та соціальними факторами розвитку кооперативів; структурно-функціональний аналіз для оцінки ролі кооперативів у аграрних ланцюгах створення вартості; а також контент-аналіз сучасних наукових публікацій і міжнародних аналітичних звітів. Окремі висновки ґрунтуються на огляді статистичних оцінок глобального ринку кооперативів та міжнародних ініціатив зі сприяння їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільськогосподарська кооперація з моменту свого становлення вже понад століття є актуальною темою економічного дослідження. Широке дослідження М.Л. Кука та Дж. Грашуіса зафіксувало основні напрями дослідження економістів у сфері аграрного кооперативу станом на кінець 2010-х років [1, с. 758]. Поряд з перманентно актуальною соціальною складовою кооперативу та дієвістю його принципів, на перший план почало виходити дослідження сталого розвитку та межа ефективного функціонування кооперативу залежно від розміру та кількості членів.

Сільськогосподарські кооперативи є однією з найпоширеніших та найефективніших форм виробничої інтеграції, частка яких на сільськогосподарському ринку ЄС становить 40–50% та до 70% в окремих країнах та секторах. Річний обсяг 10 найбільших фермерських кооперативів ЄС становить понад 93 млрд доларів США, що майже дорівнює половині річного ВВП України [2, с. 119–120].

Розвиток кооперативного руху в Україні наразі все ще пригальмовано макро- і мікроекономічними умовами. Виробничі сільськогосподарські кооперативи в загальному обсязі сільськогосподарського виробництва в Україні становлять менше 1% від вартості створюваного продукту, а кількість фізичних осіб-членів сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів становить менше 30 000 осіб, тобто менше 0,2% сільського населення України, і навіть така цифра може бути завищеною, адже стагнація кооперативною спарви поачти приводить до викривлення економічних показників, викликано відсутністю оновлення даних по кількості членів кооперативу, фактичного обсягу та вартості створеного продукту у перерахунку на кожного окремого учасника кооперативу, рівень залучення кооперативної техніки та ресурсів у діяльність окремих членів тощо. Втім, ситуація дял України не виглядає безвихідною. Моделі успішного розвитку сільськогосподарських кооперативів наразі широко представлені як у розвинених країнах, так і у країнах, що розвиваються, і наша країна має широку базу для порівняння та можливої адаптації.

З метою підтримки та розвитку спільних (загальноєвропейських) кооперативних підприємств (організацій) у ЄС було створено Європейський кооперативний союз (ЄКС). До її складу входять 6 європейських кооперативних асоціацій та 171 національна кооперативна організація з різних країн Європейського Союзу. Кооперативні асоціації, що приєдналися до ЕКО, діють у всіх основних секторах економіки: сільському господарстві, промисловості, банківській справі, будівництві та обслуговуванні соціального житла, сфері послуг, фармації, роздрібній торгівлі. Ці кооперативи об'єднують 163 мільйони членів, мають 267 тисяч кооперативних підприємств з кількістю працівників 5,4 мільйона. Окрім суто господарських переваг, інтеграція у європейську кооперативну систему наблизила би повноцінний вступ України до ЄС.

Добре розвинена кооперація в Японії, де фермерські кооперативи (8038 сільськогосподарських кооперативів, 3898 з яких є багатофункціональними) переробляють та реалізують близько 90% усієї сільськогосподарської продукції країни. Система японських сільськогосподарських кооперативів (JA), що активно розвивалася після Другої Світової війни із прийняттям законів про кооперативи 1947 року, зіткнулася на зламі століть з проблемами, актуальними для українського сьогодення – скорочення сільського населення, старіння класу фермерів, незацікавленість молоді у фермерський діяльності. Подібні проблеми резонували з тогочасною економічною ситуацією у Японії, а тому їх вирішення мало мати структурний характер. Наразі чітко прослідковується тенденція до об'єднань і поглинань місцевих кооперативів "Tankyo", реалізовуючи тим самим централізацію агропромислового капіталу. Кооператив виступає для фермерів певним консультантом та агентом, що почасти направляє їх у експортну діяльність – вирощення та переробку найбільш рентабельних продуктів на світовому ринку [3]. Втім, слід зазначити, що становлення великих кооперативів неминуче призвело до формування ними значного обігового грошового капіталу, що вилиовся у виконання ними страхових та фінансових операцій, і наразі ця сторона їх діяльності подекуди домінує над суто реальним виробництвом, а окремі фермери вже не є безумовним стовпом та єдино можливою «молекулою» кооперативної субстанції.

Величезний внесок сільськогосподарських кооперативів у розвиток сільського світу підтверджують багато міжнародних організацій, таких як Міжнародний кооперативний альянс, COPA-COGECA, Європейський економічний і соціальний комітет (ЄЕСК), Між-

відомча робоча група Організації Об'єднаних Націй з питань соціальної та солідарної економіки та CIRIEC International. Міжнародний кооперативний альянс оцінює, що 12% населення світу пов'язане з одним із 3 мільйонів кооперативів , що існують у світі, більшість з яких пов'язані з сільською місцевістю. Таким чином, кооперативні товариства не є маргінальним явищем.

Абсолютна більшість досліджень приходить до позицій, схожих на погляди класичних дослідників кооперативного руху – таких, як М.І. Туган-Барановський. Відзначається важливість добровільності та демократизму для загальної господарської життєздатності кооперативу, досліджується соціальна та освітня функції, які кооператив виконує. Серед нових віянь часу слід відзначити дослідження меж ефективності кооперативу, цифровізацію у ньому та маркетингові можливості.

Результати дослідження ефективності молочних кооперативів та некооперативів у Польщі показують, що, за умови постійної віддачі від масштабу, молочні кооперативи технічно менш ефективні, ніж некооперативи, тоді як, за умови змінної віддачі від масштабу, ці відмінності не є статистично значущими [4, с. 1].

Також розглядається важливість цифровізації. Зокрема, інше дослідження визначає, які організаційні характеристики безпосередньо пов'язані з популярністю аргентинських бджільницьких організацій у соціальних мережах, що вимірюється кількістю підписників у їхніх акаунтах. Результати показують, що, окрім використання самого Facebook, найкращі організаційні практики пов'язані з факторами, пов'язаними з кооперативним характером організації, її локалізацією, екологічною чутливістю та її присутністю на інших цифрових платформах. Важливим доповненням є також переоцінка нематеріальної цінності землі для фермера, що є учасником кооперативу, який надає серед іншого туристичні послуги. Розвиток «зеленого» та гастрономічного туризму позитивно впливає на відношення до землі, а отже у довгостроковій перспективі призводить до більших капіталовкладень у неї.

Недавні дослідження показали, що більша кількість членів кооперативів пов'язана з підвищеною схильністю до внутрішніх конфліктів, а члени більших кооперативів стають більш недовірливими один до одного. Це свідчить про те, що розширення організаційної структури кооперативу може бути складним завданням у довгостроковій перспективі [5, с. 15–16].

Зростає дослідницький інтерес до кооперативів у сільськогосподарській сфері, з тенденціями, що зосереджені на таких темах, як «технології», «санітарія» та «сільськогосподарські роботи». Тим часом, новими сферами інтересу є «управління ланцюгом створення вартості», «сталий розвиток» та «вертикальна інтеграція».

Актуальність наукового інтересу до кооперативів підтверджена їх винятковою важливістю. За професійними ринковими дослідженнями, у 2024 році глобальний ринок сільськогосподарських кооперативів був оцінений приблизно у 250,8 мільярдів дол. США. Очікується, що цей ринок зросте до 350,2 мільярдів дол. США до 2035 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) ~ 3.1 %. У секторі молочних кооперативів (dairy cooperatives) 2024 року ринкова вартість сягала приблизно 166.4 млрд дол. США [6]. Подібні економічні показники даю ть підставу вважати, що агропромислові кооперативи не втратять свою актуальності навіть у довгостроковій перспективі.

На розвиток кооперативів напрямлені не тільки економічні, а й дипломатичні зусилля. 2025 рік Генеральною Асамблею ООН оголошено Міжнародним роком кооперативів під гаслом «Кооперативи будують кращий світ». Цей рік присвячений демонстрації того, як кооперативи сприяють досягненню Цілей сталого розвитку ООН. Основною метою є мобілізація зацікавлених сторін для підтримки та розширення кооперативів у всьому світі, підкреслюючи їхній внесок у сталий розвиток та інклюзивне зростання.

Основні аспекти Міжнародного року кооперативів 2025:

– Фокус на Цілях сталого розвитку: Основна тема показує, як кооперативи допомагають досягати ЦСР ООН, які спрямовані на створення кращого світу.

– Мобілізація та підтримка: Рік надає можливість мобілізувати всі зацікавлені сторони для посилення внеску кооперативів у глобальний розвиток.

– Національні механізми: Резолюція ООН пропонує державам створювати національні механізми, такі як комітети, для підготовки, координації та реалізації заходів, присвячених цьому року.

– Інформаційні матеріали: Міжнародний кооперативний альянс (МКА) та Комітет зі сприяння кооперативам (COPAC) видали оновлену серію інформаційних бюлетенів, що включають дослідження та рекомендації з питань політики, пов'язаних з кооперативами та ЦСР [7].

Враховуючи відносно низький рівень розвитку кооперативного руху в Україні, доцільно імплементувати подібні дослідження у програми підтримки та розвитку вітчизняних аграрних кооперативів.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що сільськогосподарська кооперація залишається одним із ключових чинників стабільності та розвитку аграрного сектору в глобальному вимірі. Міжнародний досвід країн ЄС, Японії та інших держав демонструє, що кооперативи здатні забезпечувати ефективну інтеграцію виробників, зміцнювати їхні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках, сприяти впровадженню інновацій, цифрових рішень та екологічно орієнтованих практик. Водночас українська модель кооперації перебуває у стані стагнації, що проявляється у низькій частці кооперативів у виробництві, слабкій статистичній звітності, низькій довірі та обмеженій участі фермерів у спільних формах господарювання.

Аналіз сучасних наукових підходів і практичних прикладів доводить, що ключовими умовами успішного відновлення кооперативного руху в Україні є: модернізація законодавчої бази, підвищення прозорості управління в кооперативах, розвиток цифрових сервісів, формування економічних стимулів для участі фермерів, а також розбудова системи освіти та консалтингу в сфері кооперації. Значний потенціал має адаптація європейських і японських моделей, що поєднують централізацію ресурсів із збереженням демократичних принципів членства.

Оголошення 2025 року Міжнародним роком кооперативів створює сприятливі умови для активізації державних і громадських ініціатив, підвищення обізнаності населення та інтеграції України в міжнародний кооперативний простір. За умови комплексної підтримки та адаптації найкращих світових практик сільськогосподарська кооперація може стати одним з ключових механізмів зміцнення продовольчої безпеки, розвитку сільських територій і підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору.

Бібліографічний список:

1. Cook M. L., Grashuis J. Theory of cooperatives: Recent developments. The Routledge Handbook of Agricultural Economics. 2018. С. 748–759.
2. Sakovska O. Agricultural cooperation: Experience of foreign countries for Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2020. № 1. С. 118–124.
3. Yoshikawa Y. Reform needed to revitalise Japan Agricultural Cooperatives. East Asia Forum. 2024. DOI: https://doi.org/10.59425/eabc.1706540400. (дата звернення: 26.11.2025).
4. Mozas A. M., Fernández Uclés D. The agricultural cooperative in the face of the challenges of globalization, sustainability and digitalization. *Agriculture.* 2022. № 3 (Вип. 12). С. 424. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture12030424
5. Qorri D., Felföldi J. Research trends in agricultural marketing cooperatives: A bibliometric review. *Agriculture.* 2024. № 2 (Вип. 14). С. 199. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture14020199
6. iseGuy Reports. Agricultural Cooperatives Market Report. 2025. URL: https://www.wiseguyreports.com/reports/agricultural-cooperatives-market (дата звернення: 26.11.2025).
7. International Year of Cooperatives 2025. Official website. 2025. URL: https://2025.coop/ (дата звернення: 26.11.2025).

References:

1. Cook M. L., Grashuis J. (2018). Theory of cooperatives: Recent developments. In The Routledge Handbook of Agricultural Economics, pp. 748–759.
2. Sakovska O. (2020). Agricultural cooperation: Experience of foreign countries for Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies,* no. 1. pp. 118–124.
3. Yoshikawa Y. (2024). Reform needed to revitalise Japan Agricultural Cooperatives. East Asia Forum. DOI: https://doi.org/10.59425/eabc.1706540400 (accessed November 26, 2025).
4. Mozas A. M., Fernández Uclés D. (2022). The agricultural cooperative in the face of the challenges of globalization, sustainability and digitalization. *Agriculture,* no. 3, is. 12, pp. 424. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture12030424
5. Qorri D., Felföldi J. (2024). Research trends in agricultural marketing cooperatives: A bibliometric review. *Agriculture,* no. 2, is. 14, pp. 199. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture14020199
6. WiseGuy Reports. (2025). Agricultural Cooperatives Market Report. Available at: https://www.wiseguyreports.com/reports/agricultural-cooperatives-market (accessed November 26, 2025).
7. International Year of Cooperatives 2025. (2025). Official website. Available at: https://2025.coop/ (accessed November 26, 2025).

Стаття надійшла: 29.10.2025
Стаття прийнята: 27.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 330.33:658.8-056.26
JEL M31, M14, O35
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-5

Вовчанська О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8005-345X
Olha Vovchanska
Lviv University of Trade and Economics

Іванова Л.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і менеджменту,
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5125-0630
Liliya Ivanova
Lviv State University of Physical Culture of Ivana Boberskogo

Балук Н.Р.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7014-3152
Nadiia Baluk
Lviv University of Trade and Economics

ІНКЛЮЗИВНИЙ МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

INCLUSIVE MARKETING: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Анотація. *У статті здійснено комплексний аналіз концепції інклюзивного маркетингу, визначено його стрижневі принципи, розкрито практичні аспекти реалізації інклюзивних стратегій. Обґрунтовано переваги впровадження інклюзивного маркетингу та окреслено виклики, пов'язані з практичними аспектами його втілення. Особливу увагу приділено українському контексту, де інклюзивний маркетинг набуває актуальності в умовах соціальних трансформацій, спричинених російсько-українською війною. Доведено, що інклюзивний маркетинг сприяє формуванню більш справедливого та рівноправного економічного простору, а його впровадження забезпечує глибші емоційні зв'язки з клієнтами та значні стратегічні переваги в довгостроковій перспективі. Підкреслено, що інклюзивний маркетинг є не лише ринковим трендом, а й етичною необхідністю, яка забезпечує стратегічні переваги бізнесу.*

Ключові слова: *інклюзія і різноманітність, інклюзивний маркетинг, поведінка споживачів, цінності бренду, доступність продуктів, безбар'єрність, соціальна відповідальність, стратегія бренду, емоційна комунікація.*

Abstract. Introduction. *In the modern conditions of globalization, digital transformation and social changes, inclusivity appears as a key business development strategy that combines economic efficiency with social responsibility.* ***Purpose.*** *The article provides a comprehensive analysis of inclusive marketing concept as an innovative approach to shaping brand communications focused on diversity and ensuring barrier-free access.* ***Methods.*** *Based on the study of sources of literature and modern Internet resources, the conceptual principles of inclusive marketing are authenticity, accessibility, fairness and ethics, empathy and respect, representation of different groups of people, language accuracy, transparency and responsibility, etc.* ***Results.*** *The practical aspects of implementing inclusive marketing strategies include content diversification, cross-cultural adaptation, corporate social responsibility, and active communication with consumers. The advantages of implementing inclusive marketing are substantiated: expanding the target audience, increasing customer loyalty, enhancing brand competitiveness, and building long-term, emotionally meaningful relationships. At the same time, authors also outline the challenges associated with additional costs, the risk of misunderstanding, and potential criticism from society. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where inclusive marketing is becoming particularly relevant in the context of social transformations caused by the Russian-Ukrainian war, which led to an increase in the number of people with disabilities and the need to create a barrier-free environment. Another aspect of the issue under study concerns the implementation by Ukrainian companies of reintegration programs for veterans of the Russian-Ukrainian war, which combine psychological, social, and professional support.* ***Conclusion.*** *Global research confirms the growing need for diversity representation in marketing communications, which contributes to creating a more just and equitable economic environment. Research demonstrates that inclusive marketing is not merely a market trend, but an*

© Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Балук Н.Р., 2025

ethical imperative that offers strategic advantages for businesses and can be integrated into both corporate practice and educational marketing programs.

Keywords: inclusion and diversity, inclusive marketing, consumer behavior, brand values, product accessibility, accessibility, social responsibility, brand strategy, emotional communication.

Постановка проблеми. У світі, що постійно змінюється, компанії стикаються з необхідністю підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Все більше брендів використовують інклюзивність як стратегічний маркетинговий імператив. Це проявляється у зміні підходів до комунікації, у розширенні репрезентації різних соціальних груп у рекламних кампаніях та у створенні доступних продуктів, що враховують різноманітність людських потреб. Споживачі очікують від бізнесу більшого залучення і відповідності їхнім ідентичностям, а компанії, що приймають ці зміни, отримують не лише лояльність клієнтів, але й конкурентні переваги.

Сприяння інклюзії є нині популярним маркетинговим стрижнем, якому фірми, політики та окремі особи приділяють усе більше уваги. Різні бренди прагнуть приєднатися до цієї тенденції різними способами, створюючи широкий і диференційований спектр дій, які можуть привести їх до визначення інклюзивних.

Інклюзія є стратегічною маркетинговою метою, позаяк клієнти все більше очікують такого ринку, на якому кожен зможе знайти товари/послуги, які відповідатимуть конкретним характеристикам і які будуть доступні та придатні для використання широким колом людей. Інклюзивний маркетинг стосується зусиль, які компанія вживає для створення більш репрезентативної культури, яка охоплює більше ідентичностей, більше спільнот та більше історії.

Бренди все частіше вживають заходів, щоб продемонструвати свою увагу до людей різної етнічної приналежності, статі, віку, зовнішності та сексуальної орієнтації. Ці дії варіюються в різних галузях, цілях і сферах маркетингу, розкриваючи широкий спектр використання та застосування інклюзивного маркетингу у бізнес-практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальна наукова література демонструє недостатню систематизацію досліджень у сфері інклюзивного маркетингу. Більшість наукових робіт аналізує окремі аспекти різноманітності (наприклад, стать, етнічність, інвалідність) або зосереджується лише на певних маркетингових практиках, таких як реклама чи брендинг. Проблематику інклюзивного маркетингу висвітлено в доробках вітчизняних науковців, зокрема Паймаш Г.В. [6], а також у спільних дослідженнях Вербицької А., Лисенко І. та Бабаченко Л. [12]. Фундаментальні засади інклюзивного маркетингу стали предметом наукового інтересу Grieco C. [10], Qayyum A., Jamil R. A., Shah A.M. та інших зарубіжних авторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання інтересу до інклюзивного маркетингу, багато питань залишаються недостатньо дослідженими, що створює виклики для його практичного впровадження. До ключових невирішених аспектів загальної проблеми належать: відсутність систематизованої методології оцінки ефективності інклюзивного маркетингу, інтеграція інклюзивного маркетингу у різні галузі та сегменти ринку, взаємозв'язок між інклюзивним маркетингом та поведінкою споживачів.

Метою статті є всебічний аналіз інклюзивного маркетингу як стратегічного підходу до взаємодії зі споживачами, а також оцінка його потенціалу у створенні позитивного іміджу бренду. Для досягнення поставленої мети нами вирішувались наступні завдання: дослідити концептуальні засади інклюзивного маркетингу, проаналізувати сучасні маркетингові практики у сфері інклюзії, оцінити вплив інклюзивного маркетингу на поведінку споживачів, систематизувати невирішені аспекти інклюзивного маркетингу, розробити рекомендації щодо ефективного впровадження інклюзивного маркетингу.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У процесі написання статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили системність, глибину та багатовимірність аналізу проблематики інклюзивного маркетингу. Теоретичне обґрунтування сутності інклюзивного маркетингу, його взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та принципами DEI (різноманітність, справедливість та інклюзія) здійснено за допомогою системного аналізу, який дозволив розглядати ці складові як єдиний стратегічний комплекс. Для уточнення дефініцій та інтерпретацій інклюзивного маркетингу, формування узагальнених теоретичних положень використано абстрактно-логічний метод та синтез. Для розробки та опису концептуальної моделі принципів інклюзивного маркетингу застосовано структурно-функціональний аналіз, що дало змогу визначити їхню роль та взаємозв'язки у системі стратегічних маркетингових комунікацій. Емпірична база дослідження ґрунтувалася на аналізі наукової літератури, даних вторинних глобальних маркетингових досліджень (Kantar, McKinsey, Texthelp), маркетинговому моніторингу та узагальненні провідного українського досвіду (кейси великих роздрібних мереж, банків та сервісних компаній). Отримані результати дозволили систематизувати практики впровадження принципів інклюзивного маркетингу, оцінити рівень їх реалізації, визначити соціальну релевантність інклюзивного маркетингу в умовах російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингові комунікації здатні суттєво впливати на суспільне сприйняття окремих груп. Креативні маркетингові рішення компанії часто значно впливають на те, як люди сприймають себе та інших. Традиційні маркетингові кампанії нерідко обмежуються одним домінуючим наративом, що може підсилювати стереотипи та маргіналізувати окремі категорії населення. Інклюзивний маркетинг, навпаки, враховує соціальну різноманітність і визнає що ця різноманітність робить суспільство унікальним і цінним. Бренди, які мають інклюзію невід'ємною частиною маркетингових рішень, формують міцніші зв'язки з різними аудиторіями. Бренди, що інтегрують принципи інклюзії у свої маркетингові

стратегії, мають змогу зміцнювати довіру споживачів та формувати довгострокові взаємини з різними аудиторіями [2].

Інклюзивний маркетинг передбачає розробку маркетингових кампаній, що забезпечують адекватне представлення різних соціальних груп споживачів. Він є не лише ефективним бізнес-інструментом, а й важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та сталого розвитку. Його впровадження базується на принципах етичної поведінки, дотримання екологічних стандартів, соціальної відповідальності компаній, турботи про співробітників [13]. Інакше кажучи, інклюзивний маркетинг – це підхід, який передбачає розробку та впровадження маркетингових кампаній, стратегій та контенту, доступних, актуальних та зручних для різних груп населення, у тому числі для осіб з обмеженими можливостями. Він підкреслює, об'єднує та намагається відобразити всі відмінності та різноманітність реального світу. Інклюзивний маркетинг передбачає розробку маркетингових кампаній і стратегій, спрямованих на створення та просування товарів/послуг і маркетингових повідомлень, які є інклюзивними та враховують інтереси та потреби різних груп споживачів, незалежно від їхніх відмінностей та характеристик [1].

Інклюзивні маркетингові стратегії узгоджуються із глобальними цілями ООН у рамках «Порядку денного до 2030 року», виокремлюючи п'ять ключових аспектів для людства та нашої планети: люди, планета, процвітання, мир, партнерство [8]. Показово, що з 17 цілей сталого розвитку особливо чітко реалізуються в інклюзивній комунікації наступні: ціль 3: забезпечення здорового життя та благополуччя для всіх категорій населення, ціль 5: утвердження гендерної рівності та захист прав жінок і дівчат, ціль 8: сприяння стабільному, сталому та інклюзивному економічному розвитку, ціль 16: забезпечення миру, соціальної інклюзії та ефективності інституцій на всіх рівнях.

Інклюзивний маркетинг відображає соціальну відповідальність компаній, їхню етичну поведінку та готовність враховувати потреби різних категорій споживачів. Компанії все частіше усвідомлюють, що сучасна молодь стає все вимогливішою, представники покоління Z вимагають від брендів демонстрації своїх цінностей, тоді як окремі групи та соціальні рухи очікують справжньої рівності. Інклюзивний маркетинг виступає інструментом просування принципів толерантності, рівності та справедливості в бізнесі, сприяючи формуванню більш соціально орієнтованого середовища. Такий підхід є важливим чинником формування сучасних маркетингових комунікаційних стратегій, що базуються на засадах КСВ та концепції сталого розвитку. Враховуючи змінні демографічні, психографічні, поведінкові та культурні чинники, компанії, які впроваджують інклюзивний маркетинг, мають значні стратегічні переваги у довгостроковій перспективі.

Отже, резюмуючи, відзначимо, що інклюзивний маркетинг є ключовим механізмом для формування соціально-відповідальної бізнес-екосистеми, що враховує розмаїття сучасного суспільства та сприяє його гармонійному розвитку. Вплив інклюзивного маркетингу виходить далеко за межі комерційної вигоди, визначаючи стрижневі принципи етичного ведення бізнесу в XXI столітті. Інклюзивний маркетинг стає концептуально виваженою маркетинговою парадигмою, спрямованою на максимізацію охоплення потенційної споживчої аудиторії незалежно від її демографічних, соціокультурних, фізичних чи інших характеристик. Його фундаментальна мета полягає у створенні рівних можливостей для всіх категорій споживачів, формуванні відповідного комунікаційного контенту та розробці маркетингових стратегій, що враховують багатоманітність точок зору.

Отримані результати аналізу літературних джерел та ресурсів інтернету дозволили нам створити концептуальну модель принципів інклюзивного маркетингу (рис. 1)

Стисло надамо стрижневі акценти кожного з принципів інклюзивного маркетингу. Початковим принципом є представлення різних груп людей (Representation) [9]. Інклюзивний маркетинг передбачає чесне, реалістичне та етично коректне представлення різноманітних соціальних груп. Це охоплює вікову, гендерну, етнічну, культурну, фізичну та соціально-економічну різноманітність. Важливо уникати стереотипізації, поверхневого «декорування» різноманітністю та практик "tokenism" – формального включення без глибокого змісту. По-друге, необхідна доступність (Accessibility). Комунікація має бути

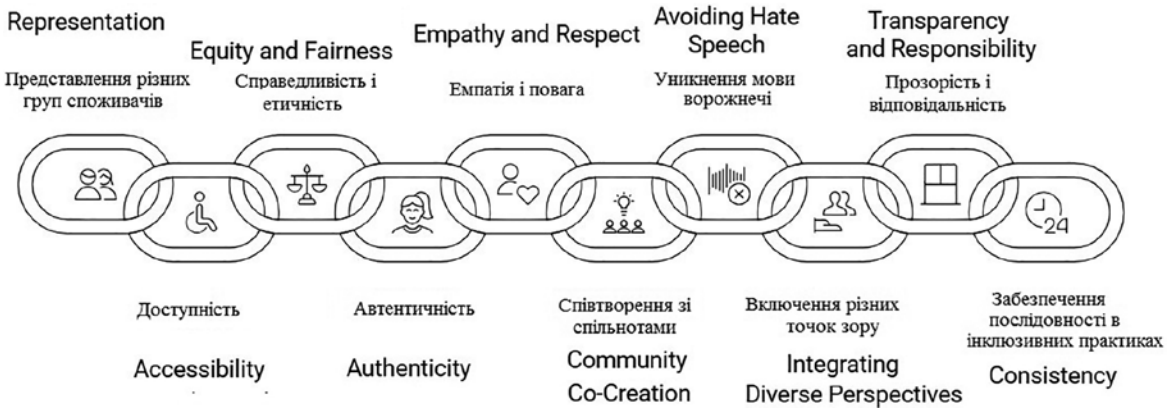

Рис. 1. Концептуальна модель принципів інклюзивного маркетингу, що поєднує етичні, комунікаційні та технологічні виміри

Джерело: власна розробка авторів

технічно та змістовно доступною для всіх категорій споживачів. Це включає використання простих мовних конструкцій, субтитрів, аудіоописів, високої контрастності кольорів, адаптивного дизайну та сумісності з технологіями читання з екрана (screen-reader). Показово, що доступність розглядається не як додаткова перевага, а як базовий стандарт етичного маркетингу. Третій принцип – справедливість та етичність (Equity & Fairness). Маркетингова комунікація не повинна відтворювати або посилювати дискримінаційні наративи, стигму чи упередження. Бренд несе відповідальність за зміст повідомлень, образи, що транслюються, та соціальні сенси, які вони формують. Принцип справедливості тісно пов'язаний з четвертим принципом автентичністю (Authenticity). Інклюзивність має бути щирою, а не декларативною. Це передбачає використання реальних історій, співпрацю з представниками спільнот, залучення експертів з питань різноманітності та уникнення поверхневого включення. Автентичність зміцнює довіру до бренду та підвищує ефективність комунікації. Емпатія та повага (Empathy & Respect) формує п'ятий принцип інклюзивного маркетингу. Тон маркетингової комунікації має бути чуйним, коректним, відкритим до різних точок зору. Важливо демонструвати розуміння потреб, досвіду та контексту життя різних соціальних груп. Емпатія є основою етичної взаємодії та формування позитивного споживчого досвіду. Шостий принцип – співтворення зі спільнотами (Community co-creation). Інклюзивний маркетинг передбачає активне залучення представників цільових аудиторій до створення контенту, тестування повідомлень та формування стратегій. Такий підхід мінімізує ризики помилок, сприяє автентичності та підвищує рівень довіри до бренду. Критично важливим є сьомий принцип – уникнення мови ворожнечі та мікроагресій (Avoiding Hate Speech). Неприпустима навіть ненавмисна дискримінація або знецінення: жодних узагальнень, натяків на слабкість, екзотизації певних груп чи жартувань про акценти чи зовнішність. Крім того, включення різних точок зору (Integrating Diverse Perspectives) як восьмий принцип інклюзивного маркетингу має бути дотримано на всіх етапах операційної роботи бренду – від дослідження ринку та розробки продукту до рекламних кампаній і роботи з клієнтами. Інклюзивність не може бути окремим проєктом – це фундаментальний принцип роботи компанії/бренду. Зрештою, бренд має демонструвати прозорість і відповідальність (Transparency & Responsibility). Бренд має бути готовим визнавати помилки, коригувати контент, пояснювати свою позицію та не маніпулювати соціально чутливими темами. Прозорість є ключовим чинником формування довіри та репутаційної стійкості. І, як вже було зазначено, все це має бути підкріплено сталістю (Consistency). Інклюзивність повинна бути інтегрована у всі етапи маркетингової діяльності – від дослідження ринку та розробки продукту до комунікаційних кампаній і взаємодії з клієнтами [4]. Це не одноразова акція, а довгострокова стратегія, що формує етичну культуру бренду.

Розглянута модель фундаментальних принципів інклюзивного маркетингу є основою для формування соціально відповідального бренду, здатного ефективно взаємодіяти з різноманітною аудиторією. Її реалізація сприяє підвищенню лояльності споживачів, зміцненню репутації компанії та розвитку культури рівності у бізнес-середовищі. Результати аналізу ступеня реалізації принципів інклюзивного маркетингу в українському бізнес-середовищі подано у табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка рівня впровадження принципів інклюзивного маркетингу в Україні

Принцип	Рівень впровадження	Приклади реалізації
Представлення різних груп людей	Середній (зростає)	Кампанії Superhumans Center; бренди одягу з людьми з протезами; реклама жінок у «чоловічих» професіях (ДТЕК, логістика)
Доступність	Дуже високий (зростає)	Нові стандарти безбар'єрності (Нова Пошта, Ощадбанк, Укрзалізниця); адаптація сайтів для людей з вадами зору; клас «Інклюзивний» від Uklon
Справедливість і етичність	Середній	Work.ua відмовився від співпраці з компаніями рф; Etnodim визнав помилку з символікою Армії Крайової та публічно перепросив
Автентичність	Високий	Позитивні: Gunia Project, Галичина («Ми замість Я»), Lviv Handmade Chocolate; Негативні: «Буча-Комбуча», ковбаса «ЗСУ», реклама «Лазерна оборона»
Емпатія та повага	Високий	Uklon – інклюзивний сервіс для людей на кріслах колісних; Укрзалізниця – евакуація з тваринами без переносок, турботлива комунікація
Залучення аудиторії та спільнот	Високий	Колаборації Monobank, ОККО, WOG з фондами («ОКО за ОКО»); моделі «купи товар – ми задонатимо»
Уникнення мови ворожнечі	Високий	Перехід брендів на українську; сервісні компанії відповідають українською без осуду; використання «езопової мови» для комунікації про ворога
Включення різних точок зору	Низький (але зростає)	Зняття вікових обмежень у вакансіях (Сільпо, АТБ, Novus); показ жінок у шахтах та енергетиці (ДТЕК); програми адаптації ветеранів (МХП, Ferrexpo)
Прозорість і відповідальність	Середній	Публічні вибачення брендів; лічильники донатів у реальному часі (ОККО, WOG, EVA, Comfy); інфографіка сплачених податків (Нова Пошта, Monobank); маркування товарів виробників рф (Сільпо, Novus, Auchan)
Сталість	Середній	Інвестиції у сонячні станції та когенераційні установки (Нова Пошта); електротранспорт (Uklon, Bolt, Glovo); підтримка локальних виробників (Сільпо, АТБ, Kachorovska, HAVE A REST); ресайклінг війни (Kuhar, волонтерські проєкти)

Джерело: власна розробка авторів

У результаті структурно-функціонального та системного аналізу переваг та викликів впровадження інклюзивного маркетингу ми визначили, що його безперечними позитивними аспектами є, по-перше, розширення цільової аудиторії (залучення споживачів, які раніше не були враховані в маркетингових стратегічних планах); по-друге, зростання рівня лояльності споживачів (підвищення рівня довіри до бренду); по-третє, підвищення конкурентоспроможності (створення унікальної ціннісної пропозиції).

Попри ринкові переваги впровадження інклюзивного маркетингу, компанії повинні бути готовими до подолання низки викликів в бізнесі. По-перше, збільшення витрат: компаніям може знадобитися додатковий час, ресурси та гроші для розробки та впровадження інклюзивних маркетингових кампаній. По-друге, ризик нерозуміння та некоректного сприйняття: впровадження інклюзивного маркетингу може призвести до нерозуміння та неправильної інтерпретації повідомлень, особливо якщо компанії не мають достатнього досвіду в цій сфері. По-третє, можлива негативна реакція з боку певних груп споживачів: деякі клієнти можуть негативно реагувати на інклюзивний маркетинг і сприймати його як нав'язування певних переконань.

Сучасні дослідження підтверджують зростаючу важливість інклюзивного підходу в маркетингових стратегіях. За даними глобального дослідження WFA 72% респондентів зазначають, що більшість рекламних кампаній не відображають реальну соціальну відповідальність; 63% опитаних не відчувають представлення власних груп у комунікаціях брендів; 60% вважають, що їхнє соціальне середовище не відображене в сучасній рекламі [13]. Ці дані, по-перше, свідчать про необхідність глибокої трансформації маркетингових стратегій з метою підвищення соціальної відповідальності та взаємодії брендів із цільовою аудиторією. По-друге, це відображає, що стосунки багатьох людей із брендами є поверхневими. Традиційні маркетингові кампанії не можуть створити глибокі зв'язки між брендами та їх аудиторією.

За результатами дослідження впливу інклюзії на маркетингову ефективність компаній зазначимо, що інклюзивний маркетинг не лише підвищує соціальну значущість брендів, а й сприяє їх комерційному успіху. За даними Texthelp 66% споживачів готові платити більше за бренди, які впроваджують соціально значущі ініціативи; 83% міленіалів віддають перевагу компаніям, що відповідають їхнім етичним і соціальним цінностям [11]. Отже, зосередження маркетингової стратегії на принципах інклюзивності сприяє формуванню довготривалих партнерських відносин між брендами та споживачами, підвищуючи рівень лояльності цільової аудиторії та конкурентоспроможність компанії.

Практичні аспекти реалізації інклюзивного маркетингу спрямовані на впровадження стратегій, що враховують загальні потреби різних груп населення. Зокрема, його ключовими напрямами є забезпечення доступності та комфорту для осіб з інвалідністю, представлення різних культурних, етнічних чи соціальних груп у рекламних кампаніях, а також використання гендерно нейтральної комунікації [4].

Одним з найважливіших аспектів інклюзивного маркетингу є застосування конкретних механізмів для підвищення доступності та забезпечення соціальної рівності. Сучасна практика ефективної реалізації цього маркетингового підходу передбачає:

1) години тиші в торгових мережах – адаптація фізичного середовища для людей з розладом аутистичного спектру або сенсорною гіперчутливістю через приглушення освітлення, відключення звукових повідомлень та пріоритетне обслуговування в чергах;

2) використання фемінативів і гендерно нейтральних форм у рекламі, що сприяє формуванню комунікації, вільної від дискримінаційних аспектів;

3) розробка спеціальних колекцій одягу для осіб з інвалідністю, адаптованих для людей, які користуються інвалідними візками або протезами;

4) випуск модних колекцій для жінок різних типів і розмірів, що забезпечує репрезентацію різноманіття образів та запобігає стереотипізації стандартів зовнішнього вигляду.

Ще один аспект досліджуваної проблеми пов'язаний з тим, що інклюзивний маркетинг – це стратегічний підхід, який бренди впроваджують не лише з комерційною метою, а й з етичних міркувань. У цьому контексті він сприяє, по-перше, розширенню глобального охоплення та підвищенню впізнаваності бренду; по-друге, підвищенню конкурентоспроможності, через залучення раніше неосвоєних ринків; по-третє, формуванню міцних довгострокових відносин з клієнтами шляхом встановлення глибинних емоційних зв'язків, а також нормалізації соціальних відмінностей та стимулювання культурних змін у суспільстві.

Сучасні споживачі все більше звертають увагу не лише на економічну вигоду від придбання товарів/послуг, а й на відповідність бренду іншим цінностям. Компаніям важливо адаптуватися до нових очікувань клієнтів, які хочуть, щоб принципи інклюзії були фундаментальними у взаємодії з брендом, тому застосування інклюзивного маркетингу допомагає компаніям відновити зв'язки зі споживачами, яких вони могли втратити через недостатню увагу до соціальної різноманітності у сучасному світі. Головне завдання команд маркетологів – допомогти суспільству прийняти людей, які відрізняються від реального світу, задовольняючи їхні потреби. Інклюзивний маркетинг намагається охопити якомога більше потенційних клієнтів, незалежно від зовнішності, віку, статі, стану здоров'я, походження чи інших ознак. Дослідження показують, що 69% темношкірих споживачів, найімовірніше, купуватимуть товари брендів, реклама яких позитивно відображає їхню расу чи етнічну приналежність [11].

Сучасні тенденції інклюзивного маркетингу особливо актуальні в Україні. В умовах змін, спричинених повномасштабними військовими діями та соціальними трансформаціями, компанії стикаються з необхідністю адаптації власних маркетингових стратегій відповідно до нових реалій. Повернення громадян з фронту, їхня реабілітація та соціальна інтеграція визначають підвищену потребу у формуванні інклюзивного середовища. Бізнеси, які активно впроваджують принципи рівності та поваги до різноманітності, безперечно отримують конкурентні переваги та зміцнюють довіру цільової аудиторії.

Результати емпіричного дослідження впровадження інклюзивних маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Результати моніторингу практик інклюзивного маркетингу в українському соціально-економічному середовищі

Сфера	Реалізація інклюзивних маркетингових стратегій
1	2
Транспорт	З 2023 р. сервіс виклику таксі Uklon за підтримки MasterCard та MacPaw реалізує проєкт «Інклюзивний клас таксі», орієнтований на людей, які пересуваються за допомогою колісного крісла. «Укрзалізниця» має потяги спеціально обладнані для комфортного переміщення людей з інвалідністю (великі вбиральні, пандуси, інформаційні таблички зі шрифтом Брайля та інші елементи доступності).
Кіноіндустрія	У 2019 р. мережа кінотеатрів «Планета кіно» першою в Україні відкрила кінотеатр у м. Київ, спроєктований відповідно до вимог доступності для осіб з інвалідністю. Забезпечено зручний вхід, адаптовано вбиральні, ліфти та спеціальні місця для мобільних груп населення.
Цифрові комунікації (жестова мова)	Інтернет-магазин «Алло» розширив доступність контенту, додаючи жестову мову у своїх відео на YouTube. Це покращило сприйняття інформації для користувачів з порушенням слуху.
Fashion-індустрія (безбар'єрний простір)	Бренд DiaDia створив інклюзивну примірювальну кабіну у власному шоурумі в Києві. Окрім безбар'єрного входу, приміщення обладнане тактильними табличками, кнопкою виклику персоналу та піднятою бруківкою для зручності пересування маломобільних осіб.
Просвітницька діяльність через соціальні медіа	«Відвал ніг або All інклюзив» – YouTube- шоу, ведучим якого є ветеран війни Олександр Терен, що має протез. Разом із популярними ведучими він досліджує рівень безбар'єрності українських міст та привертає увагу громадськості до питань доступності.
Освіта та працевлаштування	З 2024 р. в Rozetka функціонує програма стажування для людей з інвалідністю в IT-відділі, з гнучким графіком та адаптованим навчанням. В магазинах мережі встановлені доступні каси та стійки, розміщені кнопки виклику персоналу, є широкі проходи між стелажами. Працівники пройшли навчання та опанували навички надання допомоги людям з інвалідністю. METRO Україна спільно з Superhumans Center випустили довідник «Етикет інклюзивності», що містить практичні рекомендації щодо коректної комунікації з людьми з інвалідністю. Також компанія підтримує діяльність центру реабілітації та протезування.
Інтерактивна мапа інклюзивності	Громадська організація «ЛУН Місто» запустила інтерактивну платформу «Місто без меж», яка позначає місця з адптованою інфраструктурою: громадський транспорт, торговельні центри, заклади освіти тощо.
Інклюзивний веб-сайт музею	Музей Ханенків першим в Україні розробив вебсайт із дотриманням міжнародних стандартів Web Content Accessibility Guidelines. Його інтерфейс оптимізовано для зручного користування людьми з порушеннями зору, слуху та моторики.
Банківські послуги	Проєкт банку «Ощадбанк» з Олександром Тереном – військовим з протезом, який разом із відомими особистостями ревізує міста та бізнеси на інклюзивність у гумористичному форматі. Інфраструктурні зміни: адаптація відділень банку для людей з порушеннями зору, слуху та опорно-рухового апарату. Цифрова доступність: мобільний додаток з функціями для людей з вадами зору. В Ощадбанк 614 відділень відповідають ДБН, а 23 – суперінклюзивні, де, окрім вимог ДБН, є занижені каси, тримачі для милиць, кнопки виклику менеджерів тощо. Ще є інклюзивні банкомати, де людина, яка не бачить, може самостійно зняти гроші. Фахівці мережі максимально підготовлені до комунікації з людьми з інвалідністю і майже в кожному відділені є експерти з безбар'єрності.
Роздрібна торгівля	Eva запровадила інклюзивні каси з пониженими стійками, аудіоінструкціями та можливістю виклику консультанта для людей з порушеннями зору та слуху
ТРЦ та громадські простори	ТРЦ Злата Плаза у Рівному адаптував навігацію для людей з порушеннями зору (тактильні таблички, аудіоінформатори, безбар'єрні маршрути). ТРЦ надає широкий спектр послуг, які враховують інклюзивні потреби: кімната догляду за дитиною, місце для годування немовлят, туалет для людей з інвалідністю з кнопкою виклику персоналу та з написом шрифтом Брайля, пандуси на входах, реконструкція частини інформаційної стійки з пониженням, розміщення інформаційних вказівників згідно з рекомендаціями щодо інклюзивності, прокат павербанків, парасоль, крісла колісного та дитячого візочка.
Заправні автомобільні станції	АЗК WOG встановила кнопки виклику персоналу на колонках, адаптували вбиральні та запровадила навчання працівників щодо етикету інклюзивності. Всі заправні станції мають безбар'єрний вхід, а 214 заправок із 367 – розсувні двері. Термінали WOG Pay box роблять комфортнішим оформлення замовлення та оплату для людей з порушенням мовлення та слуху.

Продовження таблиці 2

1	2
Корпоративна культура	Foxtrot запровадив внутрішню програму «Рівність у дії»: адаптація робочих місць, менторство для співробітників з інвалідністю, психологічна підтримка. З 2021 року мережа Фокстрот є учасником спільноти «Бізнес без бар'єрів», яка спрямована на створення рівних можливостей для всіх українців. В оновлених магазинах мережі Фокстрот діють нові формати хабу, який об'єднує зону кас, додаткових сервісів і видачі онлайн-замовлень. Цей простір спеціально адаптовано для обслуговування клієнтів на кріслах колісних. Компанія в партнерстві з торговими центрами, де розташовані магазини Фокстрот, забезпечує безбар'єрний доступ ззовні. Понад 80% магазинів мережі частково або повністю відповідають критеріям інклюзивності. У 20 магазинах мережі та на сайті foxtort.ua запроваджено послугу для обслуговування клієнтів з порушенням слуху – спеціалізовані сервіси Connect PRO, Connect Web та Connect QR. У магазинах встановлено планшети з необхідним програмним забезпеченням та QR-коди для виклику онлайн-перекладача жестової мови. На сайті інтегровано веб-віджет «Вушко», який дозволяє одночасно зв'язатися з оператором контакт-центру та перекладачем жестової мови.
Поштові послуги	Нова Пошта має безбар'єрні поштові відділення (пандуси, автоматичні двері, зручна навігація). Регулярно здійснює навчання персоналу (тренінги з емоційної чутливості та роботи з клієнтами з інвалідністю). Оголошує інклюзивні вакансії (програми працевлаштування для людей з інвалідністю).
Ресторанний бізнес	В мережі McDonald's Україна працюють інклюзивні ресторани (доступні вбиральні, пандуси, тактильні елементи), програма працевлаштування передбачає роботу для людей з інвалідністю, адаптовані робочі місця. Регулярно здійснюються кампанії з підвищення обізнаності (просвітницькі відео та історії співробітників),
IT-сектор	IT-компанії (Genesis, SoftServe, Beetroot) дотримуються інклюзивної корпоративної культури (гнучкі умови праці, психологічна підтримка, менторство), реалізують EdTech-проєкти (створення освітніх платформ з адаптивним дизайном для різних груп користувачів), фокусуються на ментальному здоров'ї (внутрішні програми підтримки, вебінари, доступ до терапевтів).
Соціальне підприємництво	StartUp4Good – програма підтримки соціальних стартапів від SILab Ukraine та Українського соціального венчурного фонду. Спрямована на працевлаштування ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю.

Джерело: узагальнено авторами на основі власних досліджень та [3, 5, 7]

Як бачимо з матеріалів табл. 2, інклюзивність в українському бізнесі – це не просто тренд, а необхідність, яка відповідає реальним викликам сьогодення. Російсько-українська війна дійсно збільшила кількість людей з обмеженими можливостями і компанії поступово адаптують свої сервіси та простори для забезпечення рівного доступу. Безперечно, цей процес потребує часу, ресурсів і стратегічного планування, проте вже зараз видно зрушення. Зважаючи на динаміку розвитку, можна прогнозувати появу в Україні нових проєктів, що враховуватимуть потреби широкого кола споживачів. Це можуть бути розширені послуги у транспортному секторі, інклюзивні цифрові платформи, адаптовані освітні ресурси та інноваційні дизайнерські рішення для доступності. Український бізнес демонструє гнучкість, соціальну відповідальність і готовність до позитивних змін, що є надзвичайно важливим для суспільства.

Вкрай важливо зазначити, що українські компанії також активно впроваджують програми реінтеграції ветеранів російсько-української війни, поєднуючи психологічну, соціальну та професійну підтримку. У мережі Eva діє проєкт «Ми разом», що включає групові зустрічі, консультації психологів, «Жіноче коло» та навчання персоналу основам спілкування з людьми у складних життєвих ситуаціях. Rozetka пропонує психологічну адаптацію, гнучкий графік, медичне страхування та компенсацію курсів у реабілітаційних центрах. WOG реалізує освітній проєкт «Академія кави», який вже випустив 150 ветеранів і сприяв відкриттю їхніх власних кав'ярень, а також підтримує спортивно-реабілітаційний центр. Фокстрот створює програму адаптації ветеранів на принципах безбар'єрності та співпрацює з Veteran Hub у проєкті «Praktyka». Metro Україна забезпечує комплексну підтримку ветеранів протягом року після повернення: медичні огляди, юридичну допомогу, фінансову підтримку та компенсацію витрат на лікування чи навчання дітей. Усі ці ініціативи спрямовані на полегшення повернення захисників до цивільного життя та трудового середовища.

Висновки. Інклюзивний маркетинг є комплексною стратегією, яка забезпечує багатоманітне представництво різних соціальних груп та продумані взаємодії з усіма сегментами клієнтів. Він виходить за межі традиційних демографічних категорій, визначаючи різноманіття життєвих перспектив, етнічного походження, фізичних можливостей та способів взаємодії зі світом. Впровадження принципів інклюзивності у маркетингову діяльність сприяє формуванню глибших зв'язків між брендами та їхньою цільовою аудиторією, що значно підвищує рівень довіри та прихильності споживачів.

Інклюзивний маркетинг слід розглядати не лише як сучасну тенденцію, а як стрижневий чинник трансформації маркетингових підходів і комунікаційних стратегій у глобальному масштабі. Бренди, що активно використовують інклюзивний маркетинг, не просто адаптуються

до змінних запитів споживачів; а й сприяють створенню більш справедливого, відкритого та соціально відповідального середовища.

Інклюзивний маркетинг є не лише ефективною маркетинговою стратегією, а й вагомим соціальним інструментом, що сприяє створенню рівноправного економічного та культурного простору. Його впровадження базується на комплексному підході до врахування потреб різних соціальних груп, що забезпечує ширше охоплення цільових ринків, підвищення рівня довіри споживачів та зростання конкурентних переваг брендів.

На наш погляд, у довгостроковій перспективі концепція інклюзивного маркетингу продовжуватиме еволюціонувати, поєднуючи соціальні та економічні чинники. Її реалізація сприятиме не лише зростанню прибутковості брендів, а й покращанню загальної якості споживчого досвіду, формуючи новий стандарт маркетингових комунікацій.

Подальші напрями досліджень щодо забезпечення розвитку та ефективності інклюзивних маркетингових стратегій доцільно зосередити на розширенні методів інтеграції інклюзивності в цифровий маркетинг, аналізі економічних переваг впровадження інклюзивності, а також на оцінці впливу інклюзивності на поведінку споживачів.

Бібліографічний список:

1. Воловий І. Інклюзивний інтернет-маркетинг: три табу воєнного стану. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/07/2/715947/ (дата звернення 21.11.2025).

2. Інклюзивність та різноманітність в бізнесі – не тренд, а необхідність. URL: https://www.staff.ua/uk/blog/inklyuzivnist-ta-riznomanitnist-v-biznesi-ne-trend-a-neobkhidnist (дата звернення 21.11.2025).

3. Келлер І. 10 найкращих практик інклюзивного маркетингу в корпоративному брендингу. URL: https://ranktracker.com/uk/blog/10-bestpractices-for-inclusive-marketing-in-corporate-branding/ (дата звернення 21.11.2025).

4. Миськів Г.В. Інклюзивний маркетинг як стратегія протидії маркетинговому ейджизму. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.* 2025. Т. 30. Вип. 2(104). С. 43–47. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-104-7

5. Мучанка В. Інклюзивний маркетинг – тренд українського бізнесу: 8 кейсів, які надихають. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/inklyuzivnij-marketing-trend-ukrayinskogo-biznesu-8-kejsiv-yaki-nadihayut/ (дата звернення 21.11.2025).

6. Паймаш Г. В. Тенденції та перспективи розвитку інклюзивного маркетингу. *Economics, finance, accounting and law: analysis of trends and development prospects : book of abstr. Intern. sci.-practical conf.,* September 19. Tampere : ICSSH, 2023. P. 21–25.

7. Тисячна Т. Адаптація, інтеграція, інвестиції. Як ритейл залучає до роботи осіб з інвалідністю. URL: https://biz.liga.net/ua/amp/all/all/article/adaptatsiia-intehratsiia-investytsii-yak-ryteil-zaluchaie-do-roboty-osib-z-invalidnistiu (дата звернення 21.11.2025).

8. 17 Цілей сталого розвитку. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/ (дата звернення 21.11.2025).

9. 6 principles of inclusive marketing. URL: https://www.marketing-interactive.com/6-principles-of-inclusive-marketing (дата звернення 21.11.2025)

10. Grieco C. Conceptualizing inclusive marketing: A synthesis of theory and practice, *European Management Journal.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.09.008

11. Inclusive marketing. URL: https://www.texthelp.com/en-gb/resources/digital-accessibility-guide/inclusive-marketing/ (дата звернення 21.11.2025).

12. Verbytska, A., Lysenko, I., Babachenko, L., & Kraskivska, N. (2023). Inclusive Social Marketing: Representation and Diversity in Brand Campaigns. *Marketing and Branding Research,* no. 10(1), pp. 45–58. https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04

13. Webinar: The case for greater diversity and inclusion in marketing. URL: https://wfanet.org/knowledge/item/2020/05/15/Webinar-The-case-for-greater-diversity-and-inclusion-in-marketing (дата звернення 21.11.2025).

References:

1. Volovyi I. (2024). Inkliuzyvnyi internet-marketynh: Try tabu voiennoho stanu [Inclusive internet marketing: Three taboos of martial law]. Ekonomichna Pravda. Available at: https://epravda.com.ua/columns/2024/07/2/715947/ (accessed November 21, 2025).

2. Staff.ua. (2025). Inkliuzyvnist ta riznomanitnist v biznesi – ne trend, a neobkhidnist [Inclusivity and diversity in business – not a trend, but a necessity]. Available at: https://www.staff.ua/uk/blog/inklyuzivnist-ta-riznomanitnist-v-biznesi-ne-trend-a-neobkhidnist (accessed November 21, 2025).

3. Keller I. (2025). 10 naikrashchykh praktyk inkliuzyvnoho marketynhu v korporatyvnomu brendynhu [10 best practices for inclusive marketing in corporate branding]. Available at: https://www.ranktracker.com/uk/blog/10-bestpractices-for-inclusive-marketing-in-corporate-branding/ (accessed November 21, 2025).

4. Myskiv H. V. (2025). Inkliuzyvnyi marketynh yak stratehiia protydii marketynhovomu eidzhyzmu [Inclusive marketing as a strategy against marketing ageism]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova,* vol. 30 (2(104])), pp. 43–47. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-104-7

5. Muchanka V. (2023). Inkliuzivnyy marketynh – trend ukrainskoho biznesu. [Inclusive marketing – a trend of Ukrainian business]. Available at: https://web-promo.ua/ua/blog/inklyuzivnij-marketing-trend-ukrayinskogo-biznesu-8-kejsiv-yakinadihayu (accessed November 21, 2025).

6. Paimash H. V. (2023). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku inkliuzyvnoho marketynhu [Trends and prospects of inclusive marketing development]. In E*conomics, finance, accounting and law: Analysis of trends and development prospects: Book of abstracts of the International scientific-practical conference.* pp. 21–25. (accessed November 21, 2025). (in Ukrainian)

7. Tyisiachna T. (2023). Adaptatsiia, intehratsiia, investytsii. Yak ryteil zaluchaie do roboty osib z invalidnistiu [Adaptation, integration, investment: How retail involves people with disabilities]. Available at: https://biz.liga.net/ua/amp/all/all/article/adaptatsiia-intehratsiia-investytsii-yak-ryteil-zaluchaie-do-roboty-osib-z-invalidnistiu (accessed November 21, 2025).

8. Global Compact Network Ukraine. (2025). 17 tsilei staloho rozvytku [17 Sustainable Development Goals]. Available at: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/ (accessed November 21, 2025).

9. Marketing Interactive. (2025). 6 principles of inclusive marketing. Available at: https://www.marketing-interactive.com/6-principles-of-inclusive-marketing (accessed November 21, 2025).

10. Grieco C. (2024). Conceptualizing inclusive marketing: A synthesis of theory and practice. *European Management Journal.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.09.008

11. Texthelp. (2025). Inclusive marketing. Available at: https://www.texthelp.com/en-gb/resources/digital-accessibility-guide/inclusive-marketing/ (accessed November 21, 2025).

12. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., & Kraskivska N. (2023). Inclusive social marketing: Representation and diversity]. *Marketing and Branding Research,* no. 10, pp. 45–58. DOI: https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04

13. WFA. (2020). Webinar: The case for greater diversity and inclusion in marketing. World Federation of Advertisers. Available at: https://wfanet.org/knowledge/item/2020/05/15/Webinar-The-case-for-greater-diversity-and-inclusion-in-marketing (accessed November 21, 2025).

Стаття надійшла: 24.10.2025
Стаття прийнята: 22.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 657.6: 336.225.674
JEL M42, M15, O33
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-6

Гаєвський О.О.
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-4082-3102
Oleksii Haievskyi
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Кузик Н.П.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5042-8759
Nataliia Kuzyk
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В АУДИТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЇХ РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКОГО ПРОЦЕСУ

DIGITAL TOOLS IN THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS AND THEIR ROLE IN ENHANCING AUDIT QUALITY

Анотація. *У статті узагальнено підходи до використання цифрових інструментів в аудиті фінансової звітності та проаналізовано їх вплив на якість аудиторського процесу в умовах цифровізації бізнес-середовища. Систематизовано основні інструменти цифрового аудиту, зокрема аналітику аудиторських даних, автоматизовані техніки аудиту, інструменти штучного інтелекту, процес-майнінг та хмарні платформи. Показано, що застосування цифрових технологій розширює можливості аудитора щодо роботи з повними масивами даних, підвищує точність оцінки ризиків і обґрунтованість професійного судження. Водночас встановлено, що ефективність цифрових інструментів залежить від якості даних, рівня розвитку IT-контролів та цифрових компетентностей аудиторів. Узагальнення матеріалів перевірок Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю свідчить про наявність типових недоліків у роботі з цифровими доказами, зокрема формальний підхід до їх оцінки та недостатнє документування процедур. Зроблено висновок, що цифрові інструменти є невід'ємною складовою сучасного аудиту, однак підвищення якості можливе лише за умови поєднання технологій із професійним судженням аудитора та дотриманням міжнародних стандартів.*

Ключові слова: *аудит фінансової звітності, цифрові інструменти аудиту, якість аудиту, аудиторські докази, професійне судження аудитора, IT-контролі.*

Abstract. Introduction. *The digitalization of the business environment has fundamentally transformed the way financial information is generated, processed, and stored. As a result, auditors increasingly rely on electronic data, automated systems, and digital evidence when performing financial statement audits. These changes require a reconsideration of traditional audit approaches and raise new challenges related to data reliability, IT controls, and audit quality.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to review key digital tools used in the audit of financial statements and to analyze their impact on the quality of the audit process, taking into account international auditing standards and public oversight practice.* ***Methods.*** *The study is based on the analysis and synthesis of International Standards on Auditing and Quality Management, professional publications of the International Auditing and Assurance Standards Board, materials of the Public Oversight Body for Auditing Activities, and relevant academic and professional sources.* ***Methods*** *of systematization, comparison, and generalization were applied.* ***Results.*** *The research demonstrates that audit data analytics, automated audit techniques, artificial intelligence tools, process mining, and cloud-based platforms significantly expand auditors' capabilities to analyze full populations of transactions, enhance risk assessment, and support more robust professional judgment. At the same time, the effectiveness of these tools is constrained by data quality, the maturity of IT controls, and auditors' digital competencies. Public oversight findings reveal recurring deficiencies in the assessment and documentation of digital audit evidence.* ***Conclusion.*** *The article concludes that digital tools are an integral component of the modern audit process; however, they do not automatically ensure higher audit quality. Sustainable improvements require the integration of technology with professional judgment, compliance with international standards, and the development of methodological guidance for working with digital audit evidence.*

Keywords: *financial statement audit, digital tools for audit quality, audit evidence, artificial intelligence in auditing, IT controls.*

© Гаєвський О.О., Кузик Н. П., 2025

Постановка проблеми. Цифровізація бізнес-середовища вже стала звичним елементом роботи підприємств, і аудит не є винятком. Більшість господарських операцій фіксуються в електронних системах, дані накопичуються у значних обсягах, а бізнес-процеси характеризуються високим рівнем автоматизації та інтеграції цифрових рішень. За таких умов традиційні підходи до аудиту потребують перегляду. Вони не завжди дозволяють повноцінно перевірити складні IT-процеси, оцінити якість цифрових даних або своєчасно ідентифікувати ризики. Тому аудиторам доводиться адаптуватися до нових реалій та поступово інтегрувати цифрові інструменти у свою роботу.

Поряд із перевагами використання цифрових інструментів в аудиті виникають і певні виклики зокрема: суб'єкти господарювання застосовують різні IT-системи, що відрізняються рівнем захищеності та якістю даних; аудитори мають неоднорідний рівень підготовки у сфері цифрових технологій; на національному рівні відсутні чіткі методичні рекомендації щодо роботи з цифровими доказами. В українському контексті зазначені проблеми проявляються особливо помітно. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (далі – ОСНАД) в Україні регулярно фіксує недоліки, пов'язані саме з оцінкою електронних даних та недостатнім використанням можливостей цифрових інструментів [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика застосування цифрових інструментів в аудиті фінансової звітності та їх впливу на якість аудиторського процесу широко представлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, а також у професійних і нормативних публікаціях міжнародних організацій та регуляторів. Значний внесок у розвиток концепції data-driven audit зроблено у роботах O'Leary, Richardson та Watson, де обґрунтовується роль аналітичних платформ і інструментів аналізу генеральних сукупностей даних у підвищенні якості аудиторських доказів [2]. Подібні висновки містяться у працях Appelbaum, Kogan та Vasarhelyi, які акцентують увагу на потенціалі великих даних та аналітики для трансформації аудиторських процедур [8].

Окремий напрям досліджень присвячено впливу аналітики аудиторських даних (ADA) на якість аудиту. Зокрема, Ditkaew та Suttipun доводять, що використання ADA сприяє підвищенню якості аудиту та безперервності аудиторського огляду за рахунок розширення обсягу перевірених даних і зменшення ризику пропуску суттєвих викривлень [7]. Подібні результати підтверджуються й іншими науковими публікаціями, які розглядають повне тестування генеральних сукупностей як більш ефективну альтернативу традиційним вибірковим підходам [23].

Значна увага в науковій літературі приділяється застосуванню штучного інтелекту та машинного навчання в аудиті. У працях Kassar і Jizi, а також Barton підкреслюється, що алгоритмічні інструменти та роботизована автоматизація процесів можуть підвищувати ефективність аудиторських процедур, однак потребують контролю з боку аудитора та критичної інтерпретації результатів [21, 25]. Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на трансформації професійного судження аудитора в умовах використання інструментів штучного інтелекту [16, 17].

Окремий блок досліджень стосується процес-майнінгу як інструменту аналізу фактичного виконання бізнес-процесів. Van der Aalst та Weijters заклали теоретичні основи цього підходу, тоді як сучасні огляди доводять його практичну цінність для виявлення відхилень у системі внутрішнього контролю та потенційних ознак шахрайства [9, 10].

Професійні публікації провідних аудиторських компаній (Deloitte, PwC, KPMG, EY) зосереджуються на практичних аспектах впровадження хмарних платформ, аналітичних інструментів і систем контролю якості, підкреслюючи їх роль у підвищенні ефективності та стандартизації аудиторського процесу [3, 4, 11, 18]. Водночас у звітах регуляторів, зокрема PCAOB та FRC, наголошується, що некоректне або формальне застосування цифрових інструментів може створювати нові ризики та призводити до зниження якості аудиту [19, 20].

Окрему увагу заслуговують матеріали Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, у яких систематично фіксуються типові недоліки у роботі аудиторів із цифровими доказами, зокрема поверхнева оцінка надійності електронних даних та недостатній аналіз IT-контролів [1].

Незважаючи на значний обсяг наукових і професійних публікацій, залишається актуальною потреба в узагальненні наукових підходів, вимог стандартів і практики регуляторів для формування цілісного бачення впливу цифрових інструментів на якість аудиторського процесу в умовах цифровізації.

Метою статті є огляд ключових цифрових інструментів, що застосовуються в аудиті фінансової звітності, та аналіз того, як саме вони впливають на якість аудиторських процедур. Окрему увагу приділено практичним прикладам і висновкам ОСНАД на основі узагальнених матеріалів зовнішніх перевірок, а також оглядів іноземних регуляторів, що демонструють, як подібні питання вирішуються в інших країнах, які відображають реальний стан роботи з цифровими доказами. Стаття також узагальнює основні виклики та обмеження діяльності аудитора в умовах цифровізації.

Методологічну основу дослідження становлять чинні Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, Міжнародні стандарти управління якістю, професійні документи Ради з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості, матеріали ОСНАД, а також результати сучасних наукових і професійних публікацій. Поєднання нормативної бази та практичних спостережень дає змогу сформувати цілісне уявлення про те, як цифрові інструменти змінюють підходи до аудиту та які наслідки це має для якості аудиторських послуг.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Застосовано методи аналізу й синтезу для вивчення положень міжнародних стандартів аудиту та управління якістю, професійних і наукових публікацій щодо використання цифрових інструментів в аудиті фінансової звітності. Метод узагальнення використано для систематизації підходів до застосування цифрових інструментів та визначення їх впливу на якість аудиторського процесу. Порівняльний метод застосовано для зіставлення наукових підходів і практики регуляторного нагляду, а також результатів перевірок Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування цифрових інструментів в аудиті фінансової звітності передбачає, що ключові етапи аудиторського процесу ґрунтуються на використанні цифрових даних та спеціалізованих інструментів. Це спричинено тим, що більшість господарських операцій підприємств сьогодні формуються та зберігаються в електронному вигляді, а інформаційні системи стали основним джерелом облікових та аналітичних даних. Такий формат відкриває для аудиторів як нові можливості, так і додаткові обов'язки щодо розуміння природи цифрових записів, способів їх використання та коректної оцінки.

Ключовою ознакою використання цифрових інструментів є робота з великими масивами даних, що зберігаються у бухгалтерських системах, ERP-платформах або хмарних сховищах. Це відрізняє сучасний аудит від традиційного, який значною мірою базувався на вибірці документів та аналізі паперових чи окремих електронних файлів. Сьогодні аудитор має можливість здійснювати перевірку транзакцій в повному обсязі, аналізувати закономірності, проводити автоматизовані тести та відстежувати взаємозв'язки між даними у різних підсистемах підприємства.

У міжнародній практиці застосування цифрових інструментів в аудиті також описують через концепцію data-driven audit – підхід до аудиту, який базується на аналізі даних. Його сутність полягає у використанні алгоритмів, аналітичних моделей та інструментів автоматизації, що дозволяють отримувати більш детальні та об'єктивні докази. Наукові дослідження підкреслюють, що застосування таких підходів може підвищувати якість аудиту завдяки ширшому охопленню даних та зменшенню впливу людського фактору [2], що знаходить підтвердження у результатах даного дослідження. Висновки простежуються і у інформації яку надають професійні аудиторські фірми, де зазначається, що аналітика даних і алгоритмічні методи забезпечують глибше розуміння бізнес-процесів та фінансових ризиків клієнта [3, 4].

Разом з тим, цифровізація аудиту не означає повної автоматизації професійного судження. Навпаки, більші обсяги інформації потребують більшої компетентності аудитора у сфері аналізу даних, IT-систем та оцінки ризиків. Застосування цифрових інструментів у практиці аудиту фінансової звітності передбачає поєднання технологій та експертизи аудитора, де технологічні інструменти слугують допоміжним засобом для отримання доказів, а остаточні висновки залишаються його відповідальністю. Такий баланс дозволяє підтримувати якість аудиту в умовах швидкої зміни цифрового середовища.

Нормативна база сучасного аудиту враховує процеси цифровізації середовища, в якому здійснюється перевірка. Зокрема, переглянутий Міжнародний стандарт аудиту 500 «Аудиторські докази» (МСА 500) визначає принципи формування та оцінки аудиторських доказів у ситуаціях, коли дані створюються, обробляються та зберігаються електронними системами. Особливу увагу у зазначеному стандарті приділено питанням надійності інформації, отриманої з автоматизованих джерел, та необхідності розуміння аудитором IT-процесів підприємства. Міжнародний стандарт аудиту 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства, при аудиті фінансової звітності» (переглянутий) (МСА 240) також акцентує увагу на ризиках шахрайства, що ґрунтуються на маніпуляціях із цифровими даними і необхідності застосування аналітичних процедур по суті з використанням цифрових інструментів у процесі оцінки ризиків [5].

Міжнародний стандарт управління якістю 1 (МСУЯ 1) передбачає, що фірми мають враховувати технологічні аспекти під час оцінки ризиків якості, зокрема ризики, пов'язані з використанням складних інформаційних систем клієнтів або цифрових інструментів у власній роботі. Професійні документи Ради з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (IASSB) також описують роль технологій як елементу сучасної аудиторської практики, підкреслюючи, що цифрові інструменти не замінюють судження аудитора, але розширюють можливості збору та аналізу доказів [6].

У сучасній методології цифрові інструменти розглядаються не як «додаткова опція», а як складова аудиторського процесу. Вони інтегруються на етапах оцінки ризиків, тестування контролів, виконання процедур по суті, формування висновків і навіть у внутрішніх процесах контролю якості. Це дозволяє підвищувати об'єктивність перевірок, але водночас вимагає від аудиторів більш глибокого розуміння нормативних вимог щодо роботи з даними.

Цифрові докази сьогодні є основним джерелом інформації для аудитора. У переважній більшості суб'єктів господарювання фінансові операції та управлінські дії фіксуються у бухгалтерських програмах, ERP-системах, CRM-платформах або спеціалізованих галузевих рішеннях. Це означає, що аудитор працює не з окремими документами, а з масивами даних, які відображають повний цикл господарських процесів. Однією з ключових переваг цифрових доказів є можливість їх автоматизованої перевірки. Інструменти аналізу даних дозволяють оцінювати повні генеральні сукупності транзакцій, визначати відхилення від типових моделей, виявляти аномалії та перевіряти логіку зв'язків між різними показниками. Отримані в ході практичної діяльності результати підтверджують, що такі можливості істотно підвищують рівень обґрунтованості висновків аудитора, оскільки зменшують ризик пропуску суттєвих викривлень.

Водночас можливості використання цифрових аудиторських доказів є обмеженими. Вони залежать від коректності налаштувань IT-систем, повноти записів, наявності журналів подій, цілісності баз даних та рівня прав доступу. У матеріалах ОСНАД неодноразово зазначалося, що аудитори інколи використовують цифрові дані без належної оцінки їх надійності, що призводить до помилок під час формування висновків [1]. Тому роль аудитора полягає не лише у використанні цифрових інструментів, а й у критичному аналізі того, як формується інформація в системах клієнта, які ризики їй притаманні та чи можна вважати такі дані достовірними.

Цифрові інструменти в аудиті фінансової звітності формують основу сучасного аудиторського процесу. Вони дають змогу аналізувати великі масиви даних, автоматизувати рутинні процедури, підвищувати точність тестування та отримувати більш глибоке розуміння бізнес-процесів підприємства. У цьому контексті доцільно розглянути окремі цифрові інструменти,

їх практичне значення для підвищення якості аудиторського процесу.

Одним із ключових інструментів, що широко застосовується в сучасній аудиторській практиці, є аналітика аудиторських даних (ADA). ADA має набір інструментів, які дозволяють аудитору працювати не з окремими записами чи вибірками, а з повними масивами даних клієнта. Вони дають змогу швидко переглядати всі транзакції, визначати нетипові операції, бачити повторювані закономірності та оперативно реагувати на потенційні ризики. ADA сьогодні фактично замінює традиційні вибіркові підходи там, де це можливо і де дані мають належну якість. Використання ADA вважається одним із найефективніших способів підвищення якості аудиту, оскільки дозволяє працювати з повною інформацією, зменшуючи ризик пропуску суттєвих викривлень [7]. У професійній літературі зазначається, що аналітика даних допомагає аудиторам краще розуміти бізнес клієнта та швидше виявляти відхилення, які потребують додаткової уваги [8].

У поєднанні з попередньо розглянутим інструментом використовується автоматизовані техніки аудиту (ATTA). Вони дозволяють виконувати обробку та перевірку інформації без ручного втручання: формувати вибірки, перевіряти логічні залежності, аналізувати часові ряди або структуру транзакцій. Такі інструменти особливо важливі там, де інформації багато, а часові ресурси аудитора обмежені. У результаті ADA та ATTA формують основу сучасного цифрового аудиту, де акцент робиться не на ручних перевірках, а на аналітичному підході та розумінні даних.

Поступово стають частиною аудиторської практики технології штучного інтелекту та машинного навчання. Вони оскільки дозволяють розширити можливості аналізу даних. Мова йде не лише про автоматизацію, а і про здатність алгоритмів виявляти закономірності, які важко побачити вручну. Наприклад, моделі можуть порівнювати поведінку транзакцій між періодами, визначати нетипові зміни або формувати очікувані значення для аналітичних процедур. Це забезпечує отримання додаткової інформації для аудитора під час оцінки ризиків та формування професійного судження. Окрему цінність мають алгоритми, що імітують окремі елементи людського мислення, зокрема, здатні працювати з неструктурованими даними – текстами договорів, внутрішніми політиками та службовим листуванням. У багатьох випадках саме в таких документах містяться важливі аудиторські докази, що можуть впливати на висновки аудитора. Алгоритми допомагають швидко опрацьовувати великі обсяги матеріалів та ідентифікувати ключові елементи, які потребують уваги фахівця.

Застосування штучного інтелекту може підвищувати якість аудиту, оскільки зменшує кількість рутинних завдань і дозволяє аудитору зосередитися на ризиках, які мають найбільше значення [1]. Водночас, застосування таких інструментів не звільняє аудитора відповідальності за сформульовані ним висновки.

Іншим цифровим інструментом, який дозволяє аудитору побачити, як саме працює бізнес-процес клієнта на практиці є процес-майнінг (Process Mining). На відміну від традиційного аналізу документів або описів, процес-майнінг використовує цифрові сліди, що залишаються в інформаційних системах під час виконання кожної операції. Це можуть бути записи в журналах подій, часові мітки, змінені статуси, маршрути погодження документів тощо. Основна його цінність полягає в тому, що він дозволяє порівнювати задекларовані процедури з фактичними діями працівників. Для аудитора це означає можливість отримати об'єктивне уявлення про те, чи дотримуються встановлені контролі, чи можливе ігнорування процедур системи внутрішнього контролю, що призводить до затримок або неавторизованих змін. Наприклад, аналіз цифрових слідів може показати, що певні операції систематично затверджуються однією особою всупереч політиці розподілу повноважень, або що частина операцій проходить поза стандартним маршрутом узгоджень.

Результати практичних досліджень свідчать, що процес-майнінг значно підвищує рівень прозорості бізнес-процесів та допомагає аудиторам точніше формувати оцінку ризиків. Окрім цього, технологія дає змогу виявляти нетипові сценарії виконання операцій, які можуть свідчити про помилки, слабкі місця контролю або потенційні ознаки шахрайства [10]. Загалом, у поєднанні з ADA та іншими цифровими інструментами процес-майнінг формує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, забезпечуючи аудитора доказами, які неможливо отримати традиційними методами.

Ключовим елементом цифрової трансформації аудиту є хмарні технології. Вони дозволяють аудиторам працювати з даними клієнтів у захищеному середовищі, обмінюватися інформацією в режимі реального часу та організовувати робочі процеси так, щоб команда мала доступ до актуальних матеріалів незалежно від місця виконання завдання. Це особливо важливо у великих проектах, де кілька груп аудиторів працюють паралельно.

Провідні міжнародні аудиторські компанії створили власні цифрові платформи, які поєднують хмарні рішення, інструменти аналізу даних, автоматизацію процедур, функції контролю якості та документування [3, 4, 11, 18]. Наприклад, платформи Deloitte чи PwC дозволяють аудиторам:

– централізовано зберігати та аналізувати дані;

– автоматизувати частину тестів і процедур;

– відстежувати прогрес виконання завдання та відповідність методології;

– впроваджувати методи машинного навчання за допомогою штучного інтелекту [12, 13].

Ці системи створюють єдиний цифровий простір, де всі елементи аудиторського процесу інтегровані між собою. Це не лише пришвидшує роботу, а й підвищує її якість, оскільки платформи включають контрольні механізми, що запобігають пропуску важливих процедур або документів [4, 11].

Результати практичних спостережень свідчать про поступове впровадження таких систем. Хмарні сервіси використовуються значно активніше, ніж десять років тому, однак повноцінні аудиторські системи впроваджені переважно у великих аудиторських фірмах. Основні бар'єри використання, це вартість цих рішень, потреба у навчанні персоналу та питання кібербезпеки. Водночас, використання хмарних платформ є очевидним напрямом розвитку аудиту, особливо в умовах дистанційної роботи та вимог до перевірок.

Окрім великих технологічних платформ та інструментів аналізу даних, аудитори дедалі частіше вико-

ристовують рішення, що допомагають автоматизувати окремі процедурні етапи перевірки. Одним із найпоширеніших напрямів є роботизована автоматизація процесів (RPA). Це програмні роботи, які виконують повторювані дії: формують запити, здійснюють звірки, перевіряють відповідність даних або роблять міграцію інформації між системами. RPA дозволяє суттєво зменшити час на рутинні завдання та мінімізувати помилки, спричинені людським фактором [14].

Отримані в межах практичних досліджень результати свідчать, що важливим інструментом є електронні підтвердження (e-confirmations). Вони замінюють традиційні паперові чи електронні листи, спрощуючи взаємодію з банками, контрагентами та іншими третіми сторонами. Такі рішення забезпечують швидкість, зручність та більш високу надійність отриманих доказів порівняно з традиційними каналами комунікації. У міжнародній практиці e-confirmations вже давно вважаються стандартом, тоді як в Україні цей напрям лише формується [15].

До сучасних інструментів можна віднести засоби візуалізації даних, автоматичні системи моніторингу транзакцій та інструменти для відстеження відповідності внутрішнім політикам. Незважаючи на відмінності у функціональних можливостях, усі ці технології спрямовані на те, щоб підсилити можливості аудитора та забезпечити більш якісну, структуровану та оперативну перевірку.

Цифрові інструменти все більше визначають те, як аудитор отримує, перевіряє й оцінює докази. Вони впливають на повноту інформації, точність процедур та загальний підхід до оцінки ризиків і формування професійного судження аудитора.

Застосування аналітики даних, автоматизованих технік та штучного інтелекту дозволяє аудитору працювати з повними генеральними сукупностями операцій, а не лише з вибірками. Це розширює можливості перевірки та зменшує ймовірність пропуску суттєвих викривлень. Дані провідних аудиторських компаній підтверджують, що цифрові технології забезпечують глибший аналіз транзакцій і підвищують точність процедур. Подібні висновки містять і наукові джерела, де зазначено, що автоматизація рутинних процесів сприяє підвищенню надійності доказів за рахунок більш комплексної обробки даних [16,17].

Цифрові інструменти можуть суттєво впливати на те, як аудитор здійснює оцінку ризиків. Якщо раніше аналіз часто обмежувався вибірковими перевірками та ручними процедурами, то зараз технології дозволяють побачити поведінку даних значно ширше. Завдяки ADA та алгоритмам машинного навчання аудитор може оцінювати транзакції не окремо, а у взаємозв'язку між собою, порівнювати їх із типовими моделями та виявляти відхилення, які не видно при традиційних підходах. Наприклад, інструменти аналізу даних можуть виявити незвичні часові закономірності, різкі зміни у поведінці рахунків або операції, які вибиваються зі звичайної логіки бізнес-процесів. Це дозволяє раніше і точніше визначати зони підвищеного ризику та коригувати подальші аудиторські процедури. Так аудитор отримує більше підстав для обґрунтованого судження, а оцінка ризику суттєвого викривлення стає більш точним і цілісним процесом.

Цифрові інструменти дають аудитору значно ширший обсяг інформації, однак інтерпретація цієї інформації все одно залежить від професійного судження. Технології можуть допомогти побачити аномалії, незвичні закономірності або відхилення, але вони не можуть визначити, чи є такі відхилення суттєвими, які їх причини та який вплив вони мають на фінансову звітність.

У цьому контексті цифрові інструменти посилюють роботу аудитора та надають йому додаткові дані та аналітику, на основі яких можна сформувати більш обґрунтовані оцінки. Наприклад, алгоритми можуть швидко виявити операції, що вибиваються із загальної логіки бізнесу, але саме аудитор вирішує, чи потребують вони подальшого дослідження. Застосування цифрових інструментів у поєднанні з професійним судженням робить процес аудиту більш якісним.

Дослідження підтверджують, що доступ до великих і детально структурованих масивів даних сприяє точнішому формуванню судження аудитора, однак не знімає з нього відповідальності за прийняті рішення. Додатково дослідження показують, що впровадження інструментів штучного інтелекту впливає не лише на ефективність аналізу, але й на характер формування професійного судження аудитора, оскільки алгоритми можуть як підсилювати, так і спотворювати інтерпретацію даних [16]. У результаті професійне судження стає більш змістовним, оскільки ґрунтується на ширшому й ґрунтовнішому інформаційному підґрунті.

За результатами перевірок ОСНАД встановлено, що аудитори не завжди приділяють достатньо уваги оцінці цифрових доказів. У звітах ОСНАД неодноразово наголошувалося, що робота з електронними даними часто має формальний характер і не охоплює аналізу ключових ризиків, пов'язаних із цифровим середовищем суб'єктів господарювання [1]. Регулятор виокремлює кілька характерних проблем :

– поверхнева або неповна оцінка надійності електронних даних;

– відсутність достатнього аналізу ІТ-контролів підприємства, зокрема доступу, змін у даних та журналів подій;

– прийняття інформації із систем клієнта без перевірки її повноти, узгодженості чи цілісності;

– недостатнє документування процедур, пов'язаних із роботою з цифровими записами;

– аудитори спираються виключно на дані, сформовані інформаційною системою, без підтвердження інформації з альтернативних джерел [1].

У звітах ОСНАД зазначається, що цифрові дані самі по собі не є гарантією достовірності інформації [1]. Аудитор повинен розуміти, як ці дані формуються, які ризики виникають на етапах їх обробки та зберігання, і чи дозволяє система клієнта забезпечити цілісність даних протягом усього періоду формування звітності. Тому якість цифрових доказів напряму залежить від здатності аудитора критично оцінювати електронне середовище та використовувати цифрові інструменти не як формальність, а як повноцінний елемент аудиторського процесу.

Ці спостереження вказують, що цифрові інструменти самі по собі не гарантують якості аудиту. Їх ефективність залежить від того, наскільки добре аудитор розуміє природу даних, цифрове середовище суб'єкта господарювання та ризики, пов'язані з використанням автоматизованих систем.

Цифрові інструменти значно розширюють можливості аудитора, але водночас створюють нові ризики,

які необхідно враховувати під час планування та виконання аудиторських процедур. Результати практичних досліджень свідчать, що одним із найпоширеніших ризиків, є залежність від даних. Якщо інформаційні системи клієнта містять помилки, прогалини або некоректні записи, цифрові інструменти лише відтворюють ці недоліки й можуть формувати хибні результати. Тому аудитору важливо перевіряти не тільки самі дані, а й те, як вони формуються та обробляються.

Інша група ризиків пов'язана з кібербезпекою. Використання хмарних платформ, електронних підтверджень та автоматизованих інструментів потребує належного контролю за доступом до інформації та її захистом. Порушення безпеки може вплинути не лише на процес аудиту, а й на конфіденційність даних клієнта.

Необхідно також враховувати ризик закладених алгоритмів в програму. Алгоритми машинного навчання працюють на основі історичних даних, які можуть бути неповними або викривленими. У результаті інструмент може хибно класифікувати операції або «переоцінювати» певні аномалії. Тому роль аудитора полягає у перевірці логіки алгоритмів, інтерпретації їх результатів та співставленні з іншими доказами.

Все це потребує уважного підходу та належного професійного судження, адже саме від здатності аудитора критично оцінювати результати цифрових інструментів залежить якість аудиту в сучасному середовищі.

Цифровізація аудиту відбувається у більшості країн світу, і практика провідних аудиторських компаній демонструє, як технології можуть підвищувати якість перевірки. Провідні міжнародні аудиторські компанії, такі як Deloitte, PwC, KPMG та EY, активно впроваджують цифрові рішення у свою практику. У їхніх статтях зазначається, що аналітика даних, автоматизація і хмарні технології дозволяють значно підвищити якість аудиту та його ефективність [3,4,11,18]. Застосування таких платформ уможливлює:

– швидке опрацювання великих обсягів інформації;
– автоматизацію частини процедур;
– покращену візуалізацію даних;
– централізоване управління документацією та контроль якості.

У звітах Ради з нагляду за бухгалтерським обліком публічних компаній США (PCAOB) відзначено, що правильне, стандартизоване застосування технологій, яке відповідає вимогам якості, є бажаним і спрямованим на підвищення якості аудиту (що опосередковано має зменшувати кількість зауважень), тоді як неправильне застосування несе ризики порушень. [19]. Схожі тенденції спостерігаються у Великій Британії, де регулятор Рада з фінансової звітності (FRC) наголошує на необхідності вдосконалення навичок аудиторів і заохочуванні роботи з цифровими доказами [20].

Такі спостереження міжнародних регуляторів демонструють, що цифровізація аудиту є загальною тенденцією, однак її якість значною мірою залежить від професійної підготовки спеціалістів та рівня методичної підтримки.

Академічні дослідження загалом підтримують тезу про те, що цифровізація здатна зміцнювати якість аудиту, але роблять це більш деталізовано й обережно, ніж професійні огляди. У багатьох роботах підкреслюється, що технології самі по собі не гарантують покращення, а позитивний ефект залежить від того, як саме вони інтегровані у методологію та наскільки аудитор володіє необхідними навичками.

Дослідження, присвячені аналітиці аудиторських даних (ADA), підтверджують, що робота з повними масивами даних зменшує ризик пропуску суттєвих викривлень і дозволяє аудитору глибше розуміти бізнес клієнта [7,23,24]. Автори також наголошують, що ADA підсилює ефективність оцінки ризиків, оскільки дозволяє швидко виявляти нетипові операції й аномалії, які залишаються непомітними за традиційного підходу.

У роботах, присвячених штучному інтелекту та машинному навчанню, показано, що алгоритми можуть значно зменшити обсяг ручної праці та допомогти аудитору зосередитися на ключових аспектах перевірки [16,17]. Водночас важливою умовою є розуміння того, як ці алгоритми працюють, які припущення використовують і які ризики упередженості в них закладені. Тому дослідники наголошують, що такі інструменти мають застосовуватися під контролем аудитора, а не замість нього [21,25].

Окремий пласт академічних публікацій присвячено процес-майнінгу. Автори підкреслюють, що ця технологія дозволяє аудиторам перевіряти бізнес-процеси на основі фактичних цифрових слідів, а не лише документів чи описів. Це сприяє точнішому виявленню порушень контролю та потенційних ознак шахрайства [9,22].

Узагальнюючи результати академічних джерел, можна сказати, що науковці визнають значний потенціал цифрових технологій, але підкреслюють потребу у професійній підготовці аудиторів та критичному підході до роботи з алгоритмами й даними.

Українська ж практика цифрового аудиту демонструє не лише потенціал технологій, а й ті труднощі, з якими стикаються аудитори під час роботи в електронному середовищі. Матеріали ОСНАД свідчать, що значна частина недоліків у роботі аудиторів пов'язана саме з оцінкою цифрових даних та розумінням IT-середовища підприємства [1]. Найпоширенішими проблемами, на які звертає увагу регулятор:

– недостатній аналіз IT-процесів і систем контролю, що впливають на формування даних;
– прийняття електронних даних «на віру» без перевірки їх повноти, узгодженості та цілісності;
– відсутність документування того, як аудитор оцінював цифрові записи та їх надійність;
– формальне застосування цифрових інструментів без глибокого аналізу їх результатів;
– ігнорування ризиків, пов'язаних із доступом, змінами в даних та журналами подій.

Такі спостереження свідчать про те, що цифровізація не є автоматичною гарантією підвищення якості аудиту. Ефективність перевірки залежить від здатності аудитора критично оцінювати інформаційні системи, розуміти ризики цифрового середовища та правильно інтерпретувати отримані дані.

У цьому контексті досвід ОСНАД є важливим орієнтиром для українських аудиторів, адже він показує, на яких етапах процесу найчастіше виникають проблеми та які напрями потребують удосконалення.

Активізація використання цифрових інструментів в аудиті фінансової звітності у національній практиці потребує не лише впровадження технологічних інструментів, а й зміни підходів до підготовки аудиторів, вза-

ємодії з підприємствами та використання результатів наглядових перевірок. Результати перевірок та моніторингу, здійснюваних Органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю показує, що саме поєднання професійної компетентності, якісної комунікації та системної роботи над типових помилками формує основу для реального підвищення якості аудиту.

Першим ключовим аспектом є розвиток цифрових компетентностей аудиторів. Сучасні інструменти від аналізу великих масивів даних до процес-майнінгу та елементів штучного інтелекту вимагають розуміння логіки їх роботи, ризиків, обмежень та правильного застосування. Технології не можуть підмінити професійне судження, тому аудитори мають не лише володіти технікою, а й критично аналізувати результати, які вона генерує.

Другим напрямом є використання результатів перевірок ОСНАД як джерела практичного зворотного зв'язку. Регулятор регулярно фіксує типові недоліки у роботі аудиторів від поверхневої оцінки цифрових доказів до недостатнього аналізу IT-контролів або неповного документування процедур [1]. Системний розбір цих зауважень дозволяє визначити, у яких саме сферах аудиторам бракує знань або методичних орієнтирів, а також як удосконалити внутрішні політики фірми.

Важливим є й налагодження взаємодії між аудитором та суб'єктом господарювання. Якість цифрових доказів значною мірою залежить від того, як побудовані інформаційні системи клієнта, які дані вони генерують і як контролюються доступи, зміни та журнали подій. Відкритий діалог із IT-фахівцями підприємства та чітке узгодження формату, обсягу й структури даних сприяє більш точному та ефективному проведенню аудиту фінансової звітності.

Окремої уваги потребує створення національних методичних рекомендацій щодо роботи з цифровими даними та використання аудиторських технологій. Відсутність єдиного підходу призведе до різночитань у практиці та знизить якість документування. Методичні матеріали могли б стати базою для уніфікації процедур, розвитку навчальних програм та підвищення прозорості аудиторської діяльності.

Висновки. Цифровізація змінює підхід до аудиту не точково, а системно. За результатами дослідження встановлено, що технологічні інструменти стають не допоміжним елементом, а повноцінною частиною аудиторського процесу. Використання аналітичних програм, штучного інтелекту, роботизації та хмарних платформ дозволяє аудитору працювати з більшими обсягами інформації, ефективніше оцінювати ризики та отримувати докази вищої якості. Ці можливості безпосередньо впливають на надійність аудиторських процедур і здатність аудитора формувати обґрунтоване професійне судження.

Окрім того, результати дослідження свідчать, що технології не усувають ключових проблем аудиту, а лише змінюють їхню природу. Якість цифрових доказів залежить від того, як функціонують інформаційні системи суб'єкта господарювання, як налаштовані внутрішні контролі та наскільки глибоко аудитор розуміє цифрове середовище.

З огляду на вище зазначене, підвищення якості аудиту в цифрових умовах можливе лише за умови поєднання кількох чинників: розвитку професійних компетентностей аудиторів, конструктивної взаємодії з суб'єктами господарювання щодо організації даних та впровадження національних методичних рекомендацій, які допоможуть уніфікувати підходи до оцінки цифрових доказів. Використання результатів наглядових перевірок як практичного інструмента зворотного зв'язку також має важливе значення для формування якісної аудиторської практики.

Результати дослідження дозволяють зробити загальний висновок, що цифрові технології відкривають можливості для підвищення якості аудиту, але ці можливості реалізуються лише тоді, коли технології поєднуються з професійним судженням, дотриманням стандартів та системним підходом до оцінки ризиків. Подальші дослідження у сфері цифрового аудиту можуть бути зосереджені на оцінці ефективності конкретних інструментів, впливі цифрових технологій на моделі ризик-орієнтованого підходу до аудиту та розвитку методичного забезпечення для українських аудиторів.

Бібліографічний список:

1. Звіти про діяльність та стан аудиторського ринку (2019–2024 роки) / Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=269 (дата звернення: 18.11.2025).

2. O'Leary D. E., Richardson V. J., Watson M. W. Data-driven audits: audit analytic platforms and general ledger analytic tools. *Current Issues in Auditing.* 2025. Vol. 19, no. 1. P. A1–A9. DOI: https://doi.org/10.2308/CIIA-2023-027.

3. Häller F. Future-ready audits powered by technology and insight. URL: https://kpmg.com/ch/en/services/audit/auditing-software-kpmg-clara.html (дата звернення: 18.11.2025).

4. Deloitte. Thoughtful integration with AI innovation. URL: https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/about/audit-technology-solutions.html (дата звернення: 18.11.2025).

5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2021 року. Частина І. Київ, 2021. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості__аудиту_огляду_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг__видання_2021_року__частина_I(2).pdf (дата звернення: 01.07.2025).

6. IAASB, IFEA Board. Exploring the growing use of technology in the audit, with a focus on data analytics. URL: https://www.iaasb.org/_flysystem/azure-private/publications/files/IAASB-Data-Analytics-WG-Publication-Aug-25-2016-for-comms-9.1.16.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

7. Ditkaew K., Suttipun M. The impact of audit data analytics on audit quality and audit review continuity in Thailand. *Asian Journal of Accounting Research.* 2023. Vol. 8, no. 3. P. 269–278. DOI: https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2022-0114.

8. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. A. Big data and analytics in the modern audit engagement: research needs. *Accounting and Finance Faculty Scholarship and Creative Works.* 2017. No. 34. URL: https://digitalcommons.montclair.edu/acctg-finance-facpubs/34 (дата звернення: 19.11.2025).

9. Van der Aalst W. M. P., Weijters A. J. M. M. Process mining: a research agenda. *Computers in Industry.* 2004. Vol. 53, issue 3. P. 231–244. DOI: https://doi.org/10.1016/j.compind.2003.10.001

10. Imran M., Hamid S., Ismail M. A. Advancing process audits with process mining: a systematic review of trends, challenges, and opportunities. *IEEE Access.* 2023. Vol. 11. P. 68340–68357. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3292117

11. PwC. Audit technology: the technology platform that powers your financial statement audit. URL: https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/financial-statement-audit/audit-technology.html (дата звернення: 19.11.2025).

12. Financialauditexpert. PwC's Aura: a comparative analysis of Big 4 audit software effectiveness in 2024. URL: https://financialauditexpert.com/blog/pwc_s_aura_a_comparative_analysis_of_big_4_audit_software_ef.php (дата звернення: 19.11.2025).

13. Deloitte. Deloitte expands its global suite of GenAI and agentic AI capabilities in Omnia, advancing the audit experience. URL: https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-expands-ai-capabilities-in-omnia.html (дата звернення: 19.11.2025).

14. Lacurezeanu R., Tiron-Tudor A., Bresfelean V. P. Robotic process automation in audit and accounting. URL: https://revista.cafr.ro/ArticolEN?CodArticol=9652 (дата звернення: 19.11.2025).

15. Kotb A., Roberts C. The impact of e-business on the audit process: an investigation of the factors leading to change. *International Journal of Auditing.* 2011. Vol. 15. P. 150–175. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2011.00427.x

16. Рябчук О. Г., Ракуть Д. О. Аудит і штучний інтелект: як технології змінюють професію аудитора. URL: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-9 (дата звернення: 25.11.2025).

17. Круглий В. В. Застосування інструментів штучного інтелекту в аудиті фінансової звітності. URL: https://share.google/u1a2TvpRBePun6pnE (дата звернення: 26.11.2025).

18. EY. EY Helix: our global audit analytics platform allows analytics to be embedded into every significant aspect of the audit. URL: https://www.ey.com/en_gl/services/audit/technology/helix (дата звернення: 28.11.2025).

19. PCAOB. Firm inspection reports. URL: https://pcaobus.org/oversight/inspections/firm-inspection-reports (дата звернення: 28.11.2025).

20. FRC. FRC publishes landmark guidance providing clarity to audit profession on the uses of AI. URL: https://www.frc.org.uk/news-and-events/news/2025/06/frc-publishes-landmark-guidance-providing-clarity-to-audit-profession-on-the-uses-of-ai/ (дата звернення: 28.11.2025).

21. Kassar M., Jizi M. Artificial intelligence and robotic process automation in auditing and accounting: a systematic literature review. *Journal of Applied Accounting Research.* 2025. Ahead-of-print. DOI: https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2024-0175

22. Turdibayeva K. How to use process mining for auditing and compliance. URL: https://www.processmaker.com/blog/how-to-use-process-mining-for-auditing-and-compliance/ (дата звернення: 27.11.2025).

23. Huang F., Cho S., Lee K. (Kari), No W. G. Examining the Effectiveness and Efficiency of Full Population Testing versus Traditional Sampling. *Accounting Horizons.* 2025. Vol. 39, no. 4. P. 123–141. DOI: https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2022-177

24. Barton T. Auditors and AI in the new era of audit. URL: https://www.thecaq.org/aia-auditors-and-ai-in-the-new-era-of-audit (дата звернення: 10.11.2025).

References:

1. Public Oversight Body for Auditing Activities. (2019–2024). *Zvity pro diialnist ta stan audytorskoho rynku* [Reports on activities and the state of the audit market]. Available at: https://www.apob.org.ua/?page_id=269 (accessed November 18, 2025).

2. O'Leary D. E., Richardson V. J., Watson M. W. (2025). Data-driven audits: audit analytic platforms and general ledger analytic tools. *Current Issues in Auditing,* vol. 19(1), pp. A1–A9. https://doi.org/10.2308/CIIA-2023-027

3. Häller F. (2025). Future-ready audits powered by technology and insight. Available at: https://kpmg.com/ch/en/services/audit/auditing-software-kpmg-clara.html (accessed November 18, 2025).

4. Deloitte. (2025). Thoughtful integration with AI innovation. Available at: https://deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/about/audit-technology-solutions.html (accessed November 18, 2025).

5. IFAC. (2021). *Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnikh posluh. Chastyna I* [International standards on quality control, auditing, review, other assurance, and related services. Part I]. Kyiv. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості__аудиту__огляду__іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг__видання_2021_року__частина_I(2).pdf (accessed July 1, 2025).

6. IAASB, IFEA Board. (2016). Exploring the growing use of technology in the audit, with a focus on data analytics. Available at: https://www.iaasb.org/_flysystem/azure-private/publications/files/IAASB-Data-Analytics-WG-Publication-Aug-25-2016-for-comms-9.1.16.pdf (accessed November 19, 2025).

7. Ditkaew K., Suttipun M. (2023). The impact of audit data analytics on audit quality and audit review continuity in Thailand. *Asian Journal of Accounting Research,* vol. 8(3), pp. 269–278. https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2022-0114

8. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. A. (2017). Big data and analytics in the modern audit engagement: research needs. *Accounting and Finance Faculty Scholarship and Creative Works,* no. 34. Available at: https://digitalcommons.montclair.edu/acctg-finance-facpubs/34 (accessed November 19, 2025).

9. Van der Aalst W. M. P., Weijters A. J. M. M. (2004). Process mining: a research agenda. *Computers in Industry,* vol. 53(3), pp. 231–244. https://doi.org/10.1016/j.compind.2003.10.001

10. Imran M., Hamid S., Ismail M. A. (2023). Advancing process audits with process mining: a systematic review of trends, challenges, and opportunities. *IEEE Access,* vol. 11, pp. 68340–68357. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3292117

11. PwC. (2025). Audit technology: the technology platform that powers your financial statement audit. Available at: https://pwc.com/us/en/services/audit-assurance/financial-statement-audit/audit-technology.html (accessed November 19, 2025).

12. Financialauditexpert. (2024). PwC's Aura: a comparative analysis of Big 4 audit software effectiveness in 2024. Available at: https://financialauditexpert.com/blog/pwc_s_aura_a_comparative_analysis_of_big_4_audit_software_ef.php (accessed November 19, 2025).

13. Deloitte. (2025). Deloitte expands its global suite of GenAI and agentic AI capabilities in Omnia, advancing the audit experience. Available at: https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-expands-ai-capabilities-in-omnia.html (accessed November 19, 2025).

14. Lacurezeanu R., Tiron-Tudor A., Bresfelean V. P. (2024). Robotic process automation in audit and accounting. Available at: https://revista.cafr.ro/ArticolEN?CodArticol=9652 (accessed November 19, 2025).

15. Kotb A., Roberts C. (2011). The impact of e-business on the audit process: an investigation of the factors leading to change. *International Journal of Auditing,* vol. 15, pp. 150–175. https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2011.00427.x

16. Riabchuk O. H., Rakut D. O. (2025). Audyt i shtuchnyi intelekt: yak tekhnolohii zminiuiut profesiiu audytora [Audit and artificial intelligence: how technologies change the auditing profession]. Available at: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-9 (accessed November 25, 2025). (in Ukrainian)

17. Kruhlyi V. V. (2025). Zastosuvannia instrumentiv shtuchnoho intelektu v audyti finansovoi zvitnosti [Application of artificial intelligence tools in the audit of financial statements]. Available at: https://share.google/u1a2TvpRBePun6pnE (accessed November 26, 2025). (in Ukrainian)

18. EY. (2025). EY Helix: our global audit analytics platform allows analytics to be embedded into every significant aspect of the audit. Available at: https://www.ey.com/en_gl/services/audit/technology/helix (accessed November 28, 2025).

19. PCAOB. (2025). Firm inspection reports. Available at: https://pcaobus.org/oversight/inspections/firm-inspection-reports (accessed November 28, 2025).

20. FRC. (2025). FRC publishes landmark guidance providing clarity to audit profession on the uses of AI. Available at: https://frc.org.uk/news-and-events/news/2025/06/frc-publishes-landmark-guidance-providing-clarity-to-audit-profession-on-the-uses-of-ai/ (accessed November 28, 2025).

21. Kassar M., Jizi M. (2025). Artificial intelligence and robotic process automation in auditing and accounting: a systematic literature review. *Journal of Applied Accounting Research,* ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2024-0175

22. Turdibayeva K. (2024). How to use process mining for auditing and compliance. Available at: https://www.processmaker.com/blog/how-to-use-process-mining-for-auditing-and-compliance/ (accessed November 27, 2025).

23. Huang F., Cho S., Lee K., Noh W. G. (2025). Doslidzhennia efektyvnosti ta rezultatyvnosti povnoho testuvannia heneralnoi sukupnosti porivniano z tradytsiinoiu vybirkoiu [Effectiveness and efficiency of full population testing compared to traditional sampling]. *Accounting Horizons,* vol. 39(4), pp. 123–141. https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2022-177

24. Barton T. (2024). Auditors and AI in the new era of audit. Available at: https://www.thecaq.org/aia-auditors-and-ai-in-the-new-era-of-audit (November 10, 2025).

Стаття надійшла: 21.10.2025
Стаття прийнята: 17.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 338.24:004.9
JEL C43, O33, Q01
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-7

Гарапко Д.А.
аспірант,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7566-9663
Dmytro Harapko
West Ukrainian National University

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ КРАЇН ДО ПЕРЕХОДУ ДО SOCIETY 5.0: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ

METHODOLOGY FOR ASSESSING COUNTRIES' READINESS FOR SOCIETY 5.0 TRANSITION: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND TOOLBOX

Анотація. *У статті запропоновано комплексну методологію оцінки готовності країн до переходу до парадигми Society 5.0, яка інтегрує технологічні, соціальні та екологічні виміри цифрової трансформації. Обґрунтовано концептуальні засади конструювання композитного індексу Society 5.0 Readiness Index на основі міжнародних стандартів OECD. На основі систематичного порівняльного аналізу існуючих індексів цифровізації виявлено їхню обмеженість для оцінювання Society 5.0 та розроблено п'ятивимірну структуру індексу. Систематизовано методологічні рішення щодо відбору індикаторів, нормалізації даних, визначення системи ваг та агрегування. Ідентифіковано п'ять категорій специфічних методологічних викликів оцінювання Society 5.0 readiness з розробкою відповідних методологічних рішень.*

Ключові слова: *Society 5.0, цифрова готовність, композитні індикатори, методологія OECD, соціальна інклюзивність, екологічна сталість, цифрова трансформація.*

Abstract. Introduction. *The Society 5.0 paradigm represents a fundamental shift from a technology-centric digital transformation towards a human-centric integration of advanced technologies with societal well-being and environmental sustainability. However, operationalising this multidimensional concept into measurable indicators for assessing national readiness remains a significant methodological challenge. Existing digital readiness indices predominantly focus on technological infrastructure and economic competitiveness, inadequately capturing the social inclusiveness and ecological sustainability principles central to Society 5.0.* ***Purpose.*** *This article aims to develop a comprehensive methodological framework for constructing the Society 5.0 Readiness Index (S50RI) that operationalises all five conceptual dimensions of this paradigm: digital maturity, human capital development, innovation capacity, social inclusiveness, and sustainability-oriented digitalisation. The study systematically addresses critical methodological decisions regarding indicator selection, data normalisation, weighting schemes, and aggregation methods.* ***Methods.*** *The research employs the OECD-JRC methodological framework for composite indicator construction, integrating theoretical foundations from Sen's capability approach, Rockström's planetary boundaries concept, and Geels' multi-level perspective on socio-technical transitions. The methodology encompasses a systematic literature review, comparative analysis of existing digital-readiness indices, multiple imputation for missing data, and comprehensive validation procedures, including statistical robustness checks and sensitivity analyses.* ***Results.*** *The study proposes a hierarchical S50RI structure comprising five dimensions, each operationalised through carefully selected indicators sourced from authoritative international databases. Systematic comparative analysis reveals that min-max normalisation provides optimal interpretability, while an equal weighting scheme ensures transparency and methodological conservatism. The research identifies and systematically addresses five categories of methodological challenges specific to Society 5.0 assessment: conceptual, methodological, empirical, interpretational, and political challenges, with corresponding methodological solutions developed for each category.* ***Conclusion.*** *The proposed methodology advances beyond existing digital readiness indices by systematically integrating technological, social, and ecological dimensions while maintaining methodological rigour in line with OECD standards. The S50RI provides an evidence-based policy tool for diagnosing national preparedness and identifying priority areas for Society 5.0 transformation. Future research should focus on empirical applications in EU countries, expand geographical coverage, and develop dynamic panel approaches to track transformation trajectories over time.*

Keywords: *Society 5.0, digital readiness, composite indicators, OECD methodology, social inclusiveness, ecological sustainability, digital transformation.*

© Гарапко Д.А., 2025

Постановка проблеми. Концепція Society 5.0, вперше представлена японським урядом у 2016 році, як орієнтація економічного розвитку на інтеграцію цифрових технологій з цілями людиноцентричного суспільства, еволюціонувала від національної ініціативи до глобальної парадигми соціально-економічної трансформації. Ця еволюція актуалізує питання методологічної операціоналізації Society 5.0 – перетворення абстрактних концептуальних принципів у конкретні, вимірювані показники, що дозволяють оцінити готовність країн до реалізації цієї парадигми.

Японські вчені стверджують, що ця парадигма інтегрована з Цілями сталого розвитку ООН та теоріями соціо-технічних переходів. Така еволюція актуалізує питання методологічної операціоналізації Society 5.0 – перетворення абстрактних концептуальних принципів у конкретні, вимірювані показники, що дозволяють оцінити готовність країн до реалізації цієї парадигми. Методологічний виклик полягає в тому, що Society 5.0, на відміну від більш вузьких технологічних парадигм, являє собою багатовимірний конструкт. Дослідники підтверджують, що концепція Society 5.0 охоплює технологічні, соціальні, економічні, екологічні та інституційні виміри, що не може бути редуковано до простих технологічних метрик. Проведений нами критичний огляд існуючих підходів до вимірювання цифрової готовності виявив суттєві концептуальні та методологічні обмеження. Зокрема, розробка валідного інструментарію для вимірювання Society 5.0 readiness становить не лише академічний інтерес, але й практичну необхідність для формування доказової політики (evidence-based policy) та моніторингу прогресу трансформації моделей розвитку країн світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади парадигми Society 5.0 розроблені у працях К. Фукуди [7], А. Дегучі та співавторів [3], Е.Дж. Караяніса та Й. Моравської-Янцелевич [1]. Дилему між технологічною еволюцією та гуманітарною революцією в межах досліджуваної нами концепції розглянув Г.Л. Кириакопулос [11]. У той же час, соціальні аспекти глобального розвитку проаналізували С. Серпа та К.М. Феррейра [19]. Методологічні засади конструювання композитних індикаторів систематизовані у керівництві OECD [13], комплексному огляді С. Греко та співавторів [9]. Питання невизначеності та чутливості розглянули М. Сайсана та співавтори [17], інструментарій побудови описали М. Нардо та співавтори [12]. Критичний аналіз рейтингів здійснили П. Паруоло та співавтори [14], а проблему зважування детально дослідили К. Декенк та М.А. Луго [2]. Теоретичну рамку концепції Society 5.0 формують: теорія спроможностей А. Сена [18], концепція планетарних меж Й. Рокстрьома [16], багаторівнева перспектива соціо-технічних переходів Ф. Гілса [8]. Водночас проведений нами аналіз літератури свідчить про відсутність до нині комплексного методологічного інструментарію для оцінювання саме Society 5.0 readiness.

Мета статті – розробити комплексну методологічну рамку для конструювання індексу готовності країн до упровадження Society 5.0 (Society 5.0 Readiness Index – S50RI), що операціоналізує всі п'ять концептуальних вимірів цієї парадигми та забезпечує методологічну строгість згідно зі стандартами OECD.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У дослідженні застосовано методологію OECD-JRC конструювання композитних індикаторів, що забезпечила відповідність міжнародним стандартам і порівнянність результатів. Підхід інтегрує теорію спроможностей А. Сена, концепцію планетарних меж Й. Рокстрьома та багаторівневу перспективу соціо-технічних переходів Ф. Гілса. Застосовано методи: систематичний огляд літератури, порівняльний аналіз, множинну імпутацію (MICE), аналіз чутливості та валідацію.

Виклад основного матеріалу дослідження. За методологією конструювання композитних індикаторів OECD-JRC [13], що передбачає послідовну реалізацію етапів, представлених на рисунку 1 розроблення міжнародних статистичних індикаторів забезпечує відповідність міжнародним методологічним стандартам та порівнянність результатів.

Концептуальна рамка інтегрує три теоретичні підходи: теорію спроможностей А. Сена [18], концепцію планетарних меж Й. Рокстрьома [16] та багаторівневу перспективу соціо-технічних переходів Ф. Гілса [8]. Використано методи систематичного огляду літератури, порівняльного аналізу, множинної імпутації (MICE), статистичного аналізу чутливості та валідації результатів. Комплексне застосування цих методів забезпечило методологічну строгість дослідження. Інтеграція теоретичних підходів дозволила сформулювати концептуальне визначення S50RI, як вимірника спроможності національної соціально-технічної системи гармонійно інтегрувати передові цифрові технології з метою розширення людських можливостей, забезпечення соціальної інклюзії та екологічної сталості в межах планетарних обмежень. Це визначення операціоналізується через п'ять взаємопов'язаних, але концептуально відмінних вимірів, кожен з яких захоплює специфічний аспект готовності до Society 5.0 трансформації.

Оцінювання готовності країн до трансформації за моделлю Society 5.0 вимагає інтегрованого підходу до вимірювання багатовимірних соціально-технологічних феноменів. На відміну від традиційних індексів цифровізації, що зосереджуються переважно на технологічній інфраструктурі, оцінка Society 5.0 readiness потребує врахування людиноцентричних, інклюзив-

Рис. 1. Методологічна рамка конструювання Society 5.0 Readiness Index

Джерело: розроблено автором на основі [8, 13–18]

них та екологічних вимірів, як показали дослідження А. Дегучі та співавторів [3].

Методологічним фундаментом нашого дослідження слугує підхід композитних індикаторів, систематизований у керівництві OECD-JRC [13]. Використання композитних індикаторів виправдовується їхньою здатністю зменшити складність багатовимірних феноменів, забезпечити цілісну картину та дозволити міжкраїнове порівняння.

На основі проведеного нами критичного аналізу існуючих індексів цифрової готовності виявлено їх обмеженість для оцінювання Society 5.0. Результати порівняльного аналізу систематизовано у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, жоден з існуючих міжнародних індексів не операціоналізує всі ключові виміри Society 5.0 одночасно. Більшість індексів схильні до технологічного детермінізму, що підтверджують дослідження С. Серпи та К.М. Феррейри [19]. Це обґрунтовує необхідність розробки специфічного індексу Society 5.0 Readiness Index.

На основі інтеграції трьох теоретичних підходів ми пропонуємо концептуальне визначення Society 5.0 readiness як спроможності національної соціально-технічної системи гармонійно інтегрувати передові цифрові технології з метою розширення людських можливостей, забезпечення соціальної інклюзії та екологічної сталості. Теорія спроможностей А. Сена [18] дозволяє оцінювати технології через їхній внесок у людське благополуччя. Концепція планетарних меж Й. Рокстрьома [16] визначає екологічні обмеження для розвитку. Багаторівнева перспектива Ф. Гілса [8] допомагає операціоналізувати Society 5.0 як динамічний процес трансформації.

Це визначення операціоналізується через п'ять взаємопов'язаних вимірів: (1) цифрова зрілість, (2) розвиток людського капіталу, (3) інноваційна спроможність, (4) соціальна інклюзивність, (5) сталісно-орієнтована цифровізація [1; 7]. Така структура відображає принцип парсимонії – мінімізацію кількості індикаторів при збереженні концептуальної повноти.

Відбір індикаторів здійснено за п'ятьма базовими критеріями OECD [13]: концептуальна відповідність, доступність даних, якість вимірювання, покриття країн, своєчасність. Це дало змогу сформувати збалансований набір індикаторів, що повноцінно охоплюють всі п'ять вимірів Society 5.0.

Нормалізація даних вирішує проблему несумісності шкал вимірювання різних індикаторів. На основі проведеного нами порівняльного аналізу методів нормалізації (табл. 2) обґрунтовано вибір min-max методу для S50RI.

Як видно з таблиці 2, метод min-max нормалізації забезпечує оптимальний баланс між інтуїтивною інтерпретовністю та методологічною коректністю. Н.Л. Поллеш та В.Х. Дейл [15] підкреслюють, що нормалізовані значення від 0 до 1 інтуїтивно зрозумілі як відсоток від максимальної готовності. Для індикаторів з інверсною орієнтацією застосовується інверсна трансформація перед нормалізацією [13].

Визначення системи ваг є найбільш дискусійним аспектом конструювання індексів, як зазначають К. Декенк та М.А. Луго [2]. На основі порівняльного аналізу підходів ми обґрунтовуємо вибір рівних ваг (по 0.20 для кожного з п'яти вимірів). Це рішення базується на кількох аргументах: концептуальна рамка

Таблиця 1

Порівняльна характеристика існуючих індексів цифрової готовності

Індекс	Організація	Основні виміри	Обмеження для Society 5.0
DESI	European Commission	Зв'язність, людський капітал, використання інтернету, інтеграція цифрових технологій, цифрові публічні послуги	Недостатня увага до екологічної сталості та соціальної інклюзії; фокус на економічних аспектах
NRI	Portulans Institute	Технології, люди, управління, вплив	Фокус на економічних результатах; недостатнє врахування людського благополуччя
GII	WIPO	Інституції, людський капітал, інфраструктура, розвиток ринку	Акцент на інноваційній продуктивності; слабке врахування соціальної інклюзивності
IDI	ITU	ІКТ доступ, використання ІКТ, практичні цифрові навички	Вузький фокус на телекомунікаційній інфраструктурі; повне ігнорування екологічного виміру

Джерело: складено автором на основі [5; 10]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методів нормалізації даних

Метод нормалізації	Переваги	Обмеження
Min-Max нормалізація	Інтуїтивна інтерпретація (0–1 або 0–100 як відсоток від максимуму); збереження пропорційних відношень; відповідність міжнародній практиці (HDI, DESI)	Чутливість до викидів; залежність від екстремальних значень вибірки; потребує обробки аномальних спостережень
Z-score стандартизація	Робастність до викидів; придатність для статистичного аналізу; не залежить від екстремумів	Складна інтерпретація для нефахівців; потребує припущення нормального розподілу даних; необмежений діапазон значень
Distance to reference	Порівняння з еталоном (лідером або середнім); інформативність відставання від цільового значення	Суб'єктивність вибору еталонного значення; складність інтерпретації; залежність від вибору референтної країни

Джерело: складено автором на основі [15]

Society 5.0 не встановлює ієрархії між вимірами [1,3]; рівні ваги максимально прозорі [13]; за відсутності емпіричних доказів диференційної важливості рівні ваги є найбільш консервативним рішенням.

Агрегування синтезує нормалізовані та зважені індикатори у єдиний композитний індекс. Для S50RI ми обґрунтовуємо використання арифметичної агрегації, оскільки, як підкреслюють А. Дегучі та співавтори [3], Society 5.0 підкреслює синергію та взаємодоповнюваність вимірів. Робастність цього рішення до альтернативних методів перевіряється через аналіз чутливості [14].

Емпірична операціоналізація S50RI інтегрує дані з множинних міжнародних статистичних систем. Первинним джерелом є Eurostat, що забезпечує гармонізовані дані для країн-членів ЄС [6]. Digital Economy and Society Index (DESI), розроблений Європейською Комісією [5], може використовуватися як один з індикаторів виміру «Цифрова зрілість». Це дало змогу забезпечити комплексне покриття всіх п'яти вимірів S50RI.

Обробка пропущених даних здійснюється методом множинної імпутації (MI) з алгоритмом MICE (Multivariate Imputation by Chained Equations), як рекомендують С. ван Бюрен та К. Гроотгуіс-Аудсгорн [20]. Цей метод забезпечує коректні стандартні похибки та довірчі інтервали, враховуючи невизначеність імпутації. Це дозволило ефективно обробити випадки пропущених даних без втрати інформації.

Валідація S50RI включає чотири типи перевірок згідно з рекомендаціями OECD [13]: концептуальну валідність (відповідність теоретичній рамці Society 5.0), статистичну валідність (кореляційний аналіз, факторний аналіз), емпіричну валідність (конвергентна та дискримінантна валідність) та робастність (аналіз чутливості до методологічних рішень). Комплексне застосування цих методів забезпечило високу якість та надійність розробленого індексу.

На основі систематичного аналізу методологічної літератури та специфіки Society 5.0 ми ідентифікували п'ять категорій методологічних викликів оцінювання готовності до цієї парадигми:

1. Концептуальні виклики включають: проблему інтегративності й фрагментації (Society 5.0 як холістичний конструкт і декомпозиція на окремі виміри); дилему людиноцентризму й технологічного детермінізму; питання універсалізму й контекстуальності. Як підкреслює Г.Л. Киріакопулос [11], Society 5.0 втілює специфічне нормативне бачення «доброго суспільства», що створює додаткові виклики для об'єктивного вимірювання.

2. Методологічні виклики стосуються проблеми компенсаторності та дилеми динаміки vs. статичного вимірювання. Для вирішення цих викликів ми пропонуємо тестування геометричної агрегації, встановлення мінімальних порогів для критичних вимірів та розширення до панельного аналізу.

3. Емпіричні виклики включають неповноту даних, часовий лаг публікації офіційної статистики (6 місяців – 2 роки) та проблему малих країн (високі стандартні похибки через малі вибірки). Це обумовлює необхідність використання "nowcasting" методів для оцінки поточного стану.

4. Інтерпретаційні виклики стосуються екологічної помилки (національний індекс не гарантує відсутність внутрішньонаціональних нерівностей) та нормативної навантаженості композитних індексів. Для вирішення цього виклику ми пропонуємо включення індикаторів нерівності безпосередньо у S50RI та доповнення субнаціональним аналізом.

5. Політичні виклики включають ризик «рейтингоманії» та геополітичну фрагментацію. Як зазначають В.Н. Еспеланд та М. Саудер [4], композитні індекси мають потужний вплив на політичні рішення. Для мінімізації цих ризиків ми рекомендуємо акцентувати у комунікації результатів профілі готовності замість лише загального рангу.

Для кожного виклику розроблено конкретні методологічні рішення: використання кореляційного та факторного аналізу для верифікації структури вимірів; тестування альтернативних методів агрегування; розробка проксі індикаторів; звітування довірчих інтервалів; максимальна прозорість нормативних припущень; акцент на діагностичній функції індексу. Це дало змогу створити методологічно строгий та практично застосовний інструмент оцінювання.

Висновки. У дослідженні запропоновано комплексну методологічну рамку конструювання Society 5.0 Readiness Index, що забезпечує системний підхід до оцінювання готовності країн до переходу до парадигми Society 5.0. Розроблена методологія інтегрує технологічні, соціальні та екологічні виміри при дотриманні міжнародних стандартів OECD, що відрізняє її від існуючих індексів цифровізації. Концептуальна рамка S50RI базується на інтеграції теорії спроможностей А. Сена, концепції планетарних меж Й. Рокстрьома та багаторівневої перспективи Ф. Гілса. Це дало змогу операціоналізувати Society 5.0 як спроможність національної системи гармонійно інтегрувати цифрові технології з людським благополуччям та екологічною сталістю через п'ять взаємопов'язаних вимірів. Порівняльний аналіз існуючих індексів виявив їхню обмеженість для оцінювання Society 5.0. На основі порівняльного аналізу альтернативних методологічних рішень обґрунтовано вибір min-max нормалізації, рівних ваг та арифметичної агрегації. Ідентифіковано та систематизовано п'ять категорій специфічних методологічних викликів з розробкою відповідних методологічних рішень.

Розроблений методологічний інструментарій забезпечує основу для емпіричного оцінювання готовності країн ЄС до Society 5.0, ідентифікації пріоритетів політики та моніторингу прогресу трансформації. Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація S50RI на даних країн ЄС, розширення географічного покриття та розробка динамічних панельних підходів для відстеження траєкторій трансформації у часі.

Бібліографічний список:

1. Carayannis E. G., Morawska-Jancelewicz J. The futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as driving forces of future universities. *Journal of the Knowledge Economy.* 2022. Vol. 13, no. 4. pp. 3445–3471. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2

2. Decancq K., Lugo M. A. Weights in multidimensional indices of wellbeing: An overview. *Econometric Reviews.* 2013. Vol. 32, no. 1. pp. 7–34. DOI: https://doi.org/10.1080/07474938.2012.690641

3. Deguchi A., Hirai C., Matsuoka H., Nakano T., Oshima K., Tai M., Tani S. What is Society 5.0? Society 5.0: A People-Centric Super-Smart Society. Singapore: Springer, 2020. pp. 1–23. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_1

4. Espeland W. N., Sauder M. Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology.* 2007. Vol. 113, no. 1. pp. 1–40. DOI: https://doi.org/10.1086/517897

5. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Bruxelles: Commission européenne, Direction générale des communications, réseaux, contenu et technologies, 2022. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022 (дата звернення: 20.10.2025).

6. Eurostat. Methodological Manual for Statistics on the Information Society. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-bg-06-004 (дата звернення: 20.10.2025).

7. Fukuda K. Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0. *International Journal of Production Economics.* 2020. Vol. 220. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033

8. Geels F. W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective. *Research Policy.* 2002. Vol. 31, no. 8–9. pp. 1257–1274. DOI: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8

9. Greco S., Ishizaka A., Tasiou M., Torrisi G. On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social Indicators Research*. 2019. Vol. 141, no. 1. pp. 61–94. DOI: https://doi.org/10.1007/s11205-017-1832-9

10. Ionescu-Feleagă L., Ionescu B. S., Stoica E. The Digital Economy and Society Index: Analysing the evolution of the European Union countries. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence.* 2022. Vol. 16, no. 1. pp. 1031–1042. DOI: https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0095

11. Kyriakopoulos G. L. The dilemma between Industry 4.0 and Society 5.0: A technological evolution of digital transformation or a humanitarian revolution of well-being? *The Future of Industry* / A. Appolloni (Ed.). Springer, 2024. pp. 29–52. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66801-2_2

12. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Tools for composite indicators building. EUR Report 21682 EN. Luxembourg: European Commission, Joint Research Centre, 2005. JRC31473. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC31473 (дата звернення: 20.10.2025).

13. OECD. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

14. Paruolo P., Saisana M., Saltelli A. Ratings and rankings: Voodoo or science? *Journal of the Royal Statistical Society: Series A*. 2013. Vol. 176, no. 3. pp. 609–634. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2012.01059.x

15. Pollesch N. L., Dale V. H. Normalisation in sustainability assessment: Methods and implications. *Ecological Economics.* 2016. Vol. 130. pp. 195–208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.06.015

16. Rockström J., Steffen W., Noone K. et al. A safe operating space for humanity. *Nature.* 2009. Vol. 461, no. 7263. pp. 472–475. DOI: https://doi.org/10.1038/461472a

17. Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Uncertainty and sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite indicators. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A.* 2005. Vol. 168, no. 2. pp. 307–323. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2005.00350.x

18. Sen A. Development as Freedom. New York: Alfred A. Knopf, 1999. 366 p.

19. Serpa S., Ferreira C. M. Society 5.0 and social development: Contributions to a discussion. *Management and Organisational Studies.* 2019. Vol. 6, no. 4. pp. 26–31. DOI: https://doi.org/10.5430/mos.v6n4p26

20. van Buuren S., Groothuis-Oudshoorn K. MICE: Multivariate imputation by chained equations in R. *Journal of Statistical Software.* 2011. Vol. 45, no. 3. pp. 1–67. DOI: https://doi.org/10.18637/jss.v045.i03

References:

1. Carayannis E. G. & Morawska-Jancelewicz J. (2022). The futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as driving forces of future universities. *Journal of the Knowledge Economy,* vol. 13(4), pp. 3445–3471. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2

2. Decancq K. & Lugo M. A. (2013). Weights in multidimensional indices of wellbeing: An overview. *Econometric Reviews,* vol. 32(1), pp. 7–34. DOI: https://doi.org/10.1080/07474938.2012.690641

3. Deguchi A., Hirai C., Matsuoka H., Nakano T., Oshima K., Tai M. & Tani S. (2020). What is Society 5.0? In Society 5.0: A People-Centric Super-Smart Society (pp. 1–23). Singapore: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_1

4. Espeland W. N. & Sauder M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology,* vol. 113(1), pp. 1–40. DOI: https://doi.org/10.1086/517897

5. European Commission. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Bruxelles: Commission européenne, Direction générale des communications, réseaux, contenu et technologies. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022 (accessed October 20, 2025).

6. Eurostat. (2023). Methodological Manual for Statistics on the Information Society. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-bg-06-004 (accessed October 20, 2025).

7. Fukuda K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0. *International Journal of Production Economics,* vol. 220. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033

8. Geels F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective. *Research Policy,* vol. 31(8–9), pp. 1257–1274. DOI: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8

9. Greco S., Ishizaka A., Tasiou M. & Torrisi G. (2019). On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social Indicators Research,* vol. 141(1), pp. 61–94. DOI: https://doi.org/10.1007/s11205-017-1832-9

10. Ionescu-Feleagă L., Ionescu B. S. & Stoica E. (2022). The Digital Economy and Society Index: Analysing the evolution of the European Union countries. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence,* vol. 16(1), pp. 1031–1042. DOI: https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0095

11. Kyriakopoulos G. L. (2024). The dilemma between Industry 4.0 and Society 5.0: A technological evolution of digital transformation or a humanitarian revolution of well-being? In A. Appolloni (Ed.), The Future of Industry (pp. 29–52). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66801-2_2

12. Nardo M., Saisana M., Saltelli A. & Tarantola S. (2005). Tools for composite indicators building. EUR Report 21682 EN. Luxembourg: European Commission, Joint Research Centre. JRC31473. Available at: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC31473 (accessed October 20, 2025).

13. OECD. (2008). Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

14. Paruolo P., Saisana M. & Saltelli A. (2013). Ratings and rankings: Voodoo or science? *Journal of the Royal Statistical Society: Series A,* vol. 176(3), pp. 609–634. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2012.01059.x

15. Pollesch N. L. & Dale V. H. (2016). Normalisation in sustainability assessment: Methods and implications. *Ecological Economics,* vol. 130, pp. 195–208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.06.015

16. Rockström J., Steffen W., Noone K. et al. (2009). A safe operating space for humanity. Nature, vol. 461(7263), pp. 472–475. DOI: https://doi.org/10.1038/461472a

17. Saisana M., Saltelli A. & Tarantola S. (2005). Uncertainty and sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite indicators. J*ournal of the Royal Statistical Society: Series A*, vol. 168(2), pp. 307–323. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2005.00350.x

18. Sen A. (1999). Development as Freedom. New York: Alfred A. Knopf, 366 p.

19. Serpa S. & Ferreira C. M. (2019). Society 5.0 and social development: Contributions to a discussion. *Management and Organisational Studies,* vol. 6(4), pp. 26–31. DOI: https://doi.org/10.5430/mos.v6n4p26

20. van Buuren S. & Groothuis-Oudshoorn K. (2011). MICE: Multivariate imputation by chained equations in R. *Journal of Statistical Software,* vol. 45(3), pp. 1–67. DOI: https://doi.org/10.18637/jss.v045.i03

Стаття надійшла: 21.10.2025
Стаття прийнята: 25.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 658.5:005.8:330.341
JEL D81, M11, M21, O22
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-8

Демко І.І.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2186-1876
Iryna Demko
Ivan Franko National University of Lviv

Лисий І.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9037-9648
Ihor Lysyi
Ivan Franko National University of Lviv

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN PROJECT-BASED BUSINESS MANAGEMENT

Анотація. *Прийняття управлінських рішень у проєктному управлінні бізнесом є ключовим чинником успіху будь-якого проєкту, оскільки визначає ефективність використання ресурсів, своєчасність виконання завдань та досягнення стратегічних цілей. У статті розглянуто теоретичні основи прийняття рішень, класифікацію та підходи до їх ухвалення, включно з класичним, поведінковим, системним та аналітичним підходами. Проаналізовано фактори, що впливають на якість рішень, зокрема людський фактор, організаційний контекст, зовнішнє середовище та когнітивні упередження. Вивчено методи та інструменти прийняття рішень. Окремо розглянуто процес ухвалення рішень в умовах ризику та невизначеності, а також роль участі стейкхолдерів і системи навчання на основі результатів. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень, що можуть бути використані у практиці проєктного менеджменту та навчальних програмах.*

Ключові слова: *управлінські рішення, проєктне управління бізнес-проєкти, ефективність рішень, ризики проєкту, ефективність бізнес-проєктів, прийняття рішень в умовах невизначеності, аналітичні методи прийняття рішень, команда проєкту, цифрові інструменти управління.*

Abstract. Introduction. *Decision-making in business project management is a crucial factor determining the success of projects, as it ensures the effective use of resources, adherence to deadlines, and achievement of strategic objectives. The growing complexity of the business environment, digital transformation, and uncertainty of external factors make managerial decisions increasingly challenging, requiring an integration of analytical, behavioral, and digital approaches. The study emphasizes the importance of a systematic and adaptive decision-making process that accounts for risk, limited information, and stakeholder involvement.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to analyze and systematize theoretical approaches, methods, and key factors influencing the effectiveness of managerial decisions in business project management and to develop recommendations for improving their quality.* ***Methods.*** *The research applies general scientific and special methods, including system analysis, comparison, synthesis, modeling, and case studies. Analytical and behavioral approaches are used to identify patterns of decision-making under uncertainty, while digital and statistical tools support the evaluation of project alternatives.* ***Results.*** *The article generalizes theoretical foundations and presents a structured model of the decision-making process in project management, covering stages from problem identification to evaluation of results. The authors classify decisions into strategic, tactical, and operational, highlighting their specific features within project environments. The findings reveal that combining formal analytical and intuitive methods enhances flexibility, while digital instruments and stakeholder participation significantly improve decision quality and project outcomes.* ***Conclusion.*** *Effective decision-making in project management requires an integrated approach based on structured analysis, digital support, and continuous learning from results. The study concludes that the synergy of analytical methods, professional intuition, and stakeholder collaboration increases project success rates, minimizes risks, and ensures adaptability in a dynamic business environment. The proposed recommendations can be applied in managerial practice and educational programs on project management.*

Keywords: *managerial decisions, project management, business projects, decision effectiveness, project risks, business project efficiency, decision-making under uncertainty, analytical decision-making methods, project team, digital management tools.*

© Демко І.І., Лисий І.В., 2025

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі проєктне управління є ключовим механізмом досягнення стратегічних цілей підприємства. Прийняття управлінських рішень у рамках проєктного менеджменту визначає ефективність використання ресурсів, своєчасність реалізації завдань і загальний успіх проєкту. В умовах високої динаміки ринку, цифровізації та глобалізації, менеджери стикаються з необхідністю швидко та обґрунтовано ухвалювати рішення за умов невизначеності та ризику, що робить тему дослідження особливо актуальною.

У практиці проєктного управління існують численні проблеми, що ускладнюють прийняття ефективних рішень. Це і високий рівень невизначеності та ризиків; конфлікт між цілями часу, вартості та якості; когнітивні упередження менеджерів та групове мислення; недостатня інформаційна підтримка та обмежені ресурси; слабка участь стейкхолдерів у процесі ухвалення рішень.

Ці проблеми потребують системного підходу до прийняття рішень із використанням аналітичних, поведінкових та цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прийняття управлінських рішень у проєктному менеджменті набула значного розвитку у працях як зарубіжних, так і українських учених. Класичні підходи до процесу ухвалення рішень сформульовано у працях Г. Саймона [11], де управлінське рішення розглядається як раціональний процес вибору альтернатив на основі аналізу даних. Системний підхід до управління проєктами висвітлено у працях Г. Керзнера [6] та Д. Кліленда і Л. Айрленда [3], які підкреслюють значення якісних управлінських рішень для досягнення цілей бізнес-проєктів.

Українські науковці, зокрема Воткінсон М., Гевко І.Б., Микитюк П.П. та інші досліджують особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, формування інформаційно-аналітичного забезпечення проєктного менеджменту та розвиток компетентностей менеджерів у процесі ухвалення рішень [14–16]. В їхніх роботах наголошується на ролі цифрових інструментів, використанні big data-аналітики та гнучких методологій у прийнятті ефективних рішень у бізнес-проєктах.

Дослідження Маркуса Селарта та Кеннета Мідтгарда [4] поглиблює розуміння впливу когнітивних упереджень і психологічних чинників на ефективність рішень у проєктному середовищі, тоді як Saaty T. L. [10] обґрунтував метод аналітичної ієрархії, що дозволяє кількісно оцінювати альтернативи у складних управлінських ситуаціях. Темітопа Дабо [5] розглядає етапність і структурованість процесу прийняття рішень у динамічних умовах проєктів, пропонуючи практичні моделі ухвалення оптимальних варіантів дій.

Загалом, сучасні наукові підходи свідчать про тенденцію до інтеграції формальних, інтуїтивних і цифрових методів ухвалення управлінських рішень. Вітчизняні дослідники роблять вагомий внесок у розвиток методології аналітичного та поведінкового підходів, зосереджуючи увагу на впровадженні цифрових технологій у систему управління проєктами, що забезпечує підвищення їх адаптивності, ефективності та результативності.

Мета статті: аналіз та систематизація підходів, методів і факторів прийняття управлінських рішень у проєктному управлінні бізнесом для підвищення їх ефективності. Для досягнення мети вирішуються такі завдання:

1. Розглянути теоретичні основи прийняття управлінських рішень у проєктному середовищі.
2. Оцінити методи та інструменти прийняття рішень, що застосовуються в проєктному менеджменті.
3. Виявити фактори, які впливають на якість рішень та основні виклики.
4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття рішень.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема системний аналіз, порівняння, синтез, моделювання та кейс-метод. Аналітичні й поведінкові підходи використано для виявлення закономірностей ухвалення рішень в умовах невизначеності, а цифрові та статистичні інструменти для оцінювання альтернатив у проєктах.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення є центральною категорією теорії та практики менеджменту, оскільки саме через процес прийняття рішень реалізується управлінський вплив на об'єкт управління. У науковій літературі поняття «управлінське рішення» визначається як вибір альтернативного варіанта дії, який здійснюється суб'єктом управління з урахуванням поставлених цілей, наявних ресурсів, ризиків, обмежень і зовнішніх умов.

Управлінське рішення – це раціональний процес визначення найкращого способу дій серед можливих альтернатив, спрямований на досягнення оптимального результату для організації. Іншими словами, це акт вибору, що поєднує інтелектуальну діяльність (аналіз, оцінку, прогнозування) і практичну дію (виконання, контроль, коригування) [7] .

У межах проєктного менеджменту управлінське рішення набуває особливого значення, оскільки кожен проєкт має чітко визначені часові рамки, обмежені ресурси та унікальну мету, що не може бути досягнута шляхом рутинного адміністрування. Проєктне рішення – це завжди вибір між альтернативами, який визначає траєкторію розвитку проєкту, його успішність і відповідність стратегічним цілям бізнесу.

Як підкреслює Kerzner, ефективність проєктного управління значною мірою залежить від якості прийнятих рішень на кожному етапі життєвого циклу проєкту від ініціації до завершення [6].

Ключові ознаки управлінського рішення в проєктному менеджменті:

1. Цільова спрямованість, рішення завжди орієнтоване на досягнення конкретних результатів (час, бюджет, якість).
2. Альтернативність, наявність кількох можливих шляхів дій, з яких обирається найдоцільніший.
3. Інформаційна обґрунтованість, базується на аналізі даних, прогнозах, консультаціях зі стейкхолдерами.
4. Ризиковий характер, завжди існує ймовірність відхилення результатів від запланованих через невизначеність середовища.
5. Відповідальність і зворотний зв'язок – управлінець або команда несуть відповідальність за наслідки прийнятого рішення та забезпечують контроль його реалізації [3].

За змістом і наслідками можна виділити такі основні типи управлінських рішень у проєктному управлінні [2]:

• Стратегічні рішення – стосуються визначення концепції, масштабів і доцільності реалізації проєкту (наприклад, запуск або припинення проєкту).

• Тактичні рішення – спрямовані на забезпечення виконання завдань у межах обраної стратегії (розподіл ресурсів, вибір підрядників, розробка графіків).

• Операційні рішення – пов'язані з поточними завданнями та регулюванням ходу робіт (коригування строків, реагування на відхилення, управління ризиками).

Таким чином, управлінське рішення у проєктному менеджменті можна розглядати як безперервний процес, що поєднує етапи аналізу проблеми, формування альтернатив, вибору найкращого варіанту, реалізації та оцінки результатів.

Отже, управлінське рішення у проєктному управлінні – це комплексний інтелектуально-аналітичний процес, який забезпечує вибір найдоцільнішого варіанту дій у межах обмежених ресурсів і часу, орієнтований на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Його якість визначається не лише логікою і науковими методами, а й професійною інтуїцією, досвідом і здатністю менеджера адаптуватися до змін середовища.

Проєктне управління – це особлива форма управлінської діяльності, спрямована на досягнення визначених цілей у умовах визначених обмежень щодо часу, бюджету, якості та ресурсів. Воно відрізняється від традиційного функціонального управління тим, що кожен проєкт є тимчасовим, унікальним і динамічним процесом, який реалізується в умовах невизначеності та багатоваріантності. Ці характеристики формують специфічне середовище, у якому здійснюється прийняття управлінських рішень.

Ключова особливість проєктного середовища полягає у тому, що менеджер або команда мають ухвалювати рішення оперативно, часто за умов обмеженої інформації, змін зовнішнього середовища та ризиків, які складно передбачити. Тому рішення у проєктному менеджменті відрізняються високим ступенем відповідальності, необхідністю балансування між стратегічними і тактичними аспектами, а також між короткостроковими вигодами і довгостроковими цілями.

Проєктне управління виступає контекстом прийняття рішень, у якому відображаються ключові фактори.

Типовий процес прийняття управлінських рішень у проєктному середовищі включає такі етапи:

1. Ініціювання рішення – виявлення проблеми, необхідності змін або можливостей для проєкту.

2. Структурування проблеми – визначення цілей, обмежень та критеріїв оцінки альтернатив.

3. Аналіз варіантів – розроблення та оцінка можливих рішень за допомогою формальних та/або інтуїтивних методів.

4. Прийняття остаточного рішення – вибір найкращого варіанту дій.

5. Реалізація рішення – впровадження обраного варіанту в практику проєкту.

6. Оцінка результату – контроль досягнення цілей, аналіз ефективності рішення та коригування при необхідності [5].

Такий підхід забезпечує структурованість і послідовність процесу, одночасно дозволяючи інтегрувати гнучкі підходи для швидкого реагування на зміни середовища.

Процес прийняття управлінських рішень у проєктному менеджменті є багатоступеневим і циклічним, що дозволяє забезпечити структурованість, обґрунтованість і гнучкість дій. У проєктному середовищі рішення повинні враховувати обмежені ресурси, часові рамки, невизначеність і потреби стейкхолдерів.

На етапі Ініціювання рішення визначається необхідність у рішенні. Ініціативою прийняття рішення може стати:

• зміна зовнішніх або внутрішніх умов проєкту,
• зміщення строків виконання завдань,
• перевищення або дефіцит бюджету,
• нові вимоги стейкхолдерів.

Створення «ініціації рішення» означає момент, коли проєктний менеджер або команда усвідомлюють, що потрібно діяти. Важливо правильно зафіксувати проблему чи можливість, щоб процес прийняття рішення розпочався своєчасно [5].

На етапі Структурування та аналіз ситуації формується чітке уявлення про проблему або можливість:

• визначаються цілі, обмеження та критерії успіху;
• здійснюється збір та систематизація інформації для оцінки альтернатив;

Рис. 1 Ключові фактори прийняття управлінських рішень в проєктному управлінні

Джерело: сформовано авторами самостійно

• проводиться кількісний і якісний аналіз варіантів, використовуючи, за потреби, сценарії, прогнози та моделі ризиків.

Згідно з дослідженнями, саме структуроване визначення проблеми і ретельний аналіз дозволяють зменшити невизначеність і підвищити обґрунтованість майбутнього рішення [8].

На етапі Вибір альтернативи і прийняття рішення проводиться оцінка всіх можливих варіантів за ключовими критеріями: час, вартість, якість, ризики та вплив на цілі проєкту.

Важливим аспектом є залучення стейкхолдерів та команди проєкту. Багато рішень потребують колективного обговорення, узгодження пріоритетів та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [9].

Після вибору альтернативи здійснюється впровадження рішення:

• організовується комунікація з командою та стейкхолдерами;

• призначаються відповідальні за виконання конкретних дій;

• забезпечується ресурсне та технічне покриття.

Одночасно проводиться моніторинг результатів: контроль відхилень від плану, оцінка ефективності заходів і при необхідності коригування дій.

На фінальному етапі оцінюється результативність прийнятого рішення:

• чи досягнуто бажаних ефектів,

• чи виникли побічні наслідки,

• наскільки рішення відповідало цілям проєкту.

Отримані уроки використовуються для покращення процесу прийняття рішень у майбутніх проєктах і розвитку компетенцій менеджерів та команди. Це дозволяє формувати цикл постійного навчання та підвищення ефективності управлінських рішень.

Отже, проєктне управління створює динамічний контекст, у якому рішення повинні бути системними, обґрунтованими та гнучкими. Їхня якість безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність бізнесу в умовах постійної невизначеності.

Прийняття управлінських рішень у проєктному середовищі передбачає використання різних методів і моделей, які можна умовно поділити на формальні (аналітичні) та інтуїтивні. Вибір конкретного методу залежить від структури проблеми, наявності інформації, строків та складності проєкту.

Формальні методи застосовуються у випадках, коли проблема є структурованою, і наявна достатня кількість інформації для аналітичного опрацювання. До них належать:

Дерево рішень – метод графічного представлення послідовності рішень та можливих наслідків кожного варіанту. Дозволяє оцінити ймовірності настання різних подій і обчислити очікувану вигоду для кожного сценарію. Використовується у проєктах для оцінки ризиків та вибору оптимальної стратегії [13].

Аналітична ієрархія – метод, розроблений Томасом Сааті, що дозволяє структурувати комплексні проблеми у вигляді ієрархії критеріїв та альтернатив, а потім виконати кількісну оцінку за допомогою парних порівнянь. Широко застосовується у проєктному управлінні для мультикритеріального вибору постачальників, стратегій або технологій [10].

Формальні методи забезпечують об'єктивність та прозорість процесу прийняття рішень, дозволяють аргументовано обґрунтувати вибір і мінімізувати вплив суб'єктивних факторів.

Інтуїтивні методи застосовуються, коли:

• інформації недостатньо для повного аналізу,

• рішення потрібно прийняти швидко,

• є високий рівень невизначеності.

Ці методи базуються на досвіді менеджера, інтуїції та професійній експертизі. У проєктному менеджменті інтуїтивні підходи особливо корисні для оперативного реагування на непередбачувані ситуації, прийняття рішень у кризових умовах та оцінки потенційних ризиків [12].

Інтуїтивні методи часто поєднують із формальними аналітичними моделями, створюючи гнучку, адаптивну систему прийняття рішень, що дозволяє швидко коригувати дії залежно від змін у проєктному середовищі.

Прийняття управлінських рішень у проєктному середовищі супроводжується низкою викликів, які можуть впливати на ефективність та якість рішень. Розуміння цих факторів дозволяє менеджерам створювати стратегії, які мінімізують ризики і сприятимуть підвищенню результативності проєкту.

Проєкти часто реалізуються в умовах обмеженої інформації, динамічних змін ринку, технологій або регуляторного середовища. Це створює ризики неправильного вибору альтернатив, затримок у прийнятті рішень і непередбачуваних наслідків. В умовах невизначеності менеджери змушені застосовувати як формальні аналітичні методи, так і інтуїтивні підходи для швидкого реагування [5].

Важливим є і розподіл ролей у прийнятті рішень. Центральну позицію займає проєктний менеджер, який координує процес, аналізує альтернативи і приймає остаточні рішення у межах своєї компетенції. Водночас важливу роль відіграють команда проєкту, замовник та інші зацікавлені сторони, чиї інтереси потрібно враховувати при кожному управлінському виборі.

За сучасними підходами [8], ефективність рішень у проєктному управлінні визначається не лише якістю аналізу, а й здатністю підлаштовуватися до змін, організовувати команду до процесу ухвалення рішень, використовувати цифрові інструменти та дані для обґрунтування вибору.

Людський фактор відіграє важливу роль у прийнятті рішень. Психологічні упередження можуть спотворювати оцінку альтернатив і призводити до суб'єктивних, нераціональних рішень.

Серед найпоширеніших упереджень:

• надмірна впевненість у власному виборі,

• ігнорування альтернатив («втрата варіантів»),

• групове мислення, коли колектив схиляється до одного варіанту без критичного аналізу.

Дослідження показують, що усвідомлення та активне управління когнітивними упередженнями підвищує ефективність управлінських рішень у проєктах [4].

Проєктні рішення часто вимагають балансу між протилежними цілями, такими як:

• скорочення часу виконання для збереження бюджету,

• підвищення якості та економія ресурсів.

Такі конфлікти потребують застосування методів мультикритеріальної оцінки, щоб ухвалити рішення, що максимально задовольняє ключові цілі проєкту [3].

Стейкхолдери можуть блокувати або затримувати рішення, якщо їхні інтереси не враховані. Підтримка ключових учасників проєкту є критичною для своєчасної реалізації рішень та досягнення цілей. Важливо включати стейкхолдерів у процес аналізу альтернатив і планування дій [9].

Відсутність чіткої структури процесу або належного аналізу альтернатив призводить до:

- хаотичного прийняття рішень,
- підвищення ризику помилок,
- зниження ефективності ресурсів.

Використання стандартизованих моделей прийняття рішень і цикл контроль–коригування допомагає мінімізувати ці проблеми [5].

Ефективне управління проєктами потребує системного підходу до прийняття рішень, який забезпечує обґрунтованість, швидкість і адаптивність дій. На основі аналізу літератури та практики проєктного менеджменту можна виділити ключові рекомендації для підвищення якості управлінських рішень.

Ефективність рішень значною мірою залежить від якісної інформаційної підтримки. Використання big data-підходів, інформаційно-аналітичних систем та цифрових інструментів (MS Project, Trello, Power BI, AI-помічники) дозволяє підвищити точність прогнозів, ефективність сценарного аналізу та прийняття рішень на основі даних [1].

Менеджери проєктів повинні постійно розвивати ключові компетенції для прийняття рішень:

- критичне мислення,
- системне бачення,
- здатність до аналізу ризиків,
- навички колективного ухвалення рішень.

За дослідженнями, розвиток цих компетенцій підвищує ефективність управлінських рішень і дозволяє швидше адаптуватися до змін у проєктному середовищі [1]

Висновки. Прийняття управлінських рішень у проєктному управлінні бізнесом є ключовим компонентом, що визначає успіх проєкту. Його ефективність залежить від низки взаємопов'язаних факторів:

1. Структурований процес прийняття рішень, який включає ініціацію, аналіз альтернатив, вибір рішення, його реалізацію, моніторинг та оцінку результатів.

2. Адекватна інформаційна підтримка, що забезпечує об'єктивність оцінки варіантів і дозволяє мінімізувати ризики.

3. Участь стейкхолдерів та команди проєкту, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають стратегічним цілям і потребам всіх зацікавлених сторін.

4. Вибір відповідних методів та інструментів (формальних, інтуїтивних, аналітичних, цифрових), адаптованих до конкретної ситуації та рівня невизначеності.

Успішна реалізація управлінського рішення включає не лише вибір альтернативи, але й її впровадження, моніторинг виконання та навчання на основі отриманих результатів.

Оскільки бізнес-проєкти часто функціонують в умовах невизначеності та змін, розвиток компетенцій у прийнятті рішень, впровадження систем підтримки (дані, аналітичні інструменти, методики) та застосування адаптивних підходів є вкрай важливим для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності проєктного управління.

Бібліографічний список:

1. Md Samiul Alam Mazumder. Big data-driven decision making in project management: A comparative analysis. *American Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics Education.* 2023. № 4(3–4). URL: https://www.academia.edu/download/121689992/Volume_4_issue_3_4_AJSTEME.pdf

2. Witold Chmielarz, Anna Sołtysik-Piorunkiewicz. Changes in IT Project Management Awareness According to Business Process Management Experts' Opinion: Comparative Study 2017–2023. *Journal of Economics and Commerce,* № 18(2), pp. 45–59. DOI: https://doi.org/10.2478/jec-2024-0018

3. Cleland D. I. & Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, 2019. URL::https://www.researchgate.net/publication/247276906_Project_Management_Strategic_Design_and_Implementation

4. Kenneth Midtgård, Marcus Selart. Cognitive Biases in Strategic Decision-Making, 2025. *Administrative Sciences,* no. 15(6). URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/227

5. Temitope Dabo. Decision-Making Process in Project Management. Norwegian University of Science and Technology, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/353934618_Nailing_the_Decision-Making_Process_A_Project_Manager's_Guide

6. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022. URL: https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373

7. Political Science Institute. Decision-Making Processes in Management: Theoretical Foundations. London, 2020. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020834520906570

8. ProjectDecision-Making under Uncertainty: A Case Study. 2021. URL: https://www.theseus.fi/

9. ProjectManagement.com. Stakeholder Involvement in Project Decision-Making, 2022. URL: https://projectmanagement.com/

10. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, 1980. URL: https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1943982

11. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. Free Press, 1997. URL: https://www.researchgate.net/publication/341371173_Herbert_A_Simon_Administrative_Behavior_A_Study_of_Decision-Making_Processes_in_Administrative_Organization

12. Intuitive and Logical-Intuitive Decision-Making Methods. URL: https://stp.ust.edu.ua/

13. Wikipedia. Decision Tree. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_tree

14. Воткінсон М. ҐРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 368 с.

15. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2024. 187с.

16. Микитюк П.П. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.

References:

1. Md Samiul Alam Mazumder. (2023). Big data-driven decision making in project management: A comparative analysis. *American Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics Education,* no. 4(3–4). Available at: https://www.academia.edu/download/121689992/Volume_4_issue_3_4_AJSTEME.pdf
2. Witold Chmielarz, Anna Sołtysik-Piorunkiewicz (2024). Changes in IT project management awareness according to business process management experts' opinion: Comparative study 2017–2023. *Journal of Economics and Commerce,* no. 18(2), pp. 45–59. DOI: https://doi.org/10.2478/jec-2024-0018
3. Cleland D. I. & Ireland L. R. (2019). *Project management: Strategic design and implementation.* McGraw-Hill. Available at: https://www.researchgate.net/publication/247276906_Project_Management_Strategic_Design_and_Implementation
4. Kenneth Midtgård, Marcus Selart (2025). Cognitive biases in strategic decision-making. *Administrative Sciences,* no. 15(6). Available at: https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/227
5. Temitope Dabo (2021). Decision-making process in project management. *Norwegian University of Science and Technology.* Available at: https://researchgate.net/publication/353934618_Nailing_the_Decision-Making_Process_A_Project_Manager's_Guide
6. Kerzner H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley. Available at: https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+-Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373
7. Political Science Institute. (2020). *Decision-making processes in management: Theoretical foundations.* London. Available at: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020834520906570
8. Project decision-making under uncertainty: A case study. (2021). Available at: https://www.theseus.fi/
9. ProjectManagement.com. (2022). *Stakeholder involvement in project decision-making.* Available at: https://projectmanagement.com/
10. Saaty T. L. (1980). *The analytic hierarchy process.* McGraw-Hill. Available at: https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1943982
11. Simon H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press. Available at: https://researchgate.net/publication/341371173_Herbert_A_Simon_Administrative_Behavior_A_Study_of_Decision-Making_Processes_in_Administrative_Organization
12. Intuitive and logical-intuitive decision-making methods. (2023). Available at: https://stp.ust.edu.ua/
13. Wikipedia. (2024). *Decision tree.* Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_tree
14. Votkinson M. (2019). GRID. *Instrument dlia pryiniattia rishen u bud-yakomu biznesi (u vashomu takozh)* [GRID. A tool for decision-making in any business (including yours)]. Kyiv: KM-Buks. 368 p.
15. Hevko I. B. (2024). *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen* [Methods of managerial decision-making]. Kyiv: Kondor. 187 p.
16. Mykytiuk P. P. (2017). *Metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva: monohrafiia* [Methodological approaches to strategic management of enterprise activities]. Ternopil: Ekonomichna dumka, Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 400 p.

Стаття надійшла: 28.10.2025
Стаття прийнята: 26.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 331.108:005.21(477)
JEL J24, M12, O15
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-9

Дрейчук М.А.
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9180-7966
Mykhailo Dreychuk
Lviv Polytechnic National University

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ HR-ОЦІНЮВАННЯ В УМОВАХ РИЗИКІВ: РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ, ЦІННОСТІ

COMPREHENSIVE HR ASSESSMENT MODEL UNDER RISK: PERFORMANCE, RESILIENCE, AND VALUES

Анотація. *У статті запропоновано концептуальну модель HR-оцінювання, що поєднує індекс результативності управління персоналом (HREI) та індекс стійкості HR-системи (HRI) в умовах ризиків і невизначеності. Наукова новизна полягає в інтеграції економічних та соціогуманітарних показників оцінки результативності HRM з урахуванням адаптивності, психологічної стійкості й національних цінностей. Запропонована модель базується на україноцентричному підході, що в умовах війни, релокації й культурної трансформації дозволяє виявляти «якорі стабільності» в колективах, прогнозувати HR-девіації й підвищувати ефективність управління людським капіталом. Обґрунтовано практичну доцільність використання HREI та HRI для стратегічного моніторингу, адаптації HR-стратегії та формування систем відновлення персоналу в національній економіці.*

Ключові слова: *HR-оцінювання, результативність, стійкість персоналу, HREI, HRI, україноцентризм, ризики.*

Abstract. Introduction. *The war in Ukraine, large-scale mobilization, internal displacement, and socio-economic uncertainty have significantly altered the functioning of national labor markets and HR management systems. Traditional assessment approaches such as KPI, ROI, or standard HR audits prove insufficient in capturing psychosocial risks, value shifts, and human capital vulnerabilities. This calls for a fundamentally new model of HR assessment aligned with national resilience and cultural identity.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to conceptualize a dual-index model of human resource assessment based on the integration of performance (HREI) and resilience (HRI) indicators, grounded in a Ukrainocentric value-based perspective. The model aims to reflect both economic effectiveness and the adaptive, psychological, and cultural sustainability of HR systems under conditions of national stress and institutional transformation.* ***Methods.*** *The study applies a synthesis of strategic HRM, behavioral economics, risk-based HR approaches, and cultural studies. The proposed model includes a combination of quantitative and qualitative indicators structured into two interrelated indices: HREI (Human Resource Effectiveness Index) and HRI (Human Resource Resilience Index). The conceptual framework relies on systems thinking, HR analytics, and scenario forecasting under conditions of external and internal uncertainty.* ***Results.*** *The HREI index integrates financial metrics (productivity, ROI, personnel cost structure) with value-sensitive indicators (employee trust, cohesion, cultural alignment). The HRI index reflects emotional sustainability, motivational regulation, and patriotic resilience. Together, they form a complex diagnostic model for identifying organizational risk zones, HR erosion patterns, and anchor points of internal stability. The proposed model supports the development of HR strategies that are not only effective but also socially responsible and value-driven. It is especially relevant for enterprises functioning under stress, including military, relocated, or recovery-phase organizations.* ***Conclusion.*** *The article introduces a novel Ukrainocentric model of HR assessment that balances performance and resilience through a values-oriented lens. This approach strengthens the role of human capital in national recovery and provides tools for early risk detection and strategy calibration. Future research directions include the digital implementation of the model in HRIS systems and the refinement of indicator sets through empirical validation.*

Keywords: *HR assessment, performance, personnel sustainability, HREI, HRI, Ukrainian-centrism, risks.*

Постановка проблеми. Сучасне управління людськими ресурсами в Україні перебуває у стані трансформації під тиском багатовекторних ризиків – економічних, соціальних, воєнно-політичних. Ці виклики вимагають від бізнесу не лише адаптації процедур оцінювання персоналу, а й впровадження нових підходів до HR-аналітики, що базується на ціннісних, стійкісних та результативних орієнтирах. Класичні моделі управління персоналом, орієнтовані лише на ефективність, не враховують потреби у системному вимірюванні соціального капіталу, етичних норм та готовності працівників до дії в умовах невизначеності.

З огляду на посилення ролі людського капіталу як стратегічного активу, виникає необхідність у розробці індикаторного апарату, здатного комплексно оцінити не лише результати праці, а й адаптивність та ціннісну узгодженість персоналу з цілями організації. Водночас, HR-аналітика в Україні переважно носить фрагментарний характер, не охоплюючи ширші аспекти ризикостійкості чи етичної складової. Тому постає завдання формалізувати індикатори оцінювання HR у вигляді індексів, які поєднують кількісні та якісні параметри. Крім того, важливо забезпечити україноцентричний контекст дослідження – тобто врахувати специфіку національного ринку праці, соціально-культурних факторів, та умов, притаманних вітчизняному бізнес-середовищу в умовах війни, релокації, економічної нестабільності. Саме в такому контексті і виникає

© Дрейчук М.А., 2025

потреба в розробці комплексної моделі HR-оцінювання на основі двох інтегральних індексів – HRI (Human Resilience Index) та HRVI (Human Value Index), що дозволяють оцінити стійкість, ціннісні орієнтири та результативність людського ресурсу як багатовимірної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання результативності та стійкості HR-систем в умовах ризику та невизначеності широко представлена у працях українських та зарубіжних дослідників. Сучасні публікації акцентують на трансформації HRM під впливом воєнних подій, нестабільності ринку праці, цифровізації та посилення соціогуманітарних викликів.

У роботі М. Копитко та Д. Ткачука обґрунтовується, що воєнні та кризові умови докорінно змінюють роль HR-функції, висуваючи вимогу до менеджерів з персоналу забезпечувати не лише операційне управління, але й психологічну, емоційну та організаційну стійкість працівників [3, с. 93–101]. Автори підкреслюють, що HRM у період невизначеності має виконувати стабілізуючу та підтримувальну функцію.

Близькі за проблематикою висновки представлені у дослідженні В. Куделі та В. Яковенка, де акцентується, що нестабільність середовища підсилює значення адаптивності та швидкості реагування HR-систем [4, с. 290–297]. Там же аргументується необхідність переорієнтації HRM на гнучкі моделі управління поведінковими і мотиваційними параметрами персоналу.

У контексті гуманітарних і ціннісних засад стійкості важливою є праця Ю. Поліщука, який аналізує зміну національної та громадянської ідентичності під впливом війни [5, с. 73–93]. Результати дослідження вказують, що ідентичнісні фактори стають значущим ресурсом стійкості соціальних груп і трудових колективів, що безпосередньо корелює із концепцією україноцентризму в HRM.

Вагомий внесок у дослідження поведінкових аспектів управління персоналом у кризових умовах представлено в роботі Г. Середи та К. Паламарчук, де підкреслено необхідність переосмислення класичних HR-методів та впровадження моделей, орієнтованих на підтримку мотивації, емоційного стану та згуртованості працівників [6]. Це узгоджується із підходами індексу HRI, який враховує психологічні та поведінкові індикатори стійкості.

Питання організаційної підтримки персоналу у період воєнного стану також досліджуються у праці О. Череп, Ю. Калюжної та Л. Михайліченко, які доводять, що ефективність HRM у кризових умовах залежить від здатності організацій забезпечувати безперервність процесів, адаптивність і захищеність персоналу [7, с. 1–14]. Автори наголошують, що комплексна підтримка персоналу стає ключовим драйвером життєздатності організацій.

З точки зору розвитку HRM та тенденцій ринку праці, суттєвою є праця О. Боровикова, О. Хілюхи, І. Сочинської-Сибірцевої, І. Олійник та С. Шевченка, де проаналізовано ключові тренди HR-сфери – цифровізацію, аналітичні підходи, кадрові стратегії та адаптивність HR-процесів [1]. У роботі аргументується, що ефективність HR у турбулентних умовах визначається поєднанням економічних, поведінкових та гуманітарних чинників.

Серед зарубіжних авторів значущим є дослідження М. Грацик-Кухарської та Г. Скотта Еріксона, яке розкриває поведінкові та ціннісні особливості працівників покоління Z і підкреслює важливість відповідності працівника культурі організації [2, с. 85–110]. Ці висновки є релевантними для формування поведінкових індикаторів результативності в моделі HREI.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що наявні дослідження охоплюють окремі компоненти HR-ефективності, організаційної стійкості, мотиваційних механізмів та соціогуманітарних чинників. Водночас відсутньою залишається інтегрована система оцінювання, яка б одночасно враховувала економічні, психологічні, поведінкові та ціннісні параметри HRM в українських умовах. Це зумовлює необхідність розроблення комплексної моделі на основі індексів HREI та HRI, що відображають багатовимірність HR-процесів у період воєнних трансформацій.

Метою статті є розроблення та теоретичне обґрунтування комплексної моделі HR-оцінювання, що інтегрує два ключові компоненти – індекс результативності управління персоналом (HREI) та індекс стійкості (HRI) в умовах економічної невизначеності, соціогуманітарної кризи та трансформацій ринку праці. Запропонована модель ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних і ціннісно-гуманітарних змінних, що дозволяє адаптувати оцінювання HR-систем до реалій воєнного та післявоєнного періодів в Україні. Окрему увагу приділено україноцентричному підходу як світоглядному фундаменту моделі, що забезпечує стратегічну орієнтацію HR-практик на національні пріоритети сталого розвитку людського капіталу.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У процесі дослідження застосовано міждисциплінарний підхід, що базується на поєднанні методів економічного аналізу, соціогуманітарного моделювання та концепції ризик-орієнтованого управління персоналом. Формування індексів результативності (HREI) та стійкості (HRI) здійснювалося з використанням методів формалізації для побудови узагальнених математичних структур, без розкриття специфічних вагових коефіцієнтів. Також використовувався компаративний аналіз для зіставлення переваг запропонованої моделі з традиційними індикаторами HR-ефективності. Особливу увагу було приділено структурному групуванню показників, що охоплюють економічні, соціальні та ціннісні аспекти, з акцентом на україноцентризм як ключову гуманітарну координату. У дослідженні також враховано потенціал сценарного прогнозування для визначення напрямів практичного використання моделі в контексті стратегічного планування персоналу в умовах ризику, невизначеності та відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом в Україні перебуває нині в умовах глибокої турбулентності, що зумовлена масштабними соціально-економічними та безпековими викликами. Війна, мобілізаційні процеси, зростання емоційного навантаження на працівників, поширення гібридних форматів праці та нестабільність ринку праці трансформують як характер праці, так і вимоги до ефективності HRM. Психологічне виснаження, втрата звичних орієнтирів і висока невизначеність впливають не лише на продуктивність, а й на здатність колективів зберігати цілісність та мотивацію [3, с. 93–101; 4].

Традиційні підходи до оцінки ефективності HR, здебільшого фінансово орієнтовані, вже не відповідають контексту української реальності. Вони ігнорують глибокі зміни в мотиваційних структурах працівників, їхню емоційну динаміку та роль колективної стійкості в забезпеченні довготривалого функціонування організацій. Оцінювання HR-результативності лише через економічні метрики (наприклад, ROI, витрати на персонал) унеможливлює виявлення критичних ризиків – таких як зростання тривожності, відчуження або втрати патріотичної включеності [1].

У цьому контексті постає потреба у новій парадигмі HR-оцінювання, що враховує як економічну доцільність, так і соціально-психологічну складову. Особливої ваги набуває впровадження україноцентричного підходу – ціннісного орієнтира, який передбачає опору на національні пріоритети, гідність та збереження людського капіталу як ключового активу країни [5, с. 73–93].

Підходи до оцінювання ефективності управління персоналом зазвичай класифікуються на фінансові, соціальні та інтегративні. Фінансові моделі акцентують на прямих економічних вигодах від HR-діяльності – таких як рентабельність інвестицій у навчання чи витрати на утримання персоналу. У фокусі тут – вимірюваність, продуктивність і операційна ефективність. Соціальні моделі, навпаки, фокусуються на якості трудових відносин, рівні задоволеності та залученості персоналу, розвитку корпоративної культури та соціального капіталу [2, с. 85–110].

Інтегративні (або комплексні) моделі намагаються збалансувати ці два вектори, доповнюючи фінансові показники гуманітарними індикаторами – як-от плинність кадрів, рівень командної взаємодії, дотримання етичних стандартів. Проте жодна з традиційних систем не була спроектована для функціонування в умовах тривалих національних криз, як-от повномасштабна війна. Це зумовлює необхідність перегляду ключових методологічних принципів HR-оцінювання [6].

У країнах, що переживають системні соціогуманітарні потрясіння, акцент має бути зміщений з індивідуальних до колективних змінних, з кількісних – до якісно-ціннісних. У випадку України, HR-функція дедалі більше виконує не лише управлінську, а й стабілізуючу роль: вона відповідальна за підтримку психологічного добробуту, збереження професійного ядра організацій, а також за відновлення трудового потенціалу після криз. Звідси виникає потреба в моделі, яка б інтегрувала професійно-поведінкові, психологічні та патріотично-мотиваційні змінні [7].

Ця модель має віддзеркалювати не лише досягнення бізнес-цілей, а й гуманітарну місію управління людьми – сприяння національній єдності, підтримці персоналу в умовах високих ризиків та формуванню соціальної згуртованості. Таким чином, стратегічна цінність HRM полягає не лише в генерації результатів, але й у формуванні стійкої системи, здатної зберігати людський ресурс навіть у найбільш несприятливих обставинах.

У відповідь на кризові умови в Україні запропоновано концепцію комплексної HR-моделі, яка інтегрує два ключові індикатори – індекс ефективності управління персоналом (HREI) та індекс HR-стійкості (HRI). Обидва індекси формуються на основі гуманітарно-ціннісного підходу, де україноцентризм виступає стратегічним і світоглядним стрижнем. Модель орієнтована не лише на оцінку результативності HRM, а й на збереження та активізацію людського капіталу як чинника національної безпеки та економічної витривалості.

Індекс HREI вимірює інтегральну ефективність HR-системи за формулою:

$$HREI = \sqrt[4]{M \cdot C \cdot S \cdot P}$$

де M – рівень мотивації персоналу; C – якість корпоративної культури (командність, інноваційність); S – стабільність кадрів (зворотна плинність); P – продуктивність HR-рішень (відповідність цілям).

Такий підхід дозволяє врахувати водночас економічні та соціальні метрики, включно з культурною відповідністю персоналу, довірою до керівництва та залученістю в командну взаємодію. HREI забезпечує гнучкість за рахунок можливості адаптації вагових коефіцієнтів і налаштування під стратегічні пріоритети організації.

Індекс HRI відображає рівень інтелектуального розвитку персоналу як ресурсу, здатного до адаптивного мислення, інновацій, навчання та цифрової трансформації. На відміну від емоційно-психологічних підходів до вимірювання стійкості, HRI фокусується на когнітивному вимірі HR-потенціалу. Його обчислення базується на формулі зваженого середнього чотирьох складових:

$$HRI = \frac{K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 + K_3 \cdot L_3 + K_4 \cdot L_4}{K_1 + K_2 + K_3 + K_4}$$

де L_1 – застосування цифрових HR-інструментів; L_2 – наявність системи управління знаннями; L_3 – розвиток soft skills (комунікація, емоційний інтелект, лідерство); L_4 – активність у навчанні, внутрішня самоосвіта, рескілінг.

Кожен із компонентів визначає ступінь когнітивної мобільності працівника та рівень зрілості HR-системи в організації. На відміну від класичних підходів до вимірювання «витривалості», HRI демонструє, наскільки персонал готовий до складного мислення, прийняття рішень в умовах новизни, засвоєння знань і цифрової адаптації.

Індекс HREI охоплює два блоки: Економічний – продуктивність праці, ROI на персонал, ефективність HR-процесів. Соціально-гуманітарний – лояльність, довіра, згуртованість, корпоративна ідентичність, участь у соціальних програмах.

Кожен блок нормується та агрегується у фінальне значення HREI. Гнучкість індексу дозволяє враховувати галузеві пріоритети (наприклад, інноваційність в IT чи кадрова стабільність у виробництві).

HRI структурно включає: Технологічну зрілість – використання цифрових рішень у HR-практиках; Знання як актив – наявність систем обміну знаннями та управління експертизою; Soft-компетенції – розвиток комунікативних, емоційних, лідерських навичок; Навчальна активність – участь у програмах розвитку, внутрішнє прагнення до зростання.

Зведений індекс HRI виступає не лише метрикою внутрішнього розвитку, а й маркером довгострокової життєздатності організації в середовищі змін.

Поєднання HREI та HRI у єдиній моделі дозволяє оцінити HR-систему комплексно: з одного боку – за

її поточною ефективністю, з іншого – за потенціалом до когнітивної еволюції. Такий підхід особливо релевантний у воєнно-поствоєнний період, коли виживання організації залежить не лише від здатності зберігати показники, а й від уміння переосмислювати, адаптуватися, розвиватися. Модель HREI + HRI, таким чином, виконує функцію стратегічного інструмента гуманітарного менеджменту в межах національного відновлення.

Індекси HREI та HRI формуються на основі багаторівневого обрахунку, що поєднує кількісні та якісні параметри. Для кожного індикатора визначається шкала (від 0 до 10), після чого дані нормуються – тобто переводяться до порівнюваного формату. Далі застосовуються вагові коефіцієнти (K), які задаються залежно від стратегічних пріоритетів організації: наприклад, на виробництві більшу вагу може мати продуктивність, а в громадських організаціях – соціальна відповідальність чи психологічна витривалість. Формули передбачають або мультиплікативне зважування, або зважене середнє. Розрахунок здійснюється щонайменше щоквартально, з подальшим моніторингом у HRIS-системах або окремих аналітичних дашбордах.

Індекси HREI та HRI виступають гнучкими аналітичними інструментами стратегічного HR-менеджменту, що дозволяють оцінювати ефективність управління персоналом, рівень його когнітивного розвитку та ступінь ціннісної інтеграції в умовах кризових трансформацій. Їхнє практичне використання ґрунтується на багаторівневому підході до збору та обробки даних, який поєднує кількісні HR-показники (наприклад, KPI, рівень плинності кадрів, HR ROI, швидкість рекрутингу), результати опитувань співробітників на основі стандартизованих шкал (зокрема eNPS, оцінка емоційного виснаження, довіра до керівництва, ідентифікація з корпоративною місією) та експертні оцінки або самооцінювання, що дають змогу зафіксувати нематеріальні аспекти, як-от розвиток soft skills, адаптивність чи волонтерський потенціал.

Розрахунок кожного компоненту відбувається за відповідними формулами із нормуванням значень та застосуванням вагових коефіцієнтів, що забезпечує можливість адаптації індексів до специфіки організації або галузі. Такий підхід дозволяє сформувати зважене середнє по кожному блоку (економічному, гуманітарному чи інтелектуальному) та забезпечити високу валідність інтегрального показника. Результати індексного аналізу опрацьовуються у динаміці: зіставляються з попередніми періодами або між різними підрозділами, що дозволяє виявляти зони зростання або ризику, прогнозувати стійкість персоналу до зовнішніх загроз, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення й ефективно комунікувати результати в межах ESG-звітності або соціальної політики організації.

Національний контекст України, позначений війною, мобілізаційними викликами та психологічним навантаженням, вимагає переосмислення підходів до HR-управління. У таких умовах інтеграція моделі HREI + HRI в роботу українських організацій дозволяє поєднувати ціннісну чутливість із стратегічною гнучкістю, забезпечуючи не лише ефективність, а й стійкість людського капіталу.

Унікальність підходу полягає в україноцентричній оптиці: HRM розглядається не лише як інструмент забезпечення продуктивності, а як простір збереження національного капіталу, підтримки внутрішнього потенціалу країни та посилення ідентичності колективів. Індекси HREI та HRI стають в цьому контексті не просто вимірювальними одиницями, а відображенням того, наскільки HR-практики відповідають культурним, етичним та стратегічним орієнтирам українського суспільства. Вони фіксують, чи є організація місцем сили – емоційної, моральної, патріотичної – для своїх працівників.

На практиці це передбачає багаторівневий підхід до збору даних: поєднання HR-аналітики (KPI, ROI, плинність), опитувань співробітників за стандартизованими шкалами (наприклад, eNPS, довіра до керівництва, відчуття причетності до місії), а також експертних та самооцінкових індикаторів. Розрахунок кожного субіндексу базується на формульному підході з урахуванням нормованих значень і вагових коефіцієнтів, адаптованих до потреб конкретної організації. Отримані результати аналізуються в динаміці, вбудовуються в HRIS-системи та візуалізуються у вигляді аналітичних дашбордів.

На підставі HRI організації можуть впроваджувати цільові програми підтримки персоналу – ментальні паузи, групи взаємодопомоги, менторинг високостійких працівників. У разі виявлення зниження показників довіри, мотивації або командної згуртованості – активуються інструменти етичного лідерства, посилюється культура турботи. Якщо HREI демонструє низькі значення на фоні стабільного HRI, HR-функція може зосередитись на розвитку компетенцій, цифровізації процесів чи оптимізації ресурсів.

Інтеграція обох індексів у щоквартальний HR-моніторинг дозволяє організаціям впровадити «ціннісний фільтр» у прийняття рішень. Наприклад, керівництво може відстежувати, чи зростання економічних показників не відбувається за рахунок зниження емоційної витривалості персоналу. Таке балансування забезпечує соціально відповідальне управління, вкорінене в гуманітарній місії організацій як частини національного спротиву та відновлення.

Крім того, модель HREI + HRI відкриває можливості для сценарного прогнозування: HR-відділи можуть моделювати ситуації «що буде, якщо» – наприклад, які наслідки матиме впровадження нових графіків, кадрова ротація або соціальні ініціативи. Подібні симуляції дають змогу передбачити ризики кадрових девіацій і завчасно скоригувати політику.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило необхідність переходу від традиційних, переважно економічно орієнтованих моделей HR-оцінювання до комплексного підходу, що поєднує кількісні та гуманітарні параметри. В умовах воєнної невизначеності, психологічних навантажень, трансформації ринку праці та зростання ролі взаємодії спільноти, стандартні інструменти HRM втрачають аналітичну глибину. Це зумовлює потребу у використанні системної моделі, здатної фіксувати не лише результативність HR-процесів, а й стійкість персоналу, його адаптивність, солідарність та внутрішню мотивацію.

Запропонована в статті модель комплексного HR-оцінювання, що поєднує індекс результативності управління персоналом (HREI) та індекс HR-стійкості (HRI), формує нову парадигму управління людським

капіталом. На відміну від класичних підходів, орієнтованих на операційні показники, дана модель інтегрує гуманітарні, психологічні, поведінкові та ціннісні чинники, що є особливо релевантними в українському контексті. Україноцентричний підхід виступає не лише методологічною рамкою, а й етичним орієнтиром, що дозволяє вимірювати важливі параметри національної стійкості – патріотичну мотивацію, психологічну згуртованість, волонтерську активність та рівень довіри в організаціях.

Практичне застосування індексів HREI та HRI сприяє підвищенню точності стратегічного HR-планування, своєчасному виявленню кризових явищ та формуванню нової корпоративної культури, що базується на відповідальності, турботі та взаємній підтримці. Інтеграція моделі у цифрові HR-системи, дашборди та сценарне прогнозування дозволяє організаціям оперативно реагувати на психологічні, мотиваційні чи комунікаційні збої, підтримуючи стабільність і залученість працівників. Значущість моделі посилюється й у контексті ESG-підходів, оскільки вона дає змогу демонструвати внесок бізнесу у відновлення людського потенціалу країни.

На завершення, запропонована модель може бути інтегрована до національних HR-стандартів і стати елементом публічної звітності – як у державному секторі, так і у великому бізнесі. Включення україноцентричних індикаторів до нормативної HR-рамки сприятиме формуванню нової культури управління, орієнтованої на людину, спільноту і країну. У підсумку, модель HREI + HRI виступає не просто діагностичним інструментом, а гуманітарною рамкою, що дає змогу бачити в HRM не лише технічну функцію, а місію - зберегти людей, підсилити суспільство та сприяти стійкому відродженню України.

Бібліографічний список:

1. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services,* 2025, vol. 7(3). DOI: https://doi.org/10.18282/hrms4627

2. Graczyk-Kucharska M., Scott Erickson G. A person–organization fit model of Generation Z: preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation,* 2020, vol. 16(4), pp. 85–110. URL: https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/a-person-organization-fit-model-of-generation-z-preliminary-studies

3. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 2024, № 3(75), с. 93–101. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101

4. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості,* 2023, № 81–82, с. 290–297. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907

5. Поліщук Ю. Національна та громадянська ідентичності в Україні в умовах російсько-української війни: константи та зміни. *Політичні дослідження,* 2024, № 2(8), с. 73–93. URL: http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/315758

6. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство,* 2023, № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20

7. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство,* 2023, № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

References:

1. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I. & Shevchenko S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services,* vol. 7(3). DOI: https://doi.org/10.18282/hrms4627

2. Graczyk-Kucharska M. & Scott Erickson G. (2020). A person–organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation,* vol. 16(4), pp. 85–110. Available at: https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/a-person-organization-fit-model-of-generation-z-preliminary-studies

3. Kopytko M. & Tkachuk D. (2024). Upravlinnia stiikistiu i personalom v orhanizatsiiakh u kryzovykh sytuatsiiakh: vyklyky v umovakh viiny [Managing resilience and personnel in organizations under wartime crisis]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK",* vol. 3(75), pp. 93–101. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101

4. Kudelia V. I. & Yakovenko V. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh nestabilnosti [Features of personnel management under instability]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry,* vol. 81–82, pp. 290–297. Available at: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907

5. Polishchuk Yu. (2024). Natsionalna ta hromadianska identychnosti v Ukraini v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: konstanty ta zminy [National and civic identities in Ukraine under the Russia–Ukraine war: Constants and changes]. *Politychni doslidzhennia – Political Studies,* vol. 2(8), pp. 73–93. Available at: http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/315758

6. Sereda H. & Palamarchuk K. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of applying personnel management methods under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20

7. Cherep O. H., Kalyuzhna Yu. V. & Mykhailichenko L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

Стаття надійшла: 24.10.2025
Стаття прийнята: 20.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 336.226.11:336.027
JEL H21, H23, H24
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-10

Іванишина О.С.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри адміністрування податків,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4495-7475
Olga Ivanyshyna
State Tax University

Купріянова А.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0264-0420
Anastasiia Kupriianova
State Tax University

Царьов О.В.
здобувач вищої освіти ступеня «доктор філософії»,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7682-3284
Olexander Tsarov
State Tax University

ДОЦІЛЬНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНОЇ ШКАЛИ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

THE FEASIBILITY OF INTRODUCING A PROGRESSIVE INCOME TAX SCALE FOR INDIVIDUALS IN UKRAINE

Анотація. *У статті досліджено доцільність впровадження прогресивної шкали оподаткування на доходи фізичних осіб в Україні із урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів. Проаналізовано чинну податкову модель, що передбачає єдину фіксовану ставку 18%, яка не враховує соціально-економічну диференціацію платників та фактично поглиблює рівень майнової нерівності. Акцентовано увагу на загострені проблеми соціальної справедливості в умовах воєнного стану, погіршення платоспроможності середнього класу та скорочення кількості активних платників податків через масову трудову міграцію. Обґрунтовано необхідність фіскального перерозподілу як засобу захисту соціально вразливих груп населення та формування сталого бюджету. У межах дослідження розглянуто європейський досвід застосування прогресивного оподаткування, зокрема таких країн як Франція, Німеччина, Італія, Бельгія та Данія, які демонструють ефективність багаторівневої шкали для забезпечення податкової рівноваги. Визначено, що в Україні значний фіскальний потенціал зосереджений у високодохідному прошарку населення, однак чинна система не стимулює їх до справедливого податкового внеску. Охарактеризовано низку переваг переходу до прогресивної шкали: підвищення бюджетної стійкості, зменшення податкового навантаження на середній клас, стимулювання детінізації доходів та інше. Окреслено напрями удосконалення фіскальної політики в контексті запровадження прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб та інше.*

Ключові слова: *податок на доходи фізичних осіб, прогресивна шкала ставок, соціальна справедливість, принцип платоспроможності, бюджет, державна стійкість, податкове навантаження.*

Abstract. Introduction. *The article examines the feasibility of introducing a progressive personal income tax (PIT) scale in Ukraine, taking into account current internal and external challenges. It analyses the current tax model, which provides for a single fixed rate of 18%, which does not take into account the socio-economic differentiation of taxpayers and actually deepens the level of wealth inequality. It highlights the growing problem of social justice in a state of martial law, the decline in the middle class's ability to pay, and the drop in the number of active taxpayers due to mass labour migration.* ***Purpose.*** *It argues for fiscal redistribution as a way to protect socially vulnerable groups and build a sustainable budget.* ***Methods.*** *The study examines European experience in applying progressive taxation, in particular examples from France, Germany, Italy, Belgium and Denmark, which demonstrate the effectiveness of a multi-level scale in ensuring tax balance.* ***Results.*** *It has been determined that in Ukraine, significant fiscal potential is concentrated in the high-income segment of the population, but the current system does not encourage them to make a fair tax contribution. The connection between the progressive personal income tax scale and the implementation of the principle of solvency, enshrined in Article 4 of the Tax Code of Ukraine, is revealed. Particular attention is paid to the potential of progressive taxation as a tool for financing post-war reconstruction and social programmes. The article describes a number of advantages of switching to a progressive scale: increased budget stability, reduced tax burden on the middle class, stimulation of income de-shadowing, and others. The article examines draft laws proposing the introduction of progressive taxation, but their common feature is the lack of detailed economic justification of the expected effect of intro-*

© Іванишина О.С., Купріянова А.О., Царьов О.В., 2025

ducing progression. Areas for improvement in fiscal policy are outlined: digitisation of income accounting, creation of a single register of taxpayers, analytical support for changes, legislative support for progressive rates, etc. ***Conclusion.*** *The article may be useful for researchers, analysts, civil servants, and students of economics who study taxation, social policy, and tax reform. The conclusions formulated in the paper are of practical value for the development of a modern tax strategy in Ukraine in the context of post-crisis recovery.*

Keywords: *progressive personal income tax, social justice, principle of solvency, increase in budget revenues, state stability, taxation in EU countries.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку Україна потребує формування більш справедливої, ефективної та фіскально збалансованої системи оподаткування доходів фізичних осіб. Діюча плоска ставка податку, що становить 18%, хоча й характеризується простотою адміністрування, проте не забезпечує належного перерозподілу доходів та не враховує принципу платоспроможності, закладеного в європейську модель оподаткування. В умовах глибокої соціальної диференціації, воєнного стану, зростання бюджетних потреб та викликів повоєнного відновлення особливої актуальності набуває питання впровадження прогресивної шкали ПДФО.

Суспільний запит на соціальну справедливість, потреба у посиленні доходної частини бюджету та гармонізація українського податкового законодавства з нормами Європейського Союзу вимагають перегляду підходів до оподаткування фізичних осіб. У цьому контексті перехід до прогресивного оподаткування може стати одним із ключових механізмів забезпечення соціально-економічної рівноваги в країні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній науково-практичній літературі питання ефективності різних моделей оподаткування доходів фізичних осіб висвітлюється досить активно. У дослідженнях праць Ключник Л. В., Кулаков Є.В., Кушал І.М., Тучак Т. В., Бауліна Т. В., Гаршина О. К., Соломко Т. Ю. та Рудаков О. М. акцентується увага на недоліках плоскої ставки в умовах зростаючої нерівності доходів, а також на потенціалі прогресивної шкали для розв'язання соціальних дисбалансів. Досвід країн ЄС, що висвітлюється у працях, свідчить, що такі системи, за належного адміністрування, не лише підвищують податкову справедливість, а й стимулюють відповідальну фіскальну поведінку платників. Разом з тим, в Україні поки що відсутня цілісна концепція впровадження прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО), що враховувала б національні особливості, макроекономічну ситуацію та соціальну чутливість до податкових змін. Це обумовлює необхідність додаткового дослідження можливих сценаріїв та наслідків такого реформування.

Мета статті. Дослідження має комплексний характер і спрямоване на розробку науково обґрунтованих підходів до вдосконалення системи оподаткування доходів осіб, зокрема переходу до прогресивної шкали оподаткування ПДФО, в контексті забезпечення більшої соціальної справедливості, збалансованості державних фінансів та поступової інтеграції до європейських стандартів фіскальної політики.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. Для досягнення поставленої мети та забезпечення комплексності наукового аналізу в статті використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що відповідають предмету та логіці дослідження проблеми оподаткування доходів фізичних осіб. Метод наукового узагальнення та аналізу застосовано для систематизації теоретичних підходів до оподаткування доходів фізичних осіб, виявлення переваг і недоліків плоскої та прогресивної моделей оподаткування. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення чинної системи оподаткування доходів фізичних осіб в Україні з моделями, що застосовуються в країнах Європейського Союзу. Це дозволило виявити ключові відмінності у рівнях ставок, механізмах адміністрування та соціальній спрямованості податкових систем. Метод статистичного аналізу застосовано для оцінки структури доходів населення, податкового навантаження на різні соціальні групи та динаміки надходжень ПДФО до бюджету. Метод логіко-структурного аналізу використано для побудови внутрішньо узгодженої структури дослідження, формування висновків та обґрунтування пропозицій щодо впровадження прогресивного оподаткування доходів фізичних осіб.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективної системи оподаткування доходів фізичних осіб є однією з ключових складових фінансової стабільності держави та важливим інструментом соціально-економічної політики. Податок на доходи фізичних осіб не лише забезпечує значну частину доходів зведеного бюджету України, але й виконує функцію перерозподілу ресурсів між різними верствами населення. За даними Міністерства фінансів України, частка ПДФО у загальних податкових надходженнях стабільно перевищує 20%, що підкреслює його фіскальне значення.

У контексті зростання соціальної нерівності, високого рівня тінізації економіки, а також необхідності фінансування витрат, пов'язаних з воєнним станом, все частіше обговорюється доцільність переходу до прогресивної шкали оподаткування ПДФО. Такий перехід міг би сприяти справедливому розподілу податкового навантаження, підвищенню бюджетної ефективності та зміцненню довіри громадян до податкової системи.

Прогресивне оподаткування – це система встановлення податкових ставок, за якої рівень оподаткування зростає зі збільшенням доходу платника. Такий підхід ґрунтується на принципі платоспроможності, який визнаний однією з основ податкової політики у більшості розвинених країн світу. Ідея полягає в тому, що громадяни з вищим рівнем доходів повинні робити більший внесок у наповнення бюджету держави. У межах податкової теорії прогресивна шкала розглядається як засіб досягнення соціальної рівноваги, перерозподілу доходів та зменшення нерівності. Вона передбачає введення кількох рівнів оподаткування із визначеними межами доходу (податковими порогами), для кожного з яких встановлюється окрема ставка ПДФО [2; 14].

Плоска шкала ПДФО, запроваджена в Україні у 2004 році, передбачає єдину ставку для всіх платників незалежно від рівня їх доходів. Головними аргументами на користь такої системи виступають спрощення адміністрування, прозорість та стимулювання до виведення доходів з «тіні». Однак у сучасних умовах вона дедалі більше втрачає свою ефективність у контексті соціально-економічної справедливості. На відміну від плоскої, прогресивна шкала дозволяє забезпечити додаткові надходження до бюджету за рахунок більшого оподаткування високих доходів, водночас мінімізуючи податковий тиск на громадян з низьким рівнем доходів. У світовій практиці такий підхід вважається дієвим інструментом боротьби з економічною нерівністю та підтримки соціальної стабільності. Запровадження прогресивного ПДФО має потенціал як для зростання фіскального ефекту, так і для формування більш справедливої податкової системи. Проте слід враховувати ризики, пов'язані з тінізацією доходів, ухиленням від оподаткування, а також адміністративні труднощі в реалізації багаторівневої шкали ставок.

ПДФО в Україні виконує дві ключові функції: фіскальну та соціальну. Фіскальна функція полягає у формуванні стабільного джерела надходжень до державного та місцевих бюджетів. Соціальна функція проявляється через можливість перерозподілу ресурсів на користь соціально вразливих груп населення. У цьому контексті прогресивне оподаткування виступає як механізм реалізації принципу соціальної справедливості, зменшуючи розрив між найбагатшими та малозабезпеченими верствами населення. Умовно кажучи, ефективна система ПДФО має забезпечити баланс між наповненням бюджету, мотивацією платників до легальної праці та справедливим розподілом податкового навантаження. Прогресивна шкала дає змогу наблизитися до цього балансу, за умови належного адміністрування та суспільної підтримки [1; 2].

На сьогодні в Україні діє плоска ставка податку на доходи фізичних осіб у розмірі 18%, яка є універсальною для більшості видів доходів громадян, зокрема заробітної плати, винагород за цивільно-правовими договорами, доходів від підприємницької діяльності (у разі перебування на загальній системі), а також іноземних доходів. Окрім основної ставки, передбачено також військовий збір у розмірі 5% (п. 161 підрозділу 10 розділу XX ПКУ), який застосовується додатково до базової ставки ПДФО. Таким чином, загальне податкове навантаження для найманого працівника в Україні становить 23 % [4].

Варто зазначити, що така система є однією з найпростіших в адмініструванні, оскільки не потребує класифікації доходів за рівнями та дозволяє уникати складних обчислень. Проте саме спрощення стало причиною ряду структурних дисбалансів у податковій системі, які особливо актуалізувалися в умовах поглиблення соціально-економічної нерівності.

Фіксована ставка ПДФО в Україні фактично створює однаковий податковий тягар для всіх платників, незалежно від рівня їх доходу. Це означає, що особа з мінімальною зарплатою і високодохідний громадянин сплачують до бюджету однакову частку від своїх доходів. Наше твердження полягає в тому, що наявна диспропорція в системі оподаткування дисонує з фундаментальним принципом соціальної справедливості, зафіксованим у статті 4 Податкового кодексу України. Цей принцип детермінує, що механізм оподаткування повинен корелювати з платоспроможністю кожного суб'єкта.

Відсутність прогресивної шкали оподаткування призводить до виникнення ситуації, за якої ефективний податковий тягар (реальна податкова вага) є регресивним, тобто пропорційно вищим для платників із низьким рівнем доходу. Це явище пояснюється тим, що значна частка доходу цієї категорії громадян асигнується на задоволення життєвонеобхідних (базових) потреб, що, відповідно, мінімізує їхній чистий дохід після сплати податкових зобов'язань.

Водночас, особи з високим рівнем доходу (заможні громадяни), які мають фінансову спроможність для капіталізації (заощадження або інвестування), відчувають фіскальний тиск у значно меншій мірі [4; 14].

Згідно з аналітичними даними Пенсійного фонду України, викладеними у Національній стратегії доходів до 2030 року, спостерігається стійка тенденція до концентрації основного податкового навантаження на громадянах із середнім рівнем заробітної плати. Зокрема, у 2021 році кількість осіб, які отримували заробітну плату в діапазоні від 6,7 до 20,1 тис. грн, становила 5 809 131 із 9 823 753 працюючих осіб. У 2022 році цей показник зменшився до 4 182 603 осіб із 8 633 451, а у першій половині 2023 року – до 3 948 606 із 7 400 948. Таке співвідношення свідчить про надмірне фіскальне навантаження саме на середній клас [3].

У сучасних умовах воєнного стану, коли значна частина населення втратила стабільні джерела доходів, ситуація щодо податкового навантаження ускладнюється ще й через масову трудову міграцію українців за кордон. Така міграція не лише послаблює внутрішній ринок праці, а й звужує базу платників податку на доходи фізичних осіб, що безпосередньо впливає на дохідну частину бюджету. У результаті основне податкове навантаження дедалі більше концентрується на представниках середнього класу, які в умовах економічної нестабільності фактично змушені компенсувати втрати бюджету за рахунок власних доходів. Це створює додаткові ризики для платоспроможності домогосподарств і фіскальної стійкості держави, оскільки зменшення споживчої активності та скорочення податкових надходжень взаємно посилюють негативні економічні тренди.

З огляду на зростаючі бюджетні потреби, пов'язані з фінансуванням оборонного сектору, соціальних програм та післявоєнного відновлення інфраструктури, виникає об'єктивна необхідність у пошуку додаткових джерел надходжень, зокрема через більш справедливе оподаткування високих доходів. Запровадження прогресивної шкали ПДФО у цьому контексті може стати ефективним інструментом реалізації принципу фіскальної справедливості та забезпечити стійкий ресурс для державного бюджету, не обтяжуючи при цьому соціально вразливі категорії громадян [14].

Дискусії щодо доцільності впровадження прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб в Україні ведуться вже протягом кількох останніх років, поступово набуваючи не лише суспільного, а й законодавчого виміру. Відповідні пропозиції неодноразово фіксувалися у вигляді законопроєктів, поданих на розгляд Верховної Ради України.

Зокрема, одним із таких документів є проєкт Закону про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо запровадження справедливого прогресивного оподаткування доходів фізичних осіб), який пропонує трирівневу шкалу: 10% – для доходів розміру до однієї мінімальної заробітної плати (МЗП), 15% – для частини доходу від 1 до 5 МЗП, та 20% – для частини, що перевищує 5 МЗП [5].

Ще один законопроект – про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо звільнення від оподаткування податком на доходи фізичних осіб та військовим збором окремих доходів та запровадження справедливої прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб). Передбачено застосування п'ятиступеневої шкали ставок податку, які встановлюються таким чином: 15% – якщо база не перевищує 5-кратний розмір МЗП, 18% – при доходах понад 5, але не більше 15 МЗП, 21% – при доходах понад 15, але не більше 50 МЗП, 24% – при доходах понад 50, але не більше 200 МЗП, 27% – для доходів, що перевищують 200-кратний розмір МЗП. У законопроєкті передбачено встановлення мінімального неоподаткованого доходу, який дорівнює розміру мінімальної заробітної плати, затвердженої на 1 січня відповідного податкового року, в якому здійснюється нарахування або виплата такого доходу [6].

Третій є проєкт Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» щодо підтримки роботодавців та працівників в умовах воєнного стану, який пропонує запровадити диференційовану шкалу ПДФО до кінця воєнного стану. Пропонується встановити три рівні ставок податку на доходи фізичних осіб: 9% для доходів, які не перевищують 5 МЗП, 18% – для доходів у межах від 5 до 10 МЗП, та 25% – для доходів, що перевищують 10 МЗП, одержаних від одного роботодавця [7].

У Національній стратегії доходів до 2030 року теж згадується ідея запровадження прогресивної шкали оподаткування ПДФО, як один з напрямків податкової реформи. Це передбачено в частині, що стосується зміни моделі оподаткування доходів громадян, зокрема документ містить положення про поступове відновлення прогресивної шкали ПДФО.

Ці підходи покликані забезпечити м'якший податковий тиск для низькооплачуваних працівників та підвищити фіскальне навантаження на осіб з високими доходами. За оцінками різних економічних моделей, поступове підвищення ставок для високодохідних груп може забезпечити зростання надходжень до бюджету на 10–15% у середньостроковій перспективі, без критичного впливу на внутрішній споживчий попит.

Окрім фіскального ефекту, прогресивна шкала оподаткування ПДФО має потужний соціальний потенціал, оскільки може стати дієвим інструментом перерозподілу доходів у суспільстві. В умовах поглиблення соціально-економічної поляризації, зростання диференціації доходів та скорочення середнього класу, такий підхід дозволяє зменшити майнову нерівність, посилити соціальну згуртованість і підвищити довіру громадян до податкової системи. Водночас для уникнення протестних настроїв та збереження інвестиційної активності необхідно комунікувати суспільну мету податкових змін – фінансування критично важливих державних потреб, зокрема оборони, освіти, охорони здоров'я, соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та відновлення інфраструктури.

Додатковим аргументом є те, що прогресивне оподаткування широко застосовується у розвинених країнах світу, де воно довело свою ефективність у балансуванні бюджетних потреб та соціальних стандартів. Системи оподаткування доходів фізичних осіб у країнах Європейського Союзу, зокрема таких як Франція, Німеччина, Італія, Бельгія та Данія, ґрунтуються на принципі прогресивного оподаткування, що є важливим елементом податкової справедливості. Розглянемо специфіку застосування прогресивної шкали у згаданих країнах ЄС, таблиця 1 [1].

Таблиця 1

Прогресивна шкала ПДФО в країнах ЄС

Країна	Ставки ПДФО	Особливості податкової системи
Франція	- 0% – до 11 497 € - 11% – 11 498–29 315 € - 30% – 29 316–83 823 € - 41% – 83 824–180 294 € - 45% – понад 180 294 €	Податок розраховується з урахуванням сімейного коефіцієнта (Family Quotient); діють численні пільги для сімей із дітьми та витрат на соціальні потреби.
Німеччина	- 0% – до 12 084 € - 14–24% – 12 085–17 430 € - 24–42% – 17 431–68 430 € - 42% – 68 431–277 825 € - 45% – понад 277 826 €	Діє система податкових класів; індивідуалізація навантаження за соціальним статусом; високий рівень прозорості адміністрування.
Італія	- 23% – до 28 000 € - 35% – 28 001–50 000 € - 43% – понад 50 000 €	Передбачені численні соціальні податкові відрахування (на утримання родини, освіту, охорону здоров'я).
Бельгія	- 25% – до 15 820 € - 40% – 15 821–27 920 € - 45% – 27 921–48 320 € - 50% – понад 48 320 €	Муніципальні надбавки до ПДФО (0–9%); широка система пільг для малозабезпечених; підтримка одиноких батьків та багатодітних сімей.
Данія	- 8% – до 55 728 DKK - 43,8% – 55 729–665 000 DKK - 56,5% – понад 665 000 DKK	Повна автоматизація податкової звітності; високий рівень державних соціальних послуг.

Джерело: складено авторами на основі [8–12]

Слід зазначити, що системи оподаткування доходів фізичних осіб у країнах Європейського Союзу успішно реалізують принцип платоспроможності, сприяючи фінансовій стабільності держави, зниженню рівня соціальної нерівності та забезпеченню якісних суспільних послуг. Попри відмінності у рівнях ставок, підходах до адміністрування чи структурах пільг, всі розглянуті країни демонструють ефективність прогресивного оподаткування як інструменту соціально-економічної політики [13].

Варто зазначити, що податково-бюджетні орієнтири, закладені в Національній стратегії доходів до 2030 року, хоча й не містять конкретних параметрів ставок податку на доходи фізичних осіб, дають підстави стверджувати про доцільність формування диференційованої моделі його оподаткування. У межах такої моделі обґрунтованим видається застосування знижених або пільгових ставок щодо доходів низького рівня, зокрема із можливим використанням механізму неоподатковуваного мінімуму, збереження базової ставки для платників із середнім рівнем доходів, а також установлення підвищених ставок для високих і надвисоких доходів.

Запровадження зазначеної диференціації переслідує низку взаємопов'язаних цілей, серед яких ключовими є зниження податкового навантаження на соціально вразливі верстви населення, перерозподіл податкового тиску на користь осіб із вищою платоспроможністю, а також посилення фіскальної спроможності бюджету без збільшення загального рівня податкового навантаження на економіку.

Основні засади впровадження прогресивного оподаткування податку на доходи фізичних осіб вимагають не лише політичної волі, а й ретельно структурованого підходу, який охоплює нормативне, технологічне, організаційне та соціальне забезпечення, що зображено на рисунку 1.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває формування деталізованої нормативно-правової бази, що передбачатиме прогресивну шкалу ПДФО. Відповідні норми доцільно закріпити безпосередньо у Податковому кодексі України або в спеціальних законодавчих актах, передбачивши обов'язкове щорічне оновлення довідників, що містять бази оподаткування, а також порядок їх оприлюднення.

Ключовим моментом є повна ідентифікація джерел доходів, які підпадають під оподаткування за прогресивною шкалою. До таких доходів слід віднести не лише заробітну плату, а й прибутки від підприємницької діяльності, дивіденди, проценти, роялті, доходи від оренди, продажу майна, авторських прав та інші пасивні або інвестиційні джерела. Законодавче визначення цих категорій має бути ґрунтованим у розділі IV Податкового кодексу України з урахуванням сучасних економічних реалій, зокрема цифрової економіки та роботи на платформах.

Для забезпечення ефективного адміністрування прогресивної моделі доцільно створити єдиний цифровий реєстр платників ПДФО, інтегрований із базами даних Державної податкової служби, банківських установ, роботодавців, державного реєстру прав на нерухомість та інших інформаційних систем. Така міжвідомча цифрова взаємодія дозволить забезпечити прозорий, достовірний і повний облік доходів, а також унеможливити їх приховування.

Важливо також модернізувати податкову звітність, адаптувавши декларації до нових вимог. Зокрема, доцільно ввести додаткові розділи, що деталізують структуру доходів, джерела їх походження, надають змогу автоматично підтягувати інформацію з електронних реєстрів і забезпечують електронну верифікацію даних. Це дозволить податковим органам об'єктивно визначати розмір податкових зобов'язань [1; 2].

Окремо слід виділити значення цифрових сервісів, зокрема розширення функціональності мобільного застосунку «Дія», який уже сьогодні є універсальним інструментом взаємодії громадянина з державою. Передбачити можливість перегляду нарахованих доходів, заповнення декларацій, надсилання підтвердних документів, проходження податкових консультацій та навіть інтерактивного навчання – усе це має стати частиною комплексної цифрової платформи для платників податків.

Рис. 1. Базові підходи до реалізації прогресивного оподаткування доходів фізичних осіб

Джерело: розроблено авторами

Рис. 2 Позитивні наслідки впровадження прогресивного оподаткування ПДФО

Джерело: розроблено авторами

Необхідно також посилити аналітичний потенціал Державної податкової служби, яка повинна мати технічні та кадрові ресурси для обробки великих обсягів інформації, прогнозування бюджетних надходжень, виявлення ризиків ухилення від оподаткування та аналізу соціального ефекту від запроваджених змін. Сучасні програмні комплекси, системи штучного інтелекту та алгоритми машинного навчання можуть бути ефективно інтегровані у цей процес.

З огляду на те, що запровадження прогресивного оподаткування завжди супроводжується суспільною дискусією, доцільним є проведення національної інформаційно-роз'яснювальної кампанії, спрямованої на пояснення мети реформи, її очікуваних результатів, переваг для соціальної справедливості, перерозподілу податкового навантаження та зменшення майнової нерівності. Участь у таких комунікаційних процесах мають брати не лише податкові органи, а й представники академічного середовища, громадські організації та професійні асоціації [2].

Запровадження прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб є одним із найбільш актуальних кроків у напрямі реформування податкової системи України. Такий підхід має низку фінансових, соціальних і стратегічних переваг, які відображено на рисунку 2.

Запровадження прогресивної системи оподаткування здатне сприяти формуванню соціального контракту між державою та платниками податків, коли кожен усвідомлює свою частку відповідальності за фінансування публічних послуг відповідно до рівня свого добробуту. За правильної конфігурації ставок та механізмів пільг, наслідки прогресивного ПДФО будуть нести позитивний характер.

Висновки. Впровадження прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб є економічно доцільним і соціально обґрунтованим кроком для України, особливо в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та зростаючого попиту на фінансування з боку держави. Чинна модель із фіксованою ставкою ПДФО не виконує у повній мірі свою фіскальну та соціальну функції, не враховує принцип платоспроможності та фактично посилює розрив між високодохідними і малозабезпеченими групами населення.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність прогресивного оподаткування як інструменту соціального вирівнювання, за умови прозорого адміністрування, високої якості податкової аналітики та політичної стабільності. У вітчизняних умовах перехід до прогресивної шкали повинен здійснюватися поетапно, з урахуванням реальної структури доходів населення, рівня тінізації економіки, можливостей податкової служби та рівня цифровізації обліку доходів.

Важливо, щоб запровадження прогресивного оподаткування не стало лише декларативним кроком, а супроводжувалося чітко визначеною податковою стратегією, економічним аналізом наслідків і належним законодавчим забезпеченням. Лише за таких умов цей інструмент зможе стати ефективним засобом наповнення бюджету, зміцнення соціальної справедливості та забезпечення фінансової стійкості держави в умовах повоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору.

Бібліографічний список:

1. Ключник Л. В. Оподаткування доходів фізичних осіб у розвинених країнах світу: уроки для України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. № 35. С. 371–380. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/946 (дата звернення: 15.08.2025).

2. Кулаков Є.В., Кушал І.М. Трансформація ПДФО: аргументація, реакція суспільства, імплементація та діджиталізація в умовах воєнного стану. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2024. № 1 (281). С. 11–19. URL: https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1378 (дата звернення: 16.08.2025).

3. Національна стратегія доходів. *Міністерство фінансів України.* URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 15.08.2025).

4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 08.08.2025).

5. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо запровадження справедливого прогресивного оподаткування доходів фізичних осіб) / Верховна Рада України. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=68075 (дата звернення: 08.08.2025).

6. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України (щодо звільнення від оподаткування податком на доходи фізичних осіб та військовим збором окремих доходів та запровадження справедливої прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб) / Верховна Рада України. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=68160 (дата звернення: 08.08.2025).

7. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» щодо підтримки роботодавців та працівників в умовах воєнного стану / Верховна Рада України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39660 (дата звернення: 08.08.2025).

8. Quel est le barème de l'impôt sur le revenu? Service-Public.fr: website. URL: https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1419# (дата звернення: 10.08.2025).

9. Einkommensteuer. *Finanz.de*: website. URL: https://www.finanz.de/steuern/einkommensteuer/ (дата звернення: 10.08.2025).

10. IRPEF (Imposta sul reddito delle persone fisiche). *Graber-partner*: website. URL: https://www.graber-partner.com/it/domande-frequenti/22-irpef-imposta-sul-reddito-delle-persone-fisiche.html (дата звернення: 10.08.2025).

11. Belgian Income Tax: Rates, Deductions, and Exemptions. *Cleartax*: website. URL: https://www.cleartax.com/be/income-tax (дата звернення: 10.08.2025).

12. Thinking beyond borders: Management of extended business travelers. Denmark. *KPMG*: website. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2023/01/TBB-Denmark.pdf.coredownload.inline.pdf (дата звернення: 10.08.2025).

13. Тучак Т. В., Купріянова А. О. Спрощене оподаткування в країнах ЄС: що варто перейняти Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 3 (328). С. 22–29. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-22-29 (дата звернення: 17.08.2025).

14. Бауліна Т. В., Гаршина О. К., Соломко Т. Ю., Рудаков О. М. (2023). Напрями реформування податкової системи України в умовах воєнного стану з метою забезпечення економічного розвитку країни. *Economic Synergy.* 2023. № 4. С. 53–69. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-4 (дата звернення: 15.08.2025).

References:

1. Kliuchnyk L. V. (2022). Opodatkuvannia dokhodiv fizychnykh osib u rozvynenykh krainakh svitu: uroky dlia Ukrainy [Personal income taxation in developed countries: lessons for Ukraine]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law,* vol. 35, pp. 371–380. Available at: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/946 (accessed August 15, 2025).

2. Kulakov Ye.V., Kushal I.M. (2024). Transformatsiia PDFO: arhumentatsiia, reaktsiia suspilstva, implementatsiia ta didzhytalizatsiia v umovakh voiennoho stanu [PIT Transformation: Argumentation, Public Reaction, Implementation and Digitalisation under Martial Law]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,* vol. 1 (281), pp. 11–19. Available at: https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1378 (accessed August 16, 2025)

3. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Natsionalna stratehiia dokhodiv. [Ministry of Finance of Ukraine. National Revenue Strategy]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (accessed August 15, 2025).

4. Podatkovyi kodeks Ukrainy / Verkhovna Rada Ukrainy. [Tax Code of Ukraine / Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (accessed August 08, 2025).

5. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy (shchodo zaprovadzhennia spravedlyvoho prohresyvnoho opodatkuvannia dokhodiv fizychnykh osib) / Verkhovna Rada Ukrainy. [Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine (regarding the introduction of fair progressive taxation of personal income) / Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=68075 (accessed August 08, 2025).

6. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy (shchodo zvilnennia vid opodatkuvannia podatkom na dokhody fizychnykh osib ta viiskovym zborom okremykh dokhodiv ta zaprovadzhennia spravedlyvoi prohresyvnoi shkaly podatku na dokhody fizychnykh osib) / Verkhovna Rada Ukrainy. [Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine (regarding exemption from personal income tax and military tax on certain types of income and the introduction of a fair progressive personal income tax scale) / Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=68160 (accessed August 08, 2025).

7. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta Zakonu Ukrainy "Pro zbir ta oblik yedynoho vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia" shchodo pidtrymky robotodavtsiv ta pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu / Verkhovna Rada Ukrainy. [Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On the Collection and Accounting of Single Contributions for Compulsory State Social Insurance" regarding support for employers and employees under martial law / Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39660 (accessed August 08, 2025).

8. Quel est le barème de l'impôt sur le revenu? Service-Public.fr. Available at: https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1419# (accessed August 10, 2025).

9. Einkommensteuer. Finanz.de. Available at: https://www.finanz.de/steuern/einkommensteuer/ (accessed August 10, 2025).

10. IRPEF (Imposta sul reddito delle persone fisiche). Graber-partner. Available at: https://www.graber-partner.com/it/domande-frequenti/22-irpef-imposta-sul-reddito-delle-persone-fisiche.html (accessed August 10, 2025).

11. Belgian Income Tax: Rates, Deductions, and Exemptions. Cleartax. Available at: https://www.cleartax.com/be/income-tax (accessed August 10, 2025).

12. Thinking beyond borders: Management of extended business travelers. Denmark. KPMG. Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2023/01/TBB-Denmark.pdf.coredownload.inline.pdf (accessed August 10, 2025).

13. Tuchak T. V., Kupriianova A. O. (2025). Sproshchene opodatkuvannia v krainakh YeS: shcho varto pereiniaty Ukraini [Simplified taxation in the EU: what Ukraine should adopt]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu –*

Scientific Bulletin of Odesa National Economic University, vol. 3 (328), pp. 22–29. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-22-29 (accessed August 17, 2025).

14. Baulina T. V., Harshyna O. K., Solomko T. Yu., Rudakov O. M. (2023). Napriamy reformuvannia podatkovoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu z metoiu zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku krainy [Directions of reforming the tax system of Ukraine under martial law in order to ensure economic development of the country]. *Economic Synergy,* vol. 4, pp. 53–69. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-4 (accessed August 15, 2025).

Стаття надійшла: 20.10.2025
Стаття прийнята: 17.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 657.3:004.9
JEL M41
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-11

Мискін Ю.І.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8160-3262
Yurii Myskin
State Tax University

Савченко А.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1871-7555
Alla Savchenko
State Tax University

Скорик В.І.
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-2121-4473
Viktoriia Skoryk
State Tax University

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ КРИПТОВАЛЮТ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

PROBLEMS OF CRYPTOCURRENCY ACCOUNTING AND WAYS TO SOLVE THEM

Анотація. *У статті висвітлено ключові проблеми, пов'язані з обліком криптовалют, які виникають унаслідок відсутності чіткої правової регламентації, методологічної невизначеності та нестабільності ринкової вартості цифрових активів. Проаналізовано особливості криптовалют як об'єкта бухгалтерського обліку, окреслено їх функціональну природу та технологічне підґрунтя. Здійснено огляд сучасного стану нормативно-правового забезпечення обліку криптовалют у вітчизняній та міжнародній практиці, виокремлено суперечності у їх класифікації та оцінці. Розкрито наукові підходи до трактування сутності криптовалют та визначено головні труднощі інтеграції цих активів у систему фінансової звітності. Особливу увагу приділено аналізу можливих напрямів удосконалення облікової політики підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, зокрема шляхом адаптації стандартів обліку та модернізації інформаційних систем. Обґрунтовано необхідність створення уніфікованих облікових підходів до криптовалют як на національному, так і на міжнародному рівнях для забезпечення прозорості та достовірності фінансової інформації.*

Ключові слова: *криптовалюта, цифрові активи, бухгалтерський облік, фінансова звітність, облікова політика, податкове регулювання.*

Abstract. Introduction. *From the moment of their emergence, cryptocurrencies have become not only a financial phenomenon but also a source of numerous challenges for accounting and analytical support of enterprise management. The rapid growth in the role of digital assets in the global economy has brought new relevance to the issue of their proper accounting. The absence of a unified methodology, regulatory framework, and clear legal definition of cryptocurrencies significantly complicates their integration into traditional financial reporting systems.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to comprehend the key problems of accounting for cryptocurrencies and to determine the main ways of solving them within the framework of existing and prospective regulatory approaches.* ***Methods.*** *The research employs the following methods: the analytical method – for evaluating scientific interpretations of cryptocurrency nature; the comparative method – for contrasting international and national approaches to their classification and accounting; the synthesis method – for formulating conclusions and proposals for improving accounting methodology.* ***Results.*** *The article reveals the multifaceted nature of cryptocurrencies as decentralized digital assets functioning based on blockchain technologies. Theoretical ambiguity regarding their legal and economic essence is highlighted, along with the absence of unified international and national accounting standards. The lack of a clear classification of cryptocurrencies in IFRS and NASs creates difficulties in their recognition, measurement, and reporting in financial statements. The volatility of cryptocurrency prices, the anonymity of transactions, and the dual use of digital assets as both goods and means of payment further complicate accounting practices and tax regulation. Current scientific discussions emphasize the necessity of adapting accounting systems to the realities of the digital economy and integrating them with blockchain-based platforms.* ***Conclusion.*** *The accounting of cryptocurrencies remains a complex and unresolved area of financial science. There is an urgent need to develop a coherent conceptual framework for recognizing and reporting digital assets, ensuring their transparent and comparable reflection in accounting systems. The study substantiates the priority of elaborating unified methodological ap-*

© Мискін Ю.І., Савченко А.М., Скорик В.І., 2025

proaches and legal definitions of cryptocurrencies at both national and international levels to ensure reliability, accountability, and compliance in financial reporting under conditions of digital transformation.

Keywords: *cryptocurrency, digital assets, accounting, financial reporting, accounting policy, tax regulation.*

Постановка проблеми. Із моменту своєї появи криптовалюти стали не лише фінансовим феноменом, але й джерелом численних викликів для обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств. Зі зростанням ролі цифрових активів у сучасній економіці, проблема їх відображення в бухгалтерському обліку набула нової ваги. Відсутність усталеної методології, нормативної бази та правової визначеності сутності криптовалют значною мірою ускладнює процес інтеграції цих активів у традиційні системи фінансового обліку.

З огляду на високий рівень волатильності, анонімність транзакцій, відсутність єдиного підходу до класифікації та оцінки криптовалют, стає очевидною необхідність глибокого наукового осмислення цієї проблематики. Її міждисциплінарний характер формує широке поле для наукових дискусій у межах спеціальності «облік і оподаткування», а також зумовлює потребу у виробленні єдиних облікових стандартів щодо цифрових активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема обліку криптовалют активно досліджується як у вітчизняному, так і в міжнародному науковому просторі. Розгляд концептуальних засад та сутнісних характеристик криптовалют представлено у працях [2; 3; 6; 14], де акцентовано увагу на технічних, функціональних та економічних аспектах цифрових активів. Різноманіття тлумачень сутності криптовалюти свідчить про відсутність єдності у визначенні її природи, що своєю чергою ускладнює її правове та облікове позиціонування.

У контексті бухгалтерського обліку особливу увагу привертають праці Н. В. Гопанчук [4], де наголошено на юридичній та методологічній невизначеності криптовалют в обліковій системі. Проблеми класифікації та оцінки криптовалют, їх неоднозначне відображення у фінансовій звітності та суперечності у податковому трактуванні аналізуються також у роботах [8; 9; 13; 15].

Дослідники підкреслюють, що на сьогодні не існує окремого національного або міжнародного стандарту обліку криптовалют, що змушує підприємства самостійно інтерпретувати ці активи з урахуванням загальних положень МСФЗ. Так, одні суб'єкти класифікують криптовалюти як нематеріальні активи, інші – як запаси або фінансові інструменти. Така ситуація, за висновками В. Ярощука [16], створює загрозу для достовірності та зіставності фінансової інформації, а також підвищує ризик зловживань і порушень у сфері оподаткування.

У науковому середовищі також триває дискусія щодо необхідності адаптації облікових систем до умов цифрової трансформації. Зокрема, В. Забігайло [13], О. Забігайло [13], Д. Пілевич [8] та П. Спільник [13] відзначають потребу в інтеграції бухгалтерських платформ із криптовалютними сервісами та модернізації облікової політики для відображення операцій із цифровими активами в умовах цифровізації економіки.

Таким чином, огляд наукових джерел підтверджує наявність серйозних теоретичних і практичних проблем у сфері обліку криптовалют. Це актуалізує необхідність розробки єдиної концептуальної основи щодо їх правового визначення, методики обліку та податкового трактування – як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Метою статті є осмислення проблем обліку криптовалют та визначення основних шляхів їх вирішення.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. Теоретико-методологічну основу дослідження склали загальнонаукові методи пізнання процесів трансформації обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифровізації економіки. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань застосовано такі наукові методи: абстрактно-логічний – при формулюванні мети та завдань дослідження; аналізу та синтезу, індукції й дедукції – при дослідженні сутності та семантики поняття «криптовалюта»; системного підходу – при вивченні взаємозв'язків між правовими, економічними та технологічними аспектами обліку криптовалют; логічного узагальнення – при формулюванні висновків та конкретизації шляхів вирішення проблем.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах інтенсивного розвитку цифрових технологій криптовалюти трансформуються з інноваційного фінансового явища в структурний елемент глобальної економічної системи. Їх поява й поширення зумовили необхідність переосмислення традиційних підходів до організації облікової політики підприємств.

Криптовалюта (віртуальний актив) визначається як цифрова форма вартості, яка функціонує виключно в електронному середовищі без централізованої емісії або підтримки з боку державних органів. Основним технологічним підґрунтям криптовалют є блокчейн – децентралізована база даних, що забезпечує незворотність, прозорість і захищеність транзакцій за допомогою криптографічних методів. Усі операції з криптовалютами фіксуються у реєстрі транзакцій, що виключає можливість підробки чи несанкціонованого доступу.

Функціонально криптовалюти можуть виступати як платіжний засіб, інструмент обміну та інвестування та засіб нагромадження вартості [11].

Разом з тим, через відсутність уніфікованого підходу до правового статусу криптовалют, на рівні більшості юрисдикцій вони не мають статусу законного платіжного засобу, що обумовлює фрагментарність їх регулювання та правову невизначеність [12].

Основні способи отримання криптовалют включають:

– придбання через криптовалютні біржі;

– емісію (майнінг) шляхом виконання алгоритмічно-складних обчислень;

– отримання як винагороди за участь у верифікації транзакцій та блокчейн-проєктах.

Особливістю криптовалют є їх надзвичайна волатильність, що зумовлюється виключно ринковими механізмами ціноутворення, без фіксації регулятором граничних параметрів [1, с. 159].

У науковому дискурсі спостерігається широка палітра підходів до інтерпретації сутності поняття «криптовалюта». Так, Д. Є. Борисова та С. О. Партика визначають, що: «гриптовалюта – це децентралізована цифрова валюта, яка використовує криптографію для забезпечення безпеки» [2]. В. Левченко та О. Скорик трактують криптовалюту як «цифрову або віртуальну форму грошей…» [6, с. 103].

Зосереджуючи увагу на технічній основі, Д. Голіченко та Д. Журбенко характеризують криптовалюту як «ланцюжок шифрованих даних, що створюються в процесі майнінгу … », додаючи, що вона є «складовою децентралізованої системи і дозволяє передавати її без участі інших осіб» [3, с. 105].

Комплексне визначення подано у працях Н. Танклевської, В. Петренка та А. Карнаушенка, які розглядають криптовалюту як «універсальну, віртуальну, децентралізовану та конвертовану цифрову грошову одиницю, якою можна здійснювати розрахунки за реальні товари, роботи, послуги, а також яка може бути системою накопичення, зберігання та вкладання грошових засобів, яка захищена криптографічним кодом, емісією якої може займатися кожен бажаючий, зберігаючи свою анонімність, а дані про здійснені взаєморозрахунки фіксуються в мережі» [14].

На підставі проведеного аналізу можна дійти висновку, що криптовалюта – це децентралізований цифровий актив, який виконує функції засобу обміну, інвестиційного інструменту та акумуляції вартості, функціонування якого забезпечується криптографічними алгоритмами та блокчейн-технологією. Найпоширенішими представниками цього класу цифрових активів є Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH), Ripple (XRP) тощо [15].

Для систематизації наукових підходів до визначення сутності криптовалюти узагальнено їх у таблиці 1.

У процесі інтеграції криптовалют у господарську діяльність підприємств загострюються питання їх правового статусу, методології бухгалтерського обліку та податкового регулювання. Суттєвим ускладненням для застосування криптовалют у діяльності суб'єктів господарювання в Україні є їх висока волатильність, відсутність уніфікованого правового визначення, а також недосконаліть існуючих облікових стандартів.

За спостереженням Н. В. Гопанчук, нестабільність вартості криптовалют значно ускладнює їх відображення у фінансовій звітності, зокрема у частині оцінки на дату балансу та визначення податкових наслідків. У контексті вітчизняного правового поля вона акцентує увагу на відсутності чітко окресленого регуляторного статусу криптовалют, що породжує юридичну невизначеність для суб'єктів господарювання, які здійснюють операції з такими активами [4, с. 25].

Особливої уваги, за її твердженням, набуває відсутність прямої ідентифікації криптовалют у межах Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Відповідно до контексту їх використання, криптовалюти можуть класифікуватися як нематеріальні активи, запаси та фінансові інструменти. Такий підхід ускладнює застосування єдиної методики обліку, що, у свою чергу, підвищує ризик неоднозначного трактування одних і тих самих господарських операцій [4, с. 25].

Проблеми методологічного характеру відзначають і інші вітчизняні науковці. Так, П. Спільник, В. Забігайло та О. Забігайло наголошують на необхідності модернізації бухгалтерських систем через їх інтеграцію з цифровими платіжними платформами, що дозволить автоматизувати облікові процеси в умовах стрімкої цифровізації економіки [13].

У подібному контексті Д. Пілевич вказує на те, що наявні стандарти бухгалтерського обліку потребують адаптації для забезпечення релевантного відображення цифрових активів, у т.ч. нематеріальних цінностей, цифрових розрахунків та систем управління цифровими ресурсами [8].

Ключовою проблемою залишається курсове коливання криптовалют, що унеможливлює ефективну оцінку таких активів на звітну дату. Терещенко Г. та Кириченко І. звертають увагу на ризики, пов'язані з відсутністю єдиних методичних підходів до оцінки криптовалют, що негативно позначається як на достовірності облікової інформації, так і на функціонуванні механізмів контролю з боку держави [15].

Окремий дискусійний аспект становить подвійне оподаткування криптовалютних операцій, коли один і той самий актив трактується як товар і як платіжний засіб. Як зазначає Н. В. Гопанчук, така ситуація може призводити до того, що «підприємства можуть бути змушені сплачувати податок і з доходу, і з приросту вартості криптовалют, що суперечить принципу однократності оподаткування» [4].

Таблиця 1

Сутність терміну «криптовалюта»

Трактування сутності терміну «криптовалюта»	Джерело
Криптовалюта – цифрова валюта, яка використовує криптографію для забезпечення безпеки та перевірки транзакцій у своїй мережі.	Офіційний сайт Bitcoin [7]
Криптовалюта – це децентралізована цифрова валюта, яка використовує криптографію для забезпечення безпеки.	Борисова Д.Є., Партика С.О. [2]
Криптовалюта – це ланцюжок шифрованих даних, що створюються в процесі майнінгу, є складовою децентралізованої системи і дозволяють передавати їх без участі інших осіб.	Голіченко Д., Журбенко Д. [3, с. 105]
Криптовалюта – це цифрова або віртуальна форма грошей, яка використовує криптографію для забезпечення безпеки транзакцій і контролю створення нових одиниць.	Левченко В., Скорик О. [6, с. 103]
Криптовалюта – це універсальна, віртуальна, децентралізована та конвертована цифрова грошова одиниця, якою можна здійснювати розрахунки за реальні товари, роботи, послуги, а також яка може бути системою накопичення, зберігання та вкладання грошових засобів, яка захищена криптографічним кодом, емісією якої може займатися кожен бажаючий, зберігаючи свою анонімність, а дані про здійснені взаєморозраху	Танклевська Н., Петренко В., Карнаушенко А. [14]

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [2; 3; 6; 7; 14]

Проблематика правової класифікації криптовалют тісно пов'язана із забезпеченням прозорості фінансової звітності. Ярощук В. О. узагальнює, що високий рівень волатильності, відсутність міжнародних стандартів та анонімний характер операцій із цифровими активами створюють загрозу легалізації тіньових капіталів, відмивання коштів та фінансування терористичної діяльності [16].

У свою чергу, Правдюк Н. Л. та Правдюк М. В. констатують, що криптовалюти становлять надзвичайно складний об'єкт обліку через відсутність узгоджених підходів до їх визнання, оцінки та відображення у фінансовій звітності, що, зрештою, підриває достовірність та порівнюваність фінансової інформації [9].

Таким чином, аналіз наукових джерел і нормативних положень дозволяє дійти висновку, що формування цілісної, концептуально вивіреної методології обліку криптовалют є пріоритетним завданням як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це передбачає розробку уніфікованих підходів до ідентифікації, оцінки та відображення у звітності криптовалют у рамках існуючих або оновлених облікових стандартів, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри до фінансової інформації в умовах цифрової трансформації економіки.

З метою систематизації основних проблем бухгалтерського обліку криптовалют в Україні узагальнимо їх у таблиці 2.

У контексті стрімкої трансформації фінансово-економічного простору під впливом цифрових технологій, питання методологічного забезпечення обліку криптовалют набуває особливої актуальності. В Україні, попри певні спроби нормативної інтерпретації віртуальних активів, облік криптовалют і досі залишається регуляторно невпорядкованим і методично неуніфікованим, що зумовлює неоднозначність у трактуванні господарських операцій, пов'язаних із такими активами.

Відсутність чітко визначених стандартів бухгалтерського обліку цифрових активів призводить до розбіжностей у практичному застосуванні загальновизнаних принципів облікової політики підприємств. Разом з тим, у вітчизняному науковому дискурсі сформовано низку обґрунтованих пропозицій, які можуть слугувати підґрунтям для формування цілісної системи обліку криптовалют в Україні.

Зокрема, В. О. Ярощук пропонує використати досвід розвинутих країн як базу для імплементації облікових та податкових моделей у вітчизняну практику: «однією з можливостей інтегрування ринку криптовалют і оподаткування таких операцій у фінансову систему України є впровадження вже готової моделі однієї із розвинутих країн із її адаптацією під український ринок, наприклад із США» [16, с. 149].

Ідею транснаціональної гармонізації підтримує також Н. В. Гопанчук, наголошуючи на потребі синхронізації українських нормативно-облікових підходів із міжнародними стандартами: «важливим кроком є адаптація українських податкових стандартів до міжнародних правил та норм, зокрема Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS). Україна має гармонізувати своє законодавство з міжнародними стандартами обліку, щоб забезпечити точний та прозорий облік трансграничних операцій, цифрових активів і нематеріальних активів» [4, с. 47].

З методологічної точки зору, особливої уваги заслуговує підхід, запропонований Т. В. Ковальовою, яка обґрунтовує потребу деталізації облікових рахунків, що дозволить підвищити рівень аналітичності та системності у відображенні криптовалют: «ми прийшли до висновку щодо необхідності використання рахунку 12 «Нематеріальні активи» з відкриттям до нього субрахунку 126 «Утримувана криптовалюта» … доцільно також відкрити субрахунок 287 «Криптовалюти для продажу» у складі рахунку 28 «Товари»» [5, с. 95].

Таблиця 2

Основні проблеми обліку криптовалют в Україні

№ з/п	Проблема	Суть проблеми
1	Відсутність національного стандарту обліку криптовалют	НП(С)БО не передбачають специфіку обліку віртуальних активів. Суб'єкти господарювання змушені самостійно обирати підходи до обліку.
2	Неоднозначність міжнародної практики	МСФЗ не містять окремого стандарту для криптовалют. Компанії класифікують криптовалюти як нематеріальні активи, запаси або фінансові інструменти.
3	Висока волатильність курсу криптовалют	Часті коливання вартості ускладнюють оцінку на дату балансу, що спричиняє порушення принципів достовірності та порівнянності фінансової звітності.
4	Відсутність механізмів податкового регулювання	Податкове законодавство не адаптоване до особливостей криптовалютних операцій. Наявний ризик подвійного оподаткування та спірних ситуацій з контролюючими органами.
5	Анонімність криптовалютних транзакцій	Складно встановити контрагента та підтвердити джерело походження коштів, що ускладнює документальне підтвердження операцій та їх правомірність.
6	Відсутність інтеграції облікових систем із криптоплатформами	Облік часто здійснюється вручну або у непрофільному програмному забезпеченні, що підвищує ймовірність помилок.
7	Ризики, пов'язані з втратою доступу до активів	Криптогаманці захищені приватними ключами, втрата яких унеможливлює доступ до активу. Існує ризик повної втрати активу без можливості його відновлення.
8	Відсутність аналітичного обліку криптовалют	У бухгалтерському обліку не передбачено детального ведення інформації про різні види криптовалют, напрями їх надходження та використання, що унеможливлює формування повної, достовірної та прозорої інформації для прийняття управлінських рішень і складання фінансової звітності.

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [4; 8; 9; 10; 13; 15; 16]

Крім того, вчена наголошує на необхідності удосконалення аналітичного обліку криптовалют за напрямами надходження, використання та видами активів, що відповідає сучасним вимогам до облікової деталізації цифрових ресурсів [5, с. 95].

У контексті цифрової трансформації господарської діяльності особливого значення набуває впровадження інформаційних систем управління ресурсами (ERP), блокчейн-технологій, інструментів штучного інтелекту та електронної звітності, що забезпечують автоматизацію облікових процесів і підвищують прозорість фінансових операцій. Як зазначає Н. В. Гопанчук: «Використання ERP-систем, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та електронної звітності дозволить автоматизувати облік фінансових операцій, підвищити прозорість та зменшити ризики помилок або шахрайства» [4, с. 50].

Таким чином, сформована сукупність науково обґрунтованих пропозицій дозволяє окреслити ключові напрями вдосконалення обліку криптовалют, які охоплюють нормативне, методологічне, організаційне та технологічне забезпечення. Їх практична реалізація сприятиме формуванню прозорого, адаптивного та гармонізованого облікового середовища, яке відповідає вимогам цифрової економіки.

Аналіз проблем обліку криптовалют в Україні дозволяє систематизувати запропоновані шляхи їх вирішення у таблиці 3.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що нормативно-правове та методологічне забезпечення бухгалтерського обліку криптовалют в Україні перебуває на початковій стадії інституціоналізації. Діагностовані проблеми вказують на відсутність системного підходу до визнання, оцінки та відображення цифрових активів у фінансовій звітності, що зумовлює необхідність розробки адаптованих і гармонізованих методичних положень з урахуванням міжнародного досвіду та трансформаційних викликів цифрової економіки.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що криптовалюти, попри стрімкий розвиток та інтеграцію у фінансову практику підприємств, залишаються недостатньо врегульованим об'єктом обліку як на національному, так і на міжнародному рівні. Основними проблемами, що ускладнюють облік криптовалют, є: відсутність уніфікованих стандартів бухгалтерського обліку; неоднозначність правового статусу криптовалют; надмірна волатильність та складність оцінки на дату балансу; ризик подвійного оподаткування; недостатній рівень автоматизації облікових процесів; ускладнення верифікації криптовалютних операцій через їх анонімність.

У сучасних умовах цифровізації економіки постає нагальна потреба у формуванні цілісної методології обліку цифрових активів, яка б забезпечувала прозорість, достовірність і порівнюваність фінансової звітності. Така методологія має враховувати особливості функціонування криптовалют, а також бути адаптованою до вимог податкового та фінансового регулювання.

Подальші наукові пошуки у сфері обліку криптовалют доцільно зосередити на таких напрямах: розробці концептуального апарату та типології цифрових активів з урахуванням економіко-правових ознак криптовалют; аналізі міжнародного досвіду регулювання та обліку криптовалют; формуванні методики оцінки криптовалют на дату здійснення операції та на звітну дату, з урахуванням ринкових коливань та потреб управлінського аналізу; адаптації програмного забезпечення бухгалтерського обліку до потреб криптовалютних транзакцій, зокрема шляхом інтеграції з блокчейн-сервісами; дослідженні податкових аспектів операцій із криптовалютами, з акцентом на запобігання подвійного оподаткування та підвищення фіскальної прозорості, а також на оцінці ризиків, пов'язаних з обліком криптовалют, включаючи правову невизначеність, втрату доступу до активів, шахрайство та зловживання.

Системне вирішення вказаних проблем сприятиме не лише підвищенню рівня достовірності фінансової інформації, але й створенню сприятливих умов для правомірного використання криптовалют у господарській діяльності суб'єктів ринку.

Таблиця 3

Шляхи вирішення проблем обліку криптовалют в Україні

№ з/п	Проблема	Шляхи вирішення
1	Відсутність НП(С)БО криптовалют	Розробка та впровадження національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку для цифрових активів.
2	Неоднозначність світової практики	Гармонізація облікової політики з МСФЗ; офіційне роз'яснення щодо класифікації криптовалют (нематеріальні активи, запаси або фінансові інструменти).
3	Висока волатильність курсу криптовалют	Використання моделі справедливої вартості з обов'язковим розкриттям змін у примітках до фінансової звітності.
4	Відсутність механізмів податкового регулювання	Адаптація українського податкового законодавства до особливостей оподаткування цифрових активів на основі моделей країн з усталеною практикою (наприклад, США).
5	Анонімність криптовалютних транзакцій	Запровадження механізмів верифікації користувачів (KYC), обов'язкової ідентифікації у звітності; інтеграція з AML-системами.
6	Відсутність інтеграції облікових систем із криптоплатформами	Впровадження ERP-рішень, використання блокчейн-обліку, автоматизованих модулів обліку транзакцій.
7	Ризики, пов'язані з втратою доступу до активів	Регламентування порядку резервного зберігання ключів, впровадження політик IT-безпеки та страхування ризиків втрати.
8	Відсутність аналітичного обліку криптовалют	Відкриття нових субрахунків (наприклад, 126 «Утримувана криптовалюта», 287 «Криптовалюти для продажу»); ведення аналітики за видами криптовалют та напрямами їх використання.

Джерело: складено авторами за даними [4; 5; 15; 16]

Бібліографічний список:

1. Акименко О. Ю., Баришевський К. Ю., Грибовський М. І. Проблеми оподаткування криптовалют в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 1(37). С. 156–169. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-156-169 (дата звернення: 22.05.2025).

2. Борисова Д. Є., Партика С. О. Криптовалюта: особливості та види заробітку. *Цифрове суспільство: виклики та тенденції розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 27 берез. 2024 р. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. URL: https://umsf.dp.ua/images/naukova_diialnist/konferentsii/2024/digital_society/21.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

3. Голіченко Д., Журбенко Д. Сучасні тенденції правового регулювання криптовалют. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40728 (дата звернення: 22.05.2025).

4. Гопанчук Н. В. Проблематика обліку та оподаткування електронного бізнесу : кваліф. робота бакалавра / наук. керівник О. В. Ярощук; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль, 2024. 57 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52826/1/Гопанчук%20Н.В.%20ОБАзм-21.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

5. Ковальова Т. В. Становлення та шляхи удосконалення обліку криптовалют. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* Харків: ХНАДУ, 2020. № 1(24). С. 90–100. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/7357 (дата звернення: 23.05.2025).

6. Левченко В., Скорик О. Лаунчпади криптовалют. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали наук.-практ. конф.*, 2023. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 103. URL: https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/5580 (дата звернення: 22.05.2025).

7. Офіційний сайт Bitcoin. URL: https://bitcoin.org/uk/vocabulary#address (дата звернення: 21.05.2025).

8. Пілевич Д. Трансформація системи бухгалтерського обліку в умовах розвитку цифрових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 3(23). С. 149–157.

9. Правдюк Н. Л., Правдюк М. В. Криптовалюта як об'єкт бухгалтерського обліку: проблеми визнання. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. № 2(64). С. 29–44.

10. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text (дата звернення: 22.05.2025).

11. Садовий Р. Я. Сутність криптовалюти як економічної категорії. *Економіка природокористування.* 2021. № 5(25). С. 7–12. DOI: https://doi.org/10.36930/40340507 (дата звернення: 22.05.2025).

12. Стефашин Д. Криптовалюти: зміст, перспективи поширення та застосування. *Бакалаврська робота.* 2022. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/23203/1/Stefashyn_Bakalavrska_robota%20.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

13. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34. № 2. С. 372–384. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.372 (дата звернення: 22.05.2025).

14. Танклевська Н. С., Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Економічна сутність та види криптовалюти у світі. *Бізнес-навігатор.* 2021. Вип. 4–2. С. 133–138. URL: https://www.business-navigator.com.ua/journals/2021/4_2/26.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

15. Терещенко Г. Ю., Кириченко І. В. Аналіз і обґрунтування використання наявних блокчейн-рішень для захисту цифрових активів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2024. № 1(27). С. 164–178. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.164 (дата звернення: 22.05.2025).

16. Ярощук В. О. Облік криптовалют: перспективи розвитку та актуальні проблеми. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 24 жовт. 2024 р., м. Мукачево, 2024. С. 148–149. URL: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Матеріали.pdf#page=148 (дата звернення: 22.05.2025).

References:

1. Akymenko O. Yu., Baryshevskyi K. Yu. & Hrybovskyi M. I. (2024). Problemy opodatkuvannya kryptovalyut v Ukrayini [Problems of cryptocurrency taxation in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya,* 1(37), 156–169. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-156-169 (accessed: 22.05.2025).

2. Borysova D. Ye. & Partyka S. O. (2024). *Kryptovalyuta: osoblyvosti ta vydy zarobitku* [Cryptocurrency: features and types of earnings]. Tsyfrove suspil′stvo: vyklyky ta tendentsiyi rozvytku: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 27 berez. 2024 r. Dnipro: Universytet mytnoyi spravy ta finansiv. Available at: https://umsf.dp.ua/images/naukova_diialnist/konferentsii/2024/digital_society/21.pdf (accessed: 22.05.2025).

3. Holichenko D. & Zhurbenko D. (2021). *Suchasni tendentsiyi pravovoho rehulyuvannya kryptovalyut* [Modern trends in the legal regulation of cryptocurrencies]. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho. Available at: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40728 (accessed: 22.05.2025).

4. Hopanchuk N. V. (2024). *Problematyka obliku ta opodatkuvannya elektronnoho biznesu*: kvalif. robota bakalavra [Issues of accounting and taxation of electronic business: bachelor's qualification work] / nauk. kerivnyk O. V. Yaroshchuk; Zakhidnoukr. nats. un-t. Ternopil. Available at: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52826/1/Гопанчук%20Н.В.%20ОБАзм-21.pdf (accessed: 22.05.2025).

5. Koval'ova T. V. (2020). Stanovlennya ta shlyakhy udoskonalennya obliku kryptovalyut [Formation and ways to improve cryptocurrency accounting]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva,* 1(24), 90–100. Available at: https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/7357 (accessed: 23.05.2025).

6. Levchenko V. & Skoryk O. (2023). Launchpady kryptovalyut. [Cryptocurrency launchpads]. Teoriya i praktyka suchasnoyi ekonomiky: materialy nauk.-prakt. konf. Cherkasy: ChDTU, 103. Available at: https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/5580 (accessed: 23.05.2025).

7. Ofitsiynyy sayt Bitcoin [Official Bitcoin website]. Available at: https://bitcoin.org/uk/vocabulary#address (accessed: 21.05.2025).

8. Pilevych D. (2020). Transformatsiya systemy bukhhalters′koho obliku v umovakh rozvytku tsyfrovykh tekhnolohiy [Transformation of the accounting system in the context of the development of digital technologies]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya,* no. 3(23), pp. 149–157.

9. Pravdyuk N. L. & Pravdyuk M. V. (2023). Kryptovalyuta yak ob'yekt bukhhalters′koho obliku: problemy vyznannya [Cryptocurrency as an object of accounting: recognition issues]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky,* no. 2(64), pp. 29–44.

10. Pro virtualni aktyvy: Zakon Ukrayiny vid 17.02.2022 № 2074-IX [On virtual assets: Law of Ukraine dated 02/17/2022 No. 2074-IX]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text (accessed: 22.05.2025).

11. Sadovyy R. Ya. (2021). Sutnist' kryptovalyuty yak ekonomichnoyi katehoriyi [The essence of cryptocurrency as an economic category]. *Ekonomika pryrodokorystuvannya,* no. 5(25), pp. 7–12. DOI: https://doi.org/10.36930/40340507 (accessed: 22.05.2025).

12. Stefashyn D. (2022). *Kryptovalyuty: zmist, perspektyvy poshyrennya ta zastosuvannya* [Cryptocurrencies: content, prospects for distribution and application]. Bakalavrs'ka robota. Available at: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/23203/1/Stefashyn_Bakalavrska_robota%20.pdf (accessed: 21.05.2025).

13. Spil'nyk P., Zabihaylo V. & Zabihaylo O. (2024). Tsyfrova transformatsiya v bukhhalters'komu obliku: trendy ta perspektyvy [Digital transformation in accounting: trends and prospects]. *Ekonomichnyy analiz,* no. 34(2), pp. 372–384. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.372 (accessed: 22.05.2025).

14. Tanklevs'ka N. S., Petrenko V. S. & Karnaushenko A. S. (2021). Ekonomichna sutnist′ ta vydy kryptovalyuty u sviti [The economic essence and types of cryptocurrency in the world]. *Biznes-navihator,* no. 4–2, pp. 133–138. Available at: https://www.business-navigator.com.ua/journals/2021/4_2/26.pdf (accessed: 22.05.2025).

15. Tereshchenko H. Yu. & Kyrychenko I. V. (2024). Analiz i obgruntuvannya vykorystannya nayavnykh blockchain-rishen' dlya zakhystu tsyfrovykh aktyviv [Analysis and justification of the use of existing blockchain solutions to protect digital assets]. *Suchasnyy stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnolohiy v promyslovosti,* no. 1(27), pp. 164–178. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.164 (accessed: 22.05.2025).

16. Yaroshchuk V. O. (2024). Oblik kryptovalyut: perspektyvy rozvytku ta aktual′ni problemy [Cryptocurrency accounting: development prospects and current problems]. *Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho protsesu v upravlinni pidpryyemnytskoyu diyalnistyu*: materialy XII Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 24 zhovt. 2024 r., m. Mukachevo, pp. 148–149. Available at: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Матеріали.pdf#page=148 (accessed: 22.05.2025).

Стаття надійшла: 21.10.2025
Стаття прийнята: 18.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 339.138:004.9
JEL D83, L86, M31
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-12

Паянок Т.М.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної політики, маркетингу, та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7763-1159
Tanya Payanok
State Tax University

Скорик М.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу, та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3291-706X
Maryna Skoryk
State Tax University

Бондар Я.Є.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7747-6705
Yana Bondar
State Tax University

Бучко С.П.
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7747-6705
Stanislav Buchko
State Tax University

КРЕАТИВНІСТЬ І АНАЛІТИКА В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

CREATIVITY AND ANALYTICS IN MODERN MARKETING: AN INTEGRATIVE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE STRATEGIES

Анотація. *У статті висвітлено системну взаємодію креативності та аналітики як ключових компонентів сучасного маркетингу. Обґрунтовано, що ефективні та ключові маркетингові стратегії неможливі без синергії емоційного впливу креативу та точності аналітичних інструментів. Розкрито роль персоналізованих підходів, цифрових метрик, A/B-тестування, аналізу поведінки споживачів, а також інструментів автоматизації у формуванні адаптивного контенту. Визначено показники оцінки результативності стратегій: охоплення, конверсія, рентабельність, вартість клієнта тощо. Представлено циклічну модель взаємодії етапів: креатив – реалізація – аналітика – оптимізація. Окремо розглянуто трансформацію освітнього маркетингу, де застосування data-driven стратегій дозволяє підвищити якість комунікації із цільовою аудиторією. Доведено, що саме інтеграція аналітичного мислення та творчих рішень є основою стійкого розвитку бренду.*

Ключові слова: *креативність, маркетинг, аналітика, персоналізація, data-driven стратегія, ефективність комунікації, цифрові метрики, оптимізація кампаній, поведінка споживачів, освітній маркетинг.*

Abstract. Introduction. *Modern marketing increasingly demands the integration of both creative and analytical approaches to ensure strategic effectiveness. While creativity fosters emotional resonance and brand uniqueness, analytics provide data-driven justification and optimization. The evolution of digital technologies, artificial intelligence, and behavioral metrics has shifted marketing from intuition-based to highly personalized and adaptive communication.* ***Purpose.*** *The purpose of this study is to investigate the interrelation between creativity and analytics in marketing practice and to substantiate an integrative model for developing effective marketing strategies based on their synergy. The research aims to reveal the role of both components in enhancing campaign performance, decision-making, and customer engagement.* ***Methods.*** *The study employs a qualitative synthesis of analytical reports (Deloitte, McKinsey, BCG, Gartner) and current industry cases. It systematizes key advantages*

© Паянок Т.М., Скорик М.О., Бондар Я.Є., Бучко С.П., 2025

and disadvantages of creative and analytical components and models their interaction in a four-stage cycle: creativity, implementation, analytics, optimization. A comparative analysis of marketing effectiveness indicators (KPI) and segmentation tools is also presented. ***Results.*** *The analysis confirms that neither creativity nor analytics can ensure marketing success on their own. Effective campaigns are rooted in the synergy of inspiring ideas and data-backed decisions. Key findings include personalization and automation are enhanced by creative design; analytics guides budget allocation and message targeting; data without emotion lacks resonance, while creativity without measurement risks inefficiency. An original table of KPIs and optimization tools is proposed, and a practical model for iterative campaign adjustment is developed. The study also explores how data-driven approaches are applied in educational marketing and institutional branding, emphasizing their growing relevance in non-commercial contexts.* ***Conclusion.*** *The integration of creativity and analytics is a strategic imperative for contemporary marketers. This duality enables businesses and educational institutions to craft resonant, measurable, and adaptable campaigns. The study demonstrates that the future of marketing belongs to professionals capable of combining imaginative thinking with analytical precision. Sustainable brand development arises when emotional engagement is reinforced by empirical insight.*

Keywords: *creativity, analytics, marketing strategy, personalization, data-driven approach, KPI, customer behavior, campaign optimization, digital metrics, educational marketing.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу маркетинг поступово втрачає одновекторну природу, що орієнтувалася переважно на творчі підходи, емоційний вплив та візуальну унікальність. Замість цього формується новий тип маркетингового управління, в якому ключову роль відіграє симбіоз креативності та аналітики. З одного боку, креативність залишається рушієм емоційного зв'язку з цільовою аудиторією, формує образ бренду, визначає тон комунікації та стимулює залучення. З іншого боку, аналітика забезпечує обґрунтованість рішень, точну сегментацію, персоналізацію, контроль ефективності та гнучку адаптацію до змін споживчої поведінки.

Попри очевидні переваги обох підходів, на практиці між ними часто виникає дисбаланс: надмірна залежність від даних здатна приглушити креативну складову, тоді як надлишкова креативність без аналітичного обґрунтування може призвести до неефективного розподілу ресурсів. Такий антагонізм потребує наукового осмислення й розробки інтегративного підходу, який би забезпечував гармонійне поєднання обох компонентів у межах єдиної маркетингової стратегії. Особливо актуальним це є в умовах гіперконкуренції, прискореного технологічного розвитку, зростання ролі big data, штучного інтелекту та очікувань споживачів щодо персоналізованого контенту.

Крім того, виклики інтеграції креативних та аналітичних рішень актуалізуються не лише в бізнес-середовищі, а й у сфері вищої освіти, де маркетинг закладів вже функціонує за принципами брендингу, цифрової комунікації та data-driven стратегій. Отже, виникає необхідність не лише практичної, а й теоретико-методологічної переоцінки ролі креативу й аналітики у формуванні стійкої маркетингової ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті розвитку сучасного маркетингу спостерігається зростаючий інтерес до інтеграції креативних і аналітичних підходів як передумови підвищення ефективності стратегічних комунікацій. У низці наукових і прикладних праць дослідники звертаються до розробки теоретичних основ і практичних інструментів креативного маркетингу, його впливу на конкурентоспроможність бізнесу та формування нових моделей поведінки споживачів. Зокрема, Кучинова Н. М. у своєму дослідженні обґрунтовує значущість розвитку креативної складової мислення майбутніх маркетологів як ключової компетенції в умовах динамічного ринку та цифрових трансформацій, акцентуючи увагу на психологічних аспектах професійної підготовки фахівців [6]. Самійленко Г. розкриває теоретичні засади формування та реалізації креативного маркетингу в умовах креативної економіки, підкреслюючи роль інноваційного мислення у створенні нестандартних маркетингових рішень, що сприяють диференціації компаній на ринку [7]. Дослідження Гуржій Н. М. стосується взаємозв'язку між креативністю та стратегічним маркетингом, демонструючи, що креативний підхід до позиціонування бренду здатен не лише посилити ринкову ідентичність підприємства, а й забезпечити сталі переваги в умовах високої конкуренції [8]. Практико-орієнтований підхід до вивчення креативного маркетингу представлений у публікації Безрукової Н. В. та Гунченко В. О., де розглядається креатив як інструмент підвищення конкурентоспроможності, зокрема через нестандартні рекламні кампанії, вірусний контент та емоційний брендинг [9]. У свою чергу, Хрупович С. Є. та Іванечко Н. Р. зосереджуються на аналізі інструментів управління креативним маркетингом, таких як дизайн-мислення, візуальна айдентика, сторітелінг, інтерактивні платформи, що дозволяють формувати унікальний досвід для споживача й підвищувати залученість до бренду [10]. Монографічна праця Пушкаря О. І. та Татаринцевої Ю. Л. поглиблює дискурс, позиціонуючи креативний маркетинг як ключовий чинник в умовах економіки вражень. Автори аналізують феномен споживчого досвіду як елементу вартості, що формує лояльність і довіру до бренду, підкреслюючи важливість емоційного залучення у B2C-сегменті [11]. Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел демонструє багатовекторність підходів до дослідження креативності в маркетингу, проте потребує подальшого поглиблення у напрямі поєднання креативних інструментів з аналітичними методами, що дозволило б підвищити ефективність стратегічних рішень у сфері комунікацій, таргетингу та позиціонування

Метою дослідження є наукове обґрунтування інтеграції креативних і аналітичних підходів у сучасному маркетингу як синергійної моделі формування ефективних стратегій, що забезпечують стійку конкурентну перевагу, релевантність комунікаційного контенту та підвищення результативності маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексність і достовірність отриманих результатів. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації існуючих підходів до визначення сутності креативності та аналітики в маркетинговій діяльності. Метод структурно-функціонального аналізу дав змогу розкрити взаємозв'язок між

креативною та аналітичною складовими маркетингових стратегій і визначити їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. За допомогою порівняльного аналізу здійснено оцінку переваг і обмежень креативного та аналітичного підходів у маркетингу, а також виокремлено чинники їхньої ефективної інтеграції. Метод контент-аналізу використано для опрацювання матеріалів аналітичних центрів (Deloitte Insights, McKinsey & Company, BCG, The Continuum) щодо сучасних тенденцій розвитку маркетингових комунікацій, використання штучного інтелекту та data-driven інструментів. Крім того, за допомогою логіко-аналітичного методу обґрунтовано авторське бачення інтегративного підходу як синергії емоційної креативності та доказової аналітики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний маркетинг давно перестав бути лише мистецтвом яскравих ідей – він поєднує творчість і точні дані. Завдяки соціальним мережам, онлайн-медіа та штучному інтелекту маркетологи мають величезний обсяг інформації про споживачів. Проте дослідження Deloitte показує, що багато компаній, прагнучи зростання, зосереджуються переважно на даних і аналітичних інструментах. Це призводить до дисбалансу: аналітика відома своєю ефективністю, але організації часто виявляють нестачу творчості, адже зменшується кількість креативних лідерів і уваги до креативних навичок. У такій ситуації питання «що важливіше» зводиться не до вибору одного з двох, а до пошуку оптимального поєднання. Як зазначав фахівець Aditya Joshi, «потрібен правильний баланс» між креативністю та аналітикою, тобто підхід «двома півкулями мозку» [1].

Зростання ролі аналітики в маркетингу можна пояснити її перевагами. Аналіз даних дає змогу глибоко зрозуміти аудиторію, відстежувати поведінку споживачів і точно налаштовувати рекламні кампанії. Сьогодні компанії використовують онлайн-метрики, A/B-тести, інструменти машинного навчання та алгоритми персоналізації, щоб підвищити ефективність маркетингу. За даними McKinsey, бренди, що застосовують просунуті стратегії персоналізації, отримують додаткове зростання виручки до 15%, а правильно налаштовані персоналізовані кампанії можуть підвищити ROI маркетингу до 30%. Аналітичний підхід дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати витрати на рекламу та ухвалювати рішення на основі фактів, а не тільки інтуїції. Насправді, за оцінками Gartner, бізнеси які повністю інтегрують аналіз даних у свої креативні стратегії, демонструють значно вищу ефективність порівняно з тими, хто покладається на традиційні методи. Наприклад, такі компанії, як Sephora, уже використовують інструменти ШІ для персоналізованих рекомендацій та доповненої реальності, щоб залучати клієнтів, а технологія динамічної оптимізації креативу (DCO) дозволяє створювати тисячі варіантів реклами в реальному часі [4].

Поряд із даними аналітика дає натхнення для виготовлення ефективного контенту та ідей. Креативність у маркетингу створює емоційний зв'язок з аудиторією та унікальність бренду. Наприклад, якісний креатив викликає емоційний відгук у споживача, будує структури пам'яті й робить бренд впізнаваним [5]. Це особливо важливо у світі, де споживачі постійно піддаються інформаційному шумові. Крім того, креативність розширює межі застосування маркетингу: за сучасними уявленнями вона може формувати не лише рекламні кампанії, а й проєктувати інноваційні бізнес-моделі, підходи до дизайну продуктів та внутрішньої культури компанії. Дослідження Deloitte свідчать: компанії з високим ростом більше цінують творчість – 89% з них вважають креативність ключовою для довгострокового успіху і заохочують ризик та міждисциплінарну співпрацю. Відзначено, що успішні бренди заохочують прояв креативності на всіх рівнях: і серед маркетингових команд, і серед партнерів чи клієнтів, які можуть генерувати нові ідеї [1].

Найкращі результати дає не лише дані чи лише креатив, а їхній баланс. McKinsey довів, що компанії, які синхронно розвивають креативність, аналітику та корпоративну мету, отримують у середньому в 2,3 рази вищі темпи зростання, ніж інші [2]. Іншими словами, поєднання яскравих ідей і точних метрик дозволяє домогтися більшого. Подібні висновки роблять і інші дослідники: як зазначено в Deloitte, перехід галузі до «аналітичних навичок» не повинен відбуватися за рахунок творчості, адже найуспішніші бренди роблять ставку на обидва підходи. До прикладу, відомі компанії як Nike інтегрують аналіз споживачів у сильні історії бренду – так вони «поєднують аналіз даних про поведінку аудиторії з емоційно зарядженими сценаріями» рекламних кампаній [4]. Важливо також розуміти, що креативні ідеї без підтримки даних можуть залишитися непоміченими, а дані без яскравих ідей – не створити емоційного зв'язку з клієнтами. Таким чином, продуктивна взаємодія обох компонентів працює як «двома півкулями мозку» для маркетолога: з одного боку – обґрунтованість і облік цифр, а з іншого – несподівані рішення й інновації [2].

Технологічний прогрес і надалі посилюватиме цю взаємодію. Генеративний ШІ зробить створення контенту швидшим і дешевшим, що розширить можливості персоналізації. Як зазначає BCG, зі зниженням «граничної» вартості контенту до майже нуля компанії зможуть масово створювати локалізовані та адаптовані матеріали. Повсякденні завдання (наприклад, наповнення базовим текстом або підбір графіки) можуть виконувати алгоритми, звільняючи людини для більш стратегічної роботи. На їхнє місце можуть приходити нові професії – наприклад, «креативні технологи» або спеціалісти з контролю якості ШІ-контенту [3]. У той же час розвиток аналітики, машинного навчання та автоматизації дозволить ще точніше прогнозувати попит і адаптувати кампанії в реальному часі. Конкретно, передбачається, що інтеграція ШІ у маркетинговий аналіз зробить кампанії все більш «гіпер-персоналізованими». Аналітика також прийде на допомогу творчому процесу, пропонуючи натяки на нові ідеї на основі даних про поведінку користувачів. Як підкреслює The Continuum, майбутнє належить брендам, які здатні поєднати аналітичні інсайти та креативність. Саме такі компанії зможуть створювати змістовні, емоційно привабливі кампанії та залишатися конкурентноздатними [4].

На основі проведеного аналізу наукових робіт сформуємо таблицю із ключовими позитивними і негативними елементами креативності і аналітичного блоку в маркетинговій діяльності (табл. 1).

Аналіз наведених критерій дозволяє впевнено стверджувати, що в сучасному маркетингу немає альтернативи ні творчості, ні аналітиці – необхідна їхня гар-

Таблиця 1

Ключові позитивні і негативні елементи креативності і аналітики у у сучасному маркетингу

Креативність:		**Аналітика:**	
переваги	**недоліки**	**переваги**	**недоліки**
Дозволяє виділитися серед конкурентів	Важко виміряти ефективність	Прийняття рішень на основі даних	Може придушувати творчість
Створює емоційний зв'язок із аудиторією	Може не відповідати очікуванням ринку	Забезпечує об'єктивність і точність	Потребує якісного збору й обробки даних
Підвищує впізнаваність бренду	Ризик невдалих ідей	Дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії	Може бути складною для малих бізнесів
Формує унікальний стиль і тон комунікації	Високі витрати на розробку концепцій	Сприяє персоналізації на основі поведінки	Може затягувати процес ухвалення рішень
Підходить для вірусного контенту	Часто залежить від «натхнення»	Дає змогу прогнозувати результати	Не враховує емоційний чинник
Стимулює інновації та нестандартне мислення	Може не відповідати ключовим показникам ефективності конкретних бізнес-цілей	Полегшує масштабування успішних стратегій	Вимагає постійного оновлення інструментів

Джерело: сформовано авторами

монійна взаємодія. Широка аудиторія цінує свіжі ідеї, але найуспішніші бізнеси ґрунтують ці ідеї на даних. Майбутнє маркетингу належить до тих фахівців, хто зуміє одночасно вдало поєднати креативне мислення і аналітичні здібності. У такій комбінації творчість підкріплена розрахунками, що є важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку бренду. Розглянемо практичне застосування даних елементів у маркетинговій діяльності (рис. 1).

Креативність маркетолога краще розглядати через креативні стратегії, а саме розроблення плану дій, що визначає як саме компанія буде комунікувати з аудиторією через ідеї, візуальні елементи, мову, емоції та стиль. Спочатку формується загальна ідея кампанії, яка викликає певну емоцію у споживача – концепт (наприклад, все в твоїх руках). Далі створюється візуалізація ідеї (дизайн), яка має бути впізнаваною і послідовною, тому витримуються кольори, шрифт, фото, відео, оформлення сторінок, рекламних макетів. Ключем до ефективної комунікації зі споживачем є емоція, яку необхідно викликати в результаті візуалізації ідеї, а це може бути натхнення, радість, довіра, ностальгія, збудження та інші. Важливим є манера донесення інформації до споживача, а саме тон комунікації: дружня, експертна, мотивуюча, стримана, жартівлива та врахування інтересів цільової аудиторії. Реалізація маркетингу здійснюється через конкретні формати та канали, наприклад, через відео, банери, соцмережі, івенти (прямий контакт з аудиторією через презентації, фестивалі, онлайн-заходи, виставки, ярмарки, акції у магазинах), сайти тощо. Будь-яка креативна стратегія завжди має працювати в парі з аналітикою, щоб перевіряти, чи є вона результативною, чи цікава споживачам, чи привертає їх увагу до товару. Розглянемо основні показники, які використовуються для цього (табл. 2).

Оцінку креативної стратегії необхідно проводити відповідно до поставленої цілі, приклади подано в таблиці 3.

Останній етап – це оптимізація маркетингової стратегії, прийняття обґрунтованого рішення на основі проведеного аналізу, тестування та зворотного зв'язку. Саме на цьому етапі коригуються маркетингові стратегії. Розглянемо основні елементи оптимізації та корекції маркетингової стратегії (табл. 4).

Оптимізація проводиться постійно, в реальному часі вносяться зміни, на реальних цифрах приймаються поточні обґрунтовані рішення, адаптуються формати реклами за запитами споживачів для збільшення результатів маркетингової кампанії.

Якщо вести мову і порівняти Data-driven стратегії, тобто це ті стратегії, які засновані на даних з просування конкретного бізнесу чи навіть популяризації навчального закладу чи певної освітньої програми, то якщо говорити про бізнес тоді це:

– основний акцент на аналітиці споживчої поведінки, ринку, продажів;

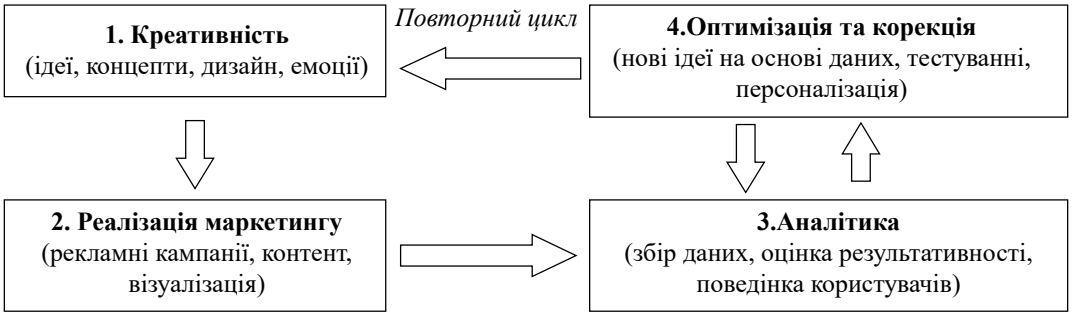

Рис. 1. Взаємодія креативності та аналітики в маркетинговій діяльності

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Ключові показники ефективності маркетингової стратегії

Пізнаваність бренду: – охоплення аудиторії; – кількість згадувань у соцмережах /ЗМІ; – зростання кількості підписників, відвідувачів сайту; – брендові запити в пошукових системах.	**Ліди:** – кількість лідів (потенційних клієнтів); – ціна одного ліда; – якість лідів (вірогідність купівлі товару).	**Продажі:** – загальний обсяг продажів; – конверсія з ліда у покупця; – середній чек; – частка повторних покупок.
Конверсія: – відсоток користувачів, які виконали цільову дію (реєстрація, купівля, підписка); – конверсія з реклами, сторінки товару, emal–розсилки.	**Рентабельність:** (Дохід від кампанії – Витрати) / Витрати * 100%, вказує наскільки була вигідною кампанія.	**Вартість клієнта:** – скільки в середньому коштує залучення одного клієнта; – важливо зіставляти з довічною цінністю клієнта.
Відгуки та лояльність: – оцінка наскільки клієнти готові рекомендувати бренд; – кількість позитивних / негативних відгуків; – кількість повторних звернень.	**Клікабельність:** відсоток людей, які клікнули на рекламу / посилання після перегляду	**Залученість аудиторії:** – лайки, коментарі, репости, збереження; – час на сайті, глибина перегляду; – показник відмови.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Мета маркетингової стратегії та оцінка її результатів

Збільшити охоплення: – впізнаваність бренду; – залученість аудиторії.	**Збільшити прибуток:** – рентабельність; – вартість клієнта; – продажі.	**Утримання клієнтів:** – зіставлення із довічною цінністю клієнта; – оцінка наскільки клієнти готові рекомендувати бренд; – кількість постійних клієнтів.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Заходи в оптимізації та корекції маркетингових стратегій

Захід	Характеристика
Нові ідеї на основі даних	Використання результатів аналітики для генерування нових креативів, форматів, меседжів.
A/B-тестування	Порівняння декількох варіантів реклами, для обрання найрезультативнішої.
Персоналізація	Адаптація контенту під конкретну аудиторію або сегмент. Наприклад, телефонувати із іменем клієнта та нагадувати йому про закінчення у нього товару на основі попередніх покупок, таргетинг за поведінкою.
Повторна сегментація цільової аудиторії	Аналіз аудиторії, розбиття її на нові сегменти за віком, інтересами, поведінкою для точного таргетингу.
Коригування бюджету	Перерозподіл коштів на ті кампанії, які мають кращий результат.
Візуальна адаптація	За відгуками споживачів або показників залучення заміна банерів, кольорів, шрифтів, дизайну сайту чи маркетингової продукції
Поліпшення контенту	Редагування змісту рекламної продукції: текстів, заголовків, відео для кращого сприйняття цільовою аудиторією.
Оптимізація за поведінкою користувача	Аналіз як користувачі взаємодіють із сайтом чи додатком, кількість кліків, глибина прокручування сторінки сайту, час витрачений на сторінці, шляхи користувача на сайті для виявлення «вузьких місць» і їх покращення.
Динамічна адаптація реклами	Автоматична зміна змісту реклами в реальному часі відповідно до профілю користувача (реклама, яка показує різні продукти для різних категорій споживачі).
Аналітична звітність	Постійний поточний моніторинг з ключовими метриками для розуміння актуальності маркетингової кампанії.

Джерело: сформовано авторами

– точна сегментація аудиторії, персоналізація пропозиції, оптимізація бюджету.

А говорячи про освіту, це :

– це аналіз динаміку набору, успішність студентів, запит на спеціальності чи певні освітні програми;

– цифрові інструменти навчання, розклад онлайн, навіть обговорення ОПП і прийняття рішень на основі обговорення.

Креативний підхід він завжди більше фокусується на емоційному залученні, візуальному та змістовому оформленні. А Data-driven стратегія забезпечує обґрунтованість рішень, точність, адаптивність до змін.

До недавнього часу у бізнесі основна увага зосереджувалася на прибутковості та зростанні, тоді як в освіті – на формуванні довіри, репутації та забезпеченні якості освітніх послуг. Водночас, усе частіше висловлюється думка, що сучасна система освіти поступово набуває ознак бізнес-моделі: заклади вищої освіти конкурують за абітурієнтів, формують власні бренди, впроваджують маркетингові інструменти та орієнтуються на запити ринку праці. Освіта дедалі більше сприймається як послуга, а здобувачі – як її споживачі, які обирають навчальний заклад, керуючись критеріями якості, вартості та іміджу.

Успішні, переможні проєкти це ті, які в обох сферах поєднують творчість із даними – наприклад, креативна кампанія, створена на основі досліджень цільової аудиторії.

Висновки. Отже, креатив обов'язково має узгоджуватися з аналітичними показниками, щоб бути не лише «красивим», але й дієвим. Запровадженні креативні заходи повинні мати чітку прив'язку до конкретних цілей і повинні не лише виглядати вражаюче, але й бути ефективними з точки зору маркетингової результативності (кількість потенційних клієнтів, які залишили свої контакти; вартість кліка; строки і обсяги повернення інвестицій; охоплення цільової аудиторії; конверсія, а саме перетворення відвідувача на клієнта: покупка товару, підписання на розсилку, реєстрація на вебінар та інше). Аналітика дозволяє оцінити ефективність реалізованої маркетингової кампанії. За її результатами приймається рішення щодо зміни маркетингової стратегії, покращується креатив. Таких ітерацій може бути багато, за умови якісного аналізу ефективність маркетингових заходів стає кращою кожного разу.

Бібліографічний список:

1. Сінгер М. Creativity as a Force for Growth. Deloitte Insights. 2023. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2023/creativity-to-solve-marketing-challenges.html
2. McKinsey & Company. The Growth Triple Play: Creativity, Analytics, and Purpose. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-growth-triple-play-creativity-analytics-and-purpose
3. BCG. How GenAI Is Shaping the Future of Creativity in Marketing. 2024. URL: https://www.bcg.com/publications/2024/genais-influence-on-future-creativity-in-marketing
4. Сенер Г. The Impact of Analytics on Creative Marketing Campaigns. The Continuum. 2025. URL: https://thecontinuum.online/features/the-impact-of-analytics-on-creative-marketing-campaigns
5. Ризики креативного маркетингу без чіткої стратегії для бізнесу. URL: https://surl.li/jenrje
6. Кучинова Н. М. Розвиток креативної складової професійного мислення майбутніх маркетологів : автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.07 / наук. кер. Шевченко Н. Ф.; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2017. 21 с.
7. Самійленко Г. Теоретичні засади формування та реалізації креативного маркетингу в умовах креативної економіки. *Economic Synergy.* 2021. С. 45–55.
8. Гуржій Н. М. Креативний маркетинг в системі стратегічного маркетингу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна.* 2011. № 970. С. 45–50.
9. Безрукова Н. В., Гунченко В. О. Креативний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності компанії. *Ефективна економіка.* 2015. № 02. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3806
10. Хрупович С. Є., Іванечко Н. Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020. № 1. С. 138–143.
11. Пушкар О. І., Татаринцева Ю. Л. Креативний маркетинг в економіці вражень. У: Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О. В. Київ: Маслаков РО, 2018. Розд. 4. С. 186–197

References:

1. Singer M. (2023). Creativity as a Force for Growth. Deloitte Insights. Available at: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2023/creativity-to-solve-marketing-challenges.html
2. McKinsey & Company. (2021). The Growth Triple Play: Creativity, Analytics, and Purpose. Available at: https://mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-growth-triple-play-creativity-analytics-and-purpose
3. Boston Consulting Group. (2024). How GenAI Is Shaping the Future of Creativity in Marketing. Available at: https://bcg.com/publications/2024/genais-influence-on-future-creativity-in-marketing
4. Sener G. (2025). The Impact of Analytics on Creative Marketing Campaigns. The Continuum. Available at: https://www.thecontinuum.online/features/the-impact-of-analytics-on-creative-marketing-campaigns
5. Rysyky kreatyvnoho marketynhu bez chitkoi stratehii dlia biznesu [Risks of creative marketing without a clear strategy for business]. Available at: https://surl.li/jenrje
6. Kuchynova N. M. (2017). Rozvytok kreatyvnoi skladovoi profesiinoho myslennia maibutnikh marketolohiv [Development of the creative component of future marketers' professional thinking] (PhD dissertation abstract). National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Kyiv.
7. Samiylenko H. (2021). Teoretychni zasady formuvannia ta realizatsii kreatyvnoho marketynhu v umovakh kreatyvnoi ekonomiky [Theoretical foundations of forming and implementing creative marketing in the creative economy]. *Economic Synergy,* pp. 45–55.
8. Hurzhii N. M. (2011). Kreatyvnyi marketyng v systemi stratehichnoho marketyngu [Creative marketing in the system of strategic marketing]. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series,* no. (970), pp. 45–50.
9. Bezrukova N. V., Hunchenko V. O. (2015). Kreatyvnyi marketyng yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii [Creative marketing as a tool for increasing company competitiveness]. *Efektyvna ekonomika,* no. (2). Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3806
10. Khrupovych S. Ye., Ivanechko N. R. (2020). Instrumenty upravlinnia kreatyvnym marketynhom [Tools for managing creative marketing]. *Visnyk of Khmelnytskyi National University,* no. (1), pp. 138–143.
11. Pushkar O. I., Tatarintseva Yu. L. (2018). Kreatyvnyi marketyng v ekonomitsi vrazhen [Creative marketing in the experience economy]. In Arefieva O. V. (Ed.), Stiiky rozvytok pidpryiemstv u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori [Sustainable development of enterprises in the international economic space] (pp. 186–197). Kyiv: Maslakov RO.

Стаття надійшла: 22.10.2025
Стаття прийнята: 19.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 657.6:004
JEL M42, M48, O33
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-13

Салямон-Міхєєва К.Д.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8001-0468
Kateryna Saliamon-Mikhieieva
State Tax University

Краєвський В.М.
доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3513-3666
Volodymyr Kraievskyi
State Tax University

КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

QUALITY CONTROL OF AUDIT SERVICES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. *У статті розглянуто сучасні підходи до контролю якості аудиторських послуг у контексті цифрової трансформації бізнесу. Розкрито проблеми, що виникають через автоматизацію фінансових процесів, використання великих даних, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та хмарних платформ, і підкреслено необхідність адаптації традиційних методів контролю якості та розвитку цифрових компетенцій аудиторів. Метою дослідження є оцінка впливу цифровізації на аудиторські процеси та формування рекомендацій щодо впровадження систем управління якістю в українських аудиторських компаніях. Для досягнення мети застосовано системний аналіз наукових джерел та нормативних документів, порівняльний метод для оцінки міжнародних і національних практик, логічний та критичний аналіз для формулювання пропозицій, а також емпіричні методи дослідження впливу цифрових технологій на якість аудиту. Досліджено міжнародні стандарти управління якістю ISQM 1, ISQM 2 та переглянутий ISA 220, що впроваджують ризик-орієнтований підхід і безперервний моніторинг аудиторських процедур. Вивчено роль цифрових інструментів – аналітики великих даних, RPA, AI/ML, process mining, блокчейн та хмарних платформ – у підвищенні ефективності, прозорості та достовірності аудиту, а також проаналізовано досвід провідних міжнародних і українських аудиторських компаній. Результати дослідження підтверджують необхідність інтеграції цифрових технологій у систему контролю якості аудиту та розвитку професійних компетенцій аудиторів. Запропоновано створення дорожньої карти впровадження систем управління якістю, формування показників якості (Audit Quality Indicators), розроблення процедур усунення корінних причин відхилень та адаптацію міжнародних стандартів до українських умов. Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності аудиту, зміцненню довіри до фінансової звітності та формуванню стійкої системи контролю якості в цифрову епоху.*

Ключові слова: *аудит, контроль якості, цифрова трансформація, цифрові технології, штучний інтелект, блокчейн, управління якістю, великі дані.*

Abstract. Introduction. *The article examines modern approaches to audit quality control in the context of business digital transformation. It explores the challenges caused by the automation of financial processes, the use of big data analytics, artificial intelligence, blockchain technologies, and cloud platforms. Particular attention is paid to the need to adapt traditional quality control methods and enhance auditors' digital competencies to ensure reliability, transparency, and efficiency in audit procedures. The purpose of the study is to assess the impact of digitalization on audit processes and to develop recommendations for the implementation of effective quality management systems in Ukrainian audit firms.* ***Methods.*** *To achieve this goal, the study applies a systematic analysis of scientific sources and regulatory frameworks, a comparative method for evaluating international and national practices, as well as logical, critical, and empirical methods to determine the influence of digital technologies on audit quality.* ***Results.*** *The research focuses on international quality management standards ISQM 1, ISQM 2, and the revised ISA 220, which introduce a risk-based approach and emphasize continuous monitoring and improvement of audit procedures. It also analyzes the role of digital instruments – big data analytics, robotic process automation (RPA), artificial intelligence and machine learning (AI/ML), process mining, blockchain, and cloud solutions – in enhancing audit efficiency, transparency, and assurance reliability. The results confirm the necessity of integrating digital technologies into the audit quality control system and strengthening professional competencies of auditors. The article proposes developing a roadmap for implementing quality management systems, defining audit quality indicators (AQIs), and establishing procedures for identifying and addressing root causes of deviations.* ***Conclusion.*** *The practical implementation of these measures will improve audit effectiveness, increase trust in financial reporting, and contribute to the formation of a sustainable audit quality system in the digital era.*

Keywords: *audit, quality control, digital transformation, digital technologies, artificial intelligence, blockchain, quality management, big data.*

© Салямон-Міхєєва К.Д., Краєвський В.М., 2025

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними процесами цифрової трансформації, які суттєво впливають на функціонування бізнес-середовища. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація фінансово-облікових процесів, поширення хмарних сервісів та використання аналітики великих даних докорінно змінюють підходи до управління підприємствами. Водночас ці процеси формують нові виклики для системи аудиту, насамперед у частині забезпечення належного рівня к онтролю якості аудиторських послуг.

Якість аудиту виступає ключовою передумовою формування довіри з боку інвесторів, акціонерів, державних органів і суспільства загалом, оскільки саме вона визначає достовірність, об'єктивність і прозорість фінансової інформації. У контексті цифровізації виникає необхідність переосмислення традиційних методів контролю якості та впровадження інноваційних підходів, які б відповідали новим технологічним можливостям і ризикам цифрового середовища [10].

Сучасні практики аудиту дедалі частіше базуються на використанні цифрових інструментів, зокрема безперервного аудиту, інтегрованих аналітичних платформ та автоматизованих систем моніторингу. Такі рішення дозволяють здійснювати контроль і аналіз фінансових потоків у режимі реального часу, підвищуючи рівень прозорості, достовірності та ефективності аудиторських процедур. Результати сучасних емпіричних досліджень підтверджують позитивний вплив цифровізації на підвищення якості аудиту, проте водночас вказують на необхідність формування нових професійних компетенцій аудиторів і адаптації систем управління якістю до цифрових умов.

Таким чином, дослідження сучасних підходів до контролю якості аудиторських послуг у контексті цифрової трансформації бізнесу є надзвичайно актуальним, адже воно поєднує технологічні, організаційні та професійні аспекти розвитку аудиту, спрямовані на забезпечення високого рівня довіри до фінансової звітності та підвищення конкурентоспроможності українських аудиторських компаній у глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що проблематика контролю якості аудиторських послуг активно розглядається як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Так, у працях M. Knechel, W. Messier, S. Glover, D. Prawitt досліджується вплив систем управління якістю та професійних стандартів на забезпечення надійності аудиту, а також роль аналітики даних у підвищенні ефективності процедур. C. Humphrey, D. Hay та P. Pong акцентують увагу на трансформації аудиторських процесів під впливом цифрових технологій та нових регуляторних вимог. У сфері застосування штучного інтелекту та аналітичних інструментів значний внесок зробили M. Alles, A. Gray та R. Vasarhelyi, які досліджують можливості інтеграції автоматизованих систем у процеси контролю якості.

Серед українських науковців проблема контролю якості аудиторських послуг також є предметом активних досліджень. Зокрема, у працях С. Голов, О. Петрик, В. Рудницький, Л. Нападовська, О. Редько висвітлюються питання регулювання аудиторської діяльності, вплив міжнародних стандартів на систему контролю якості, а також виклики цифровізації для аудиторських практик. Н. Малюга, Т. Каменська та В. Кулик приділяють увагу питанням методології аудиту в умовах цифрової трансформації та впровадженню інноваційних технологій у процес перевірки. Узагальнення результатів цих досліджень дає підстави стверджувати, що наукова думка концентрується на поєднанні традиційних підходів до забезпечення якості з новими цифровими інструментами, однак залишається потреба у виробленні чітких критеріїв оцінки ефективності новітніх технологій у практиці аудиту.

Метою статті є аналіз теоретичних засад контролю якості аудиту та визначення ключових елементів системи управління якістю в умовах цифрової трансформації бізнесу. Особлива увага приділяється впливу сучасних цифрових технологій на трансформацію аудиторської діяльності, зокрема використанню аналітики даних, роботизованої автоматизації процесів, штучного інтелекту, технології process mining та хмарних платформ.

У роботі систематизовано міжнародні стандарти та управлінські практики забезпечення якості (quality management), узагальнено зарубіжний досвід і запропоновано підходи до його адаптації в українських умовах. Важливим напрямом дослідження є формування системи показників для оцінювання якості аудиту (Audit Quality Indicators), розроблення процедур усунення корінних причин виявлених відхилень та створення дорожньої карти впровадження систем управління якістю для аудиторських фірм різного масштабу.

Практична цінність дослідження полягає у наданні прикладних рішень щодо організації ефективного моніторингу, цифровізації контрольних процедур і масштабування сучасних підходів у практиці українських аудиторських компаній.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У дослідженні застосовано комплекс методів, що поєднують системний аналіз наукових джерел і нормативних документів, порівняльний метод для оцінки міжнародних і національних практик, логічний та критичний аналіз для формулювання пропозицій, а також емпіричні та аналітичні підходи для вивчення впливу цифрових технологій на якість аудиту. Такий підхід дозволив оцінити сучасні стандарти управління якістю, ідентифікувати основні проблеми цифрової трансформації аудиторської діяльності та запропонувати шляхи удосконалення системи контролю якості в українських аудиторських компаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контроль якості аудиторських послуг є фундаментальною складовою системи регулювання аудиту, оскільки саме він забезпечує відповідність аудиторських перевірок професійним стандартам, етичним вимогам і очікуванням користувачів фінансової інформації. Якість аудиту визначається не лише технічною правильністю виконаних процедур, а й такими чинниками, як незалежність, професійне судження, компетентність аудитора, ефективна організація та планування перевірки, а також прозорість і корисність отриманих результатів для користувачів фінансової звітності.

Система контролю якості охоплює як внутрішній рівень, що передбачає функціонування політик і процедур у межах окремої аудиторської фірми, так і зовнішній рівень, який включає перевірки з боку регу-

ляторних органів і професійних об'єднань. У сучасних умовах контроль якості трансформується у безперервну систему управління ризиками, що дозволяє своєчасно ідентифікувати та усувати фактори, які можуть вплинути на результати аудиту.

Важливим етапом розвитку теоретичних засад контролю якості стало ухвалення нових Міжнародних стандартів управління якістю (International Standards on Quality Management, ISQM), які набули чинності з 2022 року. Їх запровадження ознаменувало перехід до ризикорієнтованого підходу, що підкреслює значення лідерства, культури якості, належного управління процесами та системного моніторингу. Зокрема, ISQM 1 регламентує створення та функціонування систем управління якістю в аудиторських компаніях, визначаючи вимоги до політик, процедур і контролю за їх виконанням. ISQM 2 встановлює правила проведення оглядів якості виконаних завдань і процедури залучення незалежних рецензентів для забезпечення об'єктивності результатів аудиту. Натомість ISA 220 (переглянутий) деталізує вимоги до управління якістю безпосередньо на рівні конкретного аудиторського завдання, акцентуючи увагу на професійній компетентності, незалежності та відповідальності аудитора за якість своєї роботи [1, 2].

Сучасне регулювання аудиторської діяльності спрямоване не лише на формальну перевірку відповідності дій аудитора встановленим нормам, а й на побудову гнучкої, ефективної системи управління ризиками, що підвищує стійкість аудиторської практики до нових викликів. Теоретичні основи контролю якості аудиту базуються на інтеграції нормативно-правових вимог, міжнародних стандартів і професійно-етичних принципів, що визначають незалежність, об'єктивність і високу компетентність аудитора як ключові чинники надійності результатів перевірки.

Водночас цифрова трансформація бізнес-середовища зумовлює необхідність адаптації існуючих систем управління якістю до нових технологічних реалій. Вона відкриває додаткові можливості для автоматизації контролю, підвищення ефективності процесів перевірки та зміцнення довіри до результатів аудиту, але водночас створює нові ризики, які потребують належного управління та постійного оновлення методологічних підходів.

Сучасний бізнес дедалі активніше інтегрує цифрові технології, що суттєво трансформує й сферу аудиту. Автоматизація облікових систем, використання великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій формують нове цифрове середовище, у якому аудитори мають адаптувати свої методи перевірки фінансової звітності та підходи до контролю її якості [8].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації аудиту є застосування технологій Big Data, що забезпечують можливість обробляти великі масиви інформації та аналізувати практично всі дані підприємства, а не лише вибіркові, як це було традиційно. Такий підхід підвищує точність аналітичних висновків, зменшує ймовірність помилок і дозволяє глибше виявляти причинно-наслідкові зв'язки у фінансових потоках.

Важливу роль відіграє також штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), зокрема алгоритми машинного навчання, здатні автоматично ідентифікувати аномалії, відхилення у фінансових показниках та нетипові операції. Це сприяє підвищенню ефективності процесів контролю, своєчасному виявленню шахрайських дій і зниженню ризику людського фактора під час перевірки.

Не менш значущою інновацією є технологія блокчейн, яка забезпечує розподілений, захищений і незмінний реєстр даних. Її застосування створює принципово нові підходи до перевірки фінансових транзакцій, оскільки кожна операція фіксується у системі, що унеможливлює її несанкціоноване коригування або видалення. Завдяки цьому аудитори отримують доступ до достовірних і перевірених джерел інформації в режимі реального часу.

Окрему увагу слід приділити автоматизації аудиторських процедур, яка передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для виконання рутинних завдань, обробки даних і формування звітів. Такий підхід дозволяє значно скоротити час проведення перевірок і зосередитися на аналітичних аспектах діяльності клієнта, підвищуючи загальну ефективність аудиту.

Водночас цифровізація аудиторської діяльності супроводжується появою нових ризиків і викликів для системи контролю якості, передусім зростанням кіберзагроз і ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Додаткову складність становить залежність від програмного забезпечення та можливість технічних збоїв, які можуть вплинути на достовірність результатів перевірки. Виникають також проблеми, пов'язані з перевіркою алгоритмів штучного інтелекту, достовірність і неупередженість яких не завжди можна повністю підтвердити. Крім того, сучасні умови вимагають від аудиторів високого рівня цифрової грамотності, технічної компетентності та здатності працювати з інноваційними інструментами аналізу даних.

Таким чином, цифрові технології відкривають перед аудитом нові можливості для підвищення якості, оперативності та об'єктивності перевірок, проте водночас висувають додаткові вимоги до професійної підготовки аудиторів і до систем управління якістю.

Цифровізація поступово трансформує традиційні функції аудитора. Якщо раніше він виконував переважно роль «перевіряльника» відповідності фінансових показників, то нині основний акцент зміщується на аналітичну та консультативну функцію. Аудитор стає партнером бізнесу, який не лише виявляє порушення, а й допомагає організаціям розуміти ризики, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цифрова трансформація є подвійним чинником: з одного боку, вона надає нові інструменти для підвищення ефективності аудиту, з іншого – формує додаткові виклики для забезпечення контролю якості аудиторських послуг.

У світовій практиці дедалі більшого поширення набувають спеціалізовані програмні платформи, призначені для моніторингу виконання аудиторських завдань у режимі реального часу та оцінки відповідності їх вимогам міжнародних стандартів. Інтегровані аналітичні системи на базі алгоритмів штучного інтелекту використовуються для глибокої оцінки ризиків і виявлення нетипових або потенційно шахрайських операцій. Значного поширення набувають також хмарні сервіси, які забезпечують централізований доступ до

аудиторської документації, підвищують прозорість процедур і спрощують комунікацію між учасниками процесу. Додатковим елементом цифрової трансформації є впровадження технологій блокчейн, що дають змогу гарантувати незмінність і достовірність фінансових даних, створюючи надійну базу для формування обґрунтованих висновків аудитора.

Міжнародна практика демонструє успішні приклади використання таких технологічних рішень. Зокрема, компанія KPMG розробила інтегровану платформу Clara, яка поєднує інструменти аналітики, автоматизації та управління проєктами аудиту, забезпечуючи підвищення якості процесів контролю. Компанія Deloitte активно застосовує систему Omnia DNAV, що дозволяє ефективно обробляти великі масиви даних за допомогою спеціалізованих аналітичних алгоритмів. Інші провідні аудиторські компанії, такі як PwC та EY, також використовують цифрові рішення для моніторингу якості, удосконалення процедур перевірки та підвищення рівня довіри клієнтів до результатів аудиту. Ці приклади підтверджують, що цифрові інновації стають невід'ємною складовою сучасної системи контролю якості та ключовим чинником підвищення ефективності аудиторської діяльності на глобальному рівні.

Водночас сучасні підходи до контролю якості не обмежуються впровадженням програмних продуктів. Вони передбачають глибоку трансформацію внутрішніх політик, методологій і корпоративної культури аудиторських компаній. У центрі цих змін перебуває формування нових компетенцій персоналу, який повинен не лише володіти цифровими інструментами, а й мати знання у сфері кібербезпеки, управління ризиками та аналітичного мислення. Ризик-орієнтований підхід дедалі активніше інтегрується в систему контролю якості, спрямовуючи увагу аудиторів на найбільш критичні аспекти фінансової звітності. Важливою складовою сучасного підходу є розвиток механізмів безперервного навчання, що забезпечують адаптацію фахівців до динамічних змін технологічного.

Висновки. Цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює умови здійснення аудиторської діяльності та формує нові вимоги до системи контролю якості аудиторських послуг. Використання технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та автоматизовані платформи, відкриває значні можливості для підвищення ефективності, оперативності та надійності аудиту. Водночас ці зміни супроводжуються новими ризиками, серед яких кіберзагрози, технологічна залежність, ризики пов'язані з автоматизованими алгоритмами, а також потреба у нових компетенціях аудиторів.

Міжнародні стандарти управління якістю (ISQM 1, ISQM 2) задають новий вектор розвитку аудиторської практики, орієнтуючи її на ризик-орієнтований підхід та інтеграцію цифрових рішень у щоденну роботу. Досвід провідних світових компаній підтверджує, що впровадження інноваційних технологій і сучасних методів моніторингу є ключем до забезпечення високої якості аудиторських послуг.

Для українських аудиторських компаній актуальними завданнями стають адаптація міжнародних стандартів, інвестиції у цифрову інфраструктуру, розвиток компетенцій персоналу, впровадження систем управління якістю, а також активна співпраця з міжнародними партнерами. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню довіри до аудиторської професії, інтеграції у глобальний фінансовий простір та забезпеченню сталого розвитку аудиторських послуг в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з розробкою методик оцінки ефективності цифрових інструментів контролю якості, створенням систем показників аудиту (Audit Quality Indicators, AQIs) в умовах цифрової трансформації, а також інтеграцією автоматизованих рішень і аналітики даних у щоденну практику аудиторських компаній. Особливу увагу слід приділяти питанням кібербезпеки, етичних аспектів застосування AI та блокчейн-технологій, а також формуванню моделей підготовки кадрів із цифровими та аналітичними компетенціями.

Таким чином, сучасні підходи до контролю якості аудиту мають поєднувати технологічні інновації та професійне судження, створюючи баланс між автоматизацією процесів і відповідальністю людини. Такий підхід дозволяє забезпечити високу якість перевірок, зберегти ключову роль аудиту як гаранта достовірності фінансової інформації та сформувати стійку систему контролю якості аудиторських послуг у цифрову епоху.

Бібліографічний список:

1. Deloitte. *Audit Quality Transparency Report.* – Deloitte Global, 2022.

2. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). *International Standard on Auditing 220 (Revised): Quality Management for an Audit of Financial Statements.* IFAC, 2020.

3. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1): Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements*. IFAC, 2020.

4. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). *International Standard on Quality Management 2 (ISQM 2): Engagement Quality Reviews.* IFAC, 2020.

5. KPMG. *The Future of Audit: Perspectives in a Digital World*. – KPMG International, 2021.

6. Nezhyva M., Miniailo V. Digitalization of Audit in the Conditions of the COVID-19. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics,* 2020. № 3, pp. 123–134.

7. Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України (ФПБАУ). *Матеріали та методичні рекомендації щодо впровадження систем управління якістю відповідно до ISQM*. Київ, 2022.

8. Кононенко Л., Гай О. Використання сучасних цифрових технологій в аудиті: проблеми та перспективи. *Економічний простір.* 2023.

9. Мороз Ю. Ю., Гайдучок Т. С. Цифрова трансформація аудиторського бізнесу: нові горизонти та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 5 (05). С. 109–114.

10. Салямон-Міхєєва К. Д. Особливості аудиту в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток,* 2025. № 4, С. 15–22.

References:

1. Deloitte. (2022). *Audit quality transparency report.* Deloitte Global.
2. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2020). *International Standard on Auditing 220 (Revised): Quality management for an audit of financial statements.* IFAC.
3. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2020). I*nternational Standard on Quality Management 1 (ISQM 1): Quality management for firms that perform audits or reviews of financial statements, or other assurance or related services engagements.* IFAC.
4. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2020). *International Standard on Quality Management 2 (ISQM 2): Engagement quality reviews.* IFAC.
5. KPMG. (2021). *The future of audit: Perspectives in a digital world.* KPMG International.
6. Nezhyva M. & Miniailo V. (2020). Digitalization of audit in the conditions of the COVID-19. H*erald of Kyiv National University of Trade and Economics,* no. 3, pp. 123–134.
7. Federation of Professional Accountants and Auditors of Ukraine (FPBAU). (2022). *Materials and methodological recommendations for the implementation of quality management systems in accordance with ISQM.* Kyiv.
8. Kononenko L. & Hai O. (2023). Use of modern digital technologies in auditing: Problems and prospects. Ekonomichnyi Prostir.
9. Moroz Y. Y. & Haiduchok T. S. (2023). Digital transformation of the auditing business: New horizons and prospects. *Digital Economy and Economic Security,* no. 5 (05), pp. 109–114.
10. Saliamon-Mikheieva K. D. (2025). Features of auditing under martial law. *Public Administration: Improvement and Development,* no. 4, pp. 15–22.

Стаття надійшла: 23.10.2025
Стаття прийнята: 20.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 657.61
JEL M42
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-14

Скляренко А.Р.
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8121-5629
Anastasiia Skliarenko
State Tax University

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ECONOMIC ESSENCE OF INTERNAL AUDIT IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

Анотація. *У статті досліджується економічна сутність внутрішнього аудиту в органах публічного управління, його роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, підвищенні прозорості та підзвітності діяльності державних інституцій, а також у запобіганні незаконному та неефективному використанню бюджетних коштів. Висвітлено функціональні завдання внутрішнього аудиту як превентивного механізму контролю, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, помилки та недоліки в процесах розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами. Особлива увага приділяється впливу європейської інтеграції на розвиток внутрішнього аудиту, зокрема впровадженню міжнародних стандартів (IPPF, ISSAI, PSIAS), законодавчому забезпеченню діяльності аудиторських підрозділів і стимулюванню професійного розвитку аудиторів. Ефективна організація внутрішнього аудиту сприяє удосконаленню управлінських систем та формуванню культури відповідальності у державному секторі.*

Ключові слова: *внутрішній аудит, органи публічного управління, економічна сутність, ефективність управління, бюджетні кошти, міжнародні стандарти.*

Abstract. Introduction. *The increasing complexity of public administration, coupled with the growing demand for transparency, accountability, and efficient management of public resources, has emphasized the critical role of internal audit in government institutions. Inefficient, unlawful, or ineffective use of budgetary funds poses significant risks to organizational performance, financial stability, and public trust, making the implementation of robust internal audit mechanisms essential for ensuring sustainable governance and operational excellence.* ***Purpose.*** *This study aims to examine the economic essence and functional significance of internal audit in public administration, focusing on its role in improving management processes, preventing mismanagement and fraud, enhancing transparency, and fostering a culture of responsibility within governmental organizations.* ***Methods.*** *The research methodology combines a comprehensive analysis of relevant literature, international standards, and legislative frameworks governing internal audit, including IPPF, ISSAI, and PSIAS, with comparative analysis and synthesis to evaluate best practices, identify functional tasks, and assess preventive and control effectiveness in managing financial and material resources. The results demonstrate that internal audit functions as a proactive mechanism, enabling timely identification of risks, errors, and inefficiencies, contributing to stronger internal control systems, optimized resource allocation, and compliance with legal and regulatory requirements. The influence of European integration on the development of internal audit is also highlighted, particularly through the adoption of international standards and the promotion of professional development for auditors. The findings indicate that a well-organized internal audit system is vital for achieving strategic and operational goals, enhancing accountability and transparency, and cultivating an organizational culture of responsibility.* ***Conclusion.*** *It is recommended to continuously align internal audit practices with international standards, strengthen legislative support, and invest in professional training and development of auditors to ensure the sustainable improvement of governance processes and long-term public sector effectiveness.*

Keywords: *internal audit, public administration bodies, economic essence, management efficiency, budgetary resources, international standards.*

Постановка проблеми. Довіра до органів публічного управління будь-якої розвинутої демократичної держави суспільства залежить від їх якості та ефективності надання населенню адміністративних, соціальних та інших законодавчо визначених послуг. Саме для оцінки їх діяльності та попередження порушень та недоліків у роботі створюється внутрішній аудит. Внутрішній аудит в органах публічного управління (далі – ОПУ) є одним із базових компонентів європейської моделі державного внутрішнього фінансового контролю (далі – ДВФК).

Запровадження належного рівня внутрішнього аудиту сприяє підвищенню ефективності роботи ОПУ, а також повноті та якості виконання усіх функцій, покладених на нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Внутрішній аудит в органах публічного управління поступово трансформується від формально-контрольної функції до стратегічного інструменту управління публічними ресурсами. Міжнародна професійна спільнота акцентує увагу на необхідності уніфікації підходів та підвищення якості аудиторських процедур, що підтверджується оновленням міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (IIA, 2024). У сучасних наукових працях зростає інтерес до питань управління ризиками, зокрема кліматичними та кіберризиками, а також до застосування цифрових технологій та

© Скляренко А.Р., 2025

аналітики даних у процесах аудиту. Практичні результати діяльності Internal Audit Service Європейської комісії демонструють важливість не лише ідентифікації недоліків, а й моніторингу виконання рекомендацій, тоді як систематичні огляди літератури (2015–2024) узагальнюють тенденції щодо ролі внутрішнього аудиту у забезпеченні фінансової дисципліни та прозорості публічного сектору. Водночас існують прогалини у дослідженнях, пов'язані з особливостями функціонування внутрішнього аудиту в умовах кризових і воєнних викликів, а також із браком емпіричної бази щодо ефективності цифровізації та інтеграції ESG-ризиків, що актуалізує потребу у подальших наукових розвідках та розробці практичних рекомендацій для органів державного сектору.

Метою статті є розкрити економічну сутність внутрішнього аудиту в ОПУ, показати необхідність реалізації функції внутрішнього аудиту ОПУ, визначити проблеми та перспективи розвитку внутрішнього аудиту в умовах європейської інтеграції.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання, зокрема аналіз та синтез літературних джерел, міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (IPPF, ISSAI, PSIAS), а також нормативно-правових актів, що регламентують діяльність аудиторських підрозділів у публічному секторі. Використано порівняльний аналіз для оцінки найкращих міжнародних практик та адаптації їх до національних умов, а також системний підхід, що дозволяє вивчити внутрішній аудит як механізм контролю, запобігання ризикам та оптимізації управління фінансовими й матеріальними ресурсами. Методи узагальнення та класифікації застосовані для структуризації функціональних завдань внутрішнього аудиту та визначення їхньої ефективності у процесах публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні функція внутрішнього аудиту ОПУ не виконується так як це передбачено законодавством. Більшість бюджетних установ не дотримуються вимог бюджетного законодавства щодо організації та здійснення як внутрішнього контролю, так і внутрішнього аудиту, оскільки вважають їх такими, що носять рекомендаційний характер [5].

Значна частина бюджетних установ, в яких реалізується функція внутрішнього аудиту, має хибну думку стосовно сутності внутрішнього аудиту, його ролі і користі для діяльності установи. Вони сприймають внутрішній аудит як ревізію або аудит, що проводиться внутрішніми аудиторами у бюджетних установах по аналогії із заходами органів Державної аудиторської служби та Рахункової палати України; направлені лише на перевірку цільового використання бюджетних коштів, виконання норм бюджетного законодавства, достовірності бухгалтерського обліку та звітності; встановлює порушення, які стали наслідком лише невиконання окремими працівниками вимог нормативно-правових актів, основна частина яких стосується несуттєвих помилок в документації чи процедурах; вирішує постфактум окремі проблеми, що вже існують у діяльності бюджетної установи, а не попереджає їх, або внутрішній контроль, який проводиться відповідним персоналом у рамках своїх повноважень, визначених керівником, у більшості випадків, відносно фінансово-господарської діяльності бюджетної установи [5, с. 12].

Водночас внутрішній аудит – це діяльність, спрямована на удосконалення системи управління, внутрішнього контролю, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, запобігання виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до його сфери управління, надання незалежних висновків і рекомендацій щодо усунення або нейтралізації ризиків на шляху досягнення стратегічних та/або операційних цілей [2, с. 582].

За своєю суттю внутрішній аудит є системою «раннього попередження» можливих помилок і порушень за всіма напрямами і етапами діяльності ОПУ (планування, реалізація стратегічних та операційних напрямів тощо). І виконуючи саме ці завдання, внутрішній аудит побічно також сприяє підвищенню рівня законності та обґрунтованості управлінських рішень, а отже, безпосередньо забезпечує стабільність діяльності ОПУ [1, с. 17].

За оцінкою PEMPAL, у країнах, які входять до цього співтовариства, внутрішній аудит у публічному секторі здебільшого було запроваджено під впливом зовнішніх чинників, зокрема на вимогу міжнародних донорів та Європейського Союзу [4]. Такий підхід пояснюється необхідністю забезпечення прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів, а також адаптації до європейських стандартів державного внутрішнього фінансового контролю. Разом із тим практика держав–членів ЄС демонструє приклади успішного інституційного закріплення та розвитку внутрішнього аудиту. Так, у Польщі внутрішній аудит став важливою частиною системи фінансового менеджменту після проведення адміністративної реформи та гармонізації законодавства з директивами ЄС [2, с. 776]. У Литві й Латвії внутрішній аудит активно використовується як механізм оцінки ефективності державних програм і бюджетних витрат, що сприяє підвищенню результативності публічної політики. У Румунії створення централізованої моделі внутрішнього аудиту дозволило уніфікувати підходи до контролю та забезпечити системність аудиторських процедур Ці приклади свідчать, що за наявності політичної волі, професійного кадрового потенціалу та належної методичної бази внутрішній аудит може стати дієвим інструментом підвищення прозорості, ефективності та довіри до органів публічного управління [2].

У багатьох країнах світу в міру запровадження внутрішнього аудиту у публічному секторі постало питання вироблення єдиних підходів до провадження внутрішнього аудиту [3]. Зазначене стало однією із причин стандартизації внутрішнього аудиту у публічному секторі. Досвід інших країн щодо впровадження внутрішнього аудиту є корисним для України, оскільки дозволяє уникнути типових проблем і запровадити ефективні практики [4].

Оскільки Україна взяла курс на євроінтеграцію, вона зобов'язана привести національне законодавство у відповідність із законодавством ЄС у сфері управління державними фінансами, зокрема у сфері внутрішнього фінансового контролю [7]. Європейська модель ДВФК базується на принципах прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних ресурсів, у якій центральне місце відведено внутрішньому аудиту [2]. Європейська модель ДВФК базується на принципах прозорості, підзвітності та ефективності використання

публічних ресурсів, у якій центральне місце відведено внутрішньому аудиту. Його головна мета полягає у незалежній та об'єктивній оцінці ефективності функціонування системи внутрішнього контролю в державних органах, своєчасному виявленні ризиків та недоліків, а також у формуванні рекомендацій для підвищення результативності управлінських процесів. Таким чином, імплементація європейських стандартів внутрішнього аудиту стає необхідною умовою успішної інтеграції України до адміністративного та фінансового простору ЄС і одночасно виступає інструментом зміцнення довіри громадян до органів публічної влади [4, 8].

Співробітництво з ЄС у цьому напрямі передбачає обмін інформацією, досвідом, найкращою практикою та побудову в Україні надійних систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, що базуються на міжнародних стандартах та відповідають принципам підзвітності, прозорості, економності, ефективності й результативності.

З набранням 1 вересня 2017 року чинності в повному обсязі Угоди про асоціацію питання досягнення відповідності системи ДВФК України європейським і світовим стандартам стало одним із секторальних питань, які підлягатимуть щорічному моніторингу та оцінюванню з боку ЄС [7]. Надалі стан впровадження європейської моделі ДВФК в цілому і внутрішнього аудиту, зокрема, у країні-кандидаті на вступ до ЄС, підлягатиме зовнішній оцінці з боку Європарламенту, Європейської комісії, Європейського суду аудиторів (далі – європейські інституції).

Основні досягнення у сфері внутрішнього аудиту в Україні в рамках Угоди про асоціацію з ЄС (станом на 2025 рік) є:

1. Розробка та впровадження національних стандартів внутрішнього аудиту. На основі Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (ІІА) були розроблені Національні стандарти внутрішнього аудиту для державного сектору України. Ці стандарти включають вимоги до якості та ефективності внутрішнього аудиту, а також до планування та проведення аудиторських перевірок. Методологічні вказівки, що супроводжують ці стандарти, надають детальні рекомендації щодо їх застосування в практичній діяльності [5, 6].

2. Створення та розвиток інституційної спроможності. В рамках імплементації Угоди про асоціацію було створено та зміцнено інституції, відповідальні за внутрішній аудит, зокрема в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади. Це включає призначення внутрішніх аудиторів, створення аудиторських комітетів та забезпечення їх незалежності та ефективності [4].

3. Підвищення професійного рівня аудиторів. В Україні було впроваджено програми навчання та сертифікації для внутрішніх аудиторів, що відповідають міжнародним стандартам. Це сприяло підвищенню кваліфікації аудиторів та забезпеченню високого рівня професіоналізму в їхній діяльності. [5]

4. Покращення прозорості та підзвітності державних фінансів. Внутрішній аудит став важливим інструментом для оцінки ефективності використання державних коштів, виявлення та запобігання фінансовим зловживанням, а також для забезпечення належного управління державними ресурсами [2, 4].

До прикладу, Рахункова палата України, як орган зовнішнього аудиту, також здійснює контроль за ефективністю використання державних коштів. У своїй Стратегії розвитку на 2025–2029 роки Рахункова палата визначила пріоритети, які включають посилення інституційної спроможності, підвищення якості аудиторських перевірок та забезпечення більшої прозорості в діяльності державних органів.

Імплементація стандартів внутрішнього аудиту відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС сприяла значному покращенню управління державними фінансами в Україні. Проте, для досягнення повної відповідності стандартам ЄС необхідно продовжувати роботу над вдосконаленням інституційної спроможності, підвищенням кваліфікації аудиторів та забезпеченням ефективного контролю за використанням державних коштів.

При здійсненні зовнішньої оцінки стану впровадження внутрішнього аудиту у публічному секторі європейськими інституціями застосовується моніторинговий механізм за критеріями, розробленими SIGMA у «Принципах державного управління» (далі – Принципи). Принципи були розроблено для країн, які прагнуть вступу до ЄС і отримують допомогу в рамках механізму надання допомоги ЄС країнам на етапі, що передує вступу [4].

У Принципах в сфері управління державними фінансами міститься 8 ключових вимог та 16 принципів, що відповідають міжнародним стандартам та нормативній базі ЄС. Однією із ключових вимог є те, що функція внутрішнього аудиту запроваджена у всьому публічному секторі, внутрішній аудит проводиться відповідно до міжнародних стандартів. Дана ключова вимога передбачає, що країни забезпечать дотримання принципу 8, де визначено, що правила проведення внутрішнього аудиту відображають міжнародні стандарти, а їхнє застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, що регулює державне управління та управління державними фінансами та принципу 9, в якому зазначено, що кожна бюджетна організація здійснює внутрішній аудит згідно з загальними програмними документами щодо внутрішнього аудиту відповідно до типу організації [4].

Тенденції розвитку внутрішнього аудиту в інших країнах свідчать, що законодавці, уряд більшості країн продовжують процес формування та моделювання функції внутрішнього аудиту, виходячи із своїх конкретних умов в країні, та з дотриманням певних національних правил, які розроблюються відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики (МСПП, International Professional Practices Framework (далі -IPPF) [3].

Зазначені стандарти, розроблені Міжнародним Інститутом внутрішніх аудиторів (далі – Стандарти ІІА), об'єднують найбільш ефективні міжнародні практики та є загальним керівництвом для публічного сектора будь-якої країни щодо визначення термінології, організації та управління внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит не повинен розроблювати процедури (регламенти) для структурних підрозділів бюджетної установи, оскільки це негативно впливає на незалежність внутрішніх аудиторів, але може аналізувати процедури, розроблені іншими на предмет їх ефективності у межах системи внутрішнього контролю розпорядника бюджетних коштів [1, с. 33].

Досвід інших країн по впровадженню ДВФК може бути для України прикладом та/або орієнтиром щодо визначення послідовності заходів та оптимальних під-

ходів до його організації, зокрема у частині внутрішнього аудиту.

Загалом, спільними для всіх країн є те, що розбудова ДВФК проводилася відповідно до урядових Концепцій (Стратегій), які неодноразово уточнювали, виходячи із фактичного стану справ у цій сфері (виявлених проблем, нових шляхів розвитку і завдань з управління публічними фінансами).

У більшості європейських країн і країн – кандидатів в ЄС прийнято відповідне законодавство: або в цілому про ДВФК, або окремо про внутрішній контроль і внутрішній аудит – у спеціальних законах для державного бюджету і місцевих бюджетів, або норми про ДВФК викладені в основному законі про бюджетний процес.

До прикладу, у Скандинавії внутрішній аудит у державному секторі має довгу історію та чітко визначену нормативно-правову базу. У Швеції внутрішній аудит є обов'язковим для всіх державних органів, а в Норвегії та Данії існують спеціальні закони, що регулюють діяльність внутрішніх аудиторів у публічному секторі. Ці країни активно впроваджують міжнародні стандарти внутрішнього аудиту та регулярно проводять тренінги для аудиторів, забезпечуючи високий рівень професіоналізму та ефективності внутрішнього контролю. У Великій Британії внутрішній аудит у державному секторі регулюється стандартами Public Sector Internal Audit Standards (PSIAS), які були розроблені на основі міжнародних стандартів. Ці стандарти визначають принципи та вимоги до внутрішнього аудиту, включаючи незалежність аудиторів, їхню підзвітність та необхідність регулярного звітування перед парламентом. Важливою особливістю є також інтеграція внутрішнього аудиту з іншими механізмами контролю та управління ризиками в державних установах.

У Словенії внутрішні аудитори державного сектору проходять обов'язкову сертифікацію через програму Training of Internal Auditors in the Public Sector (TIAPS), що забезпечує високий рівень кваліфікації та професіоналізму. Ця програма включає навчання з питань аудиту, фінансового контролю, управління ризиками та етики, що сприяє ефективному виконанню функцій внутрішнього аудиту в державних установах.

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації вищих органів аудиту (INTOSAI), ефективне впровадження внутрішнього аудиту в державному секторі передбачає створення чіткої нормативно-правової бази; забезпечення незалежності та об'єктивності аудиторів; регулярне проведення навчання та підвищення кваліфікації аудиторів; впровадження системи управління якістю аудиторських послуг. Ці принципи є основою для розвитку внутрішнього аудиту в багатьох країнах та можуть бути адаптовані до українських умов.

Україна, впроваджуючи стандарти внутрішнього аудиту, стикається з рядом викликів. Незалежність аудиторів: необхідно забезпечити реальну незалежність внутрішніх аудиторів від керівництва установи. Кваліфікація кадрів: потрібно впровадити системи сертифікації та постійного навчання для аудиторів. Нормативно-правова база: розробити та впровадити чіткі стандарти та процедури внутрішнього аудиту.

Для подолання цих викликів рекомендується вивчити досвід інших країн та адаптувати їхні практики до українських реалій; створити національні стандарти внутрішнього аудиту, що відповідають міжнародним вимогам; забезпечити підтримку з боку вищого керівництва та парламенту для впровадження реформ у сфері внутрішнього аудиту.

Враховуючи міжнародний досвід та адаптуючи його до національних умов, Україна може значно покращити ефективність внутрішнього аудиту в державному секторі, що сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності використання державних ресурсів.

Висновки. Економічна сутність внутрішнього аудиту в органах публічного управління полягає у формуванні ефективної системи управління та внутрішнього контролю, спрямованої на забезпечення раціонального використання бюджетних ресурсів і мінімізацію ризиків неефективної або незаконної діяльності органів влади та підпорядкованих їм установ, підприємств і організацій. Внутрішній аудит виступає превентивним меха-

Таблиця 1

Досвід впровадження внутрішнього аудиту в державному секторі різних країн

Країна	Нормативна база	Професійна підготовка аудиторів	Ступінь незалежності	Основні особливості
Швеція	Обов'язковий закон про внутрішній аудит у державному секторі	Постійне навчання, міжнародні сертифікації	Висока, аудитори підзвітні лише керівництву та парламенту	Всі органи державного сектору зобов'язані мати внутрішній аудит
Норвегія	Законодавче регулювання діяльності внутрішніх аудиторів	Тренінги за міжнародними стандартами	Висока, незалежність гарантується законодавчо	Акцент на управлінні ризиками та прозорості фінансів
Велика Британія	Public Sector Internal Audit Standards (PSIAS)	Професійна сертифікація через CIPFA	Незалежність від керівництва органів, підзвітність парламенту	Інтеграція внутрішнього аудиту з системами управління ризиками
Словенія	Національні закони + стандарти INTOSAI	Програма TIAPS для обов'язкової сертифікації	Незалежність підтверджується законодавством	Акцент на етиці, управлінні ризиками та контролі фінансів
Фінляндія	Законодавче регулювання, впровадження міжнародних стандартів	Постійне професійне навчання	Незалежність висока, аудитори підзвітні лише вищому керівництву	Підвищена увага до контролю ефективності витрат державних коштів

Джерело: складено автором

нізмом, здатним своєчасно виявляти помилки, недоліки та потенційні загрози в процесах розпорядження фінансовими та матеріальними ресурсами, що дозволяє запобігати фінансовим втратам та підвищувати результативність діяльності публічних інституцій. Його функціональна роль полягає не лише в оцінці вже здійснених операцій, а й у наданні незалежних експертних висновків і рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів, нейтралізації ризиків і підвищення ефективності прийняття рішень. Реалізація внутрішнього аудиту сприяє досягненню стратегічних та операційних цілей органів публічного управління, удосконаленню процедур контролю, підвищенню прозорості та підзвітності, а також формуванню культури відповідальності у сфері державного управління. У контексті європейської інтеграції розвиток внутрішнього аудиту визначається комплексом факторів, серед яких ключовими є зацікавленість керівництва у модернізації організаційної структури та впровадженні передових міжнародних практик, забезпечення відповідності законодавчої бази діяльності внутрішніх аудиторів сучасним стандартам (IPPF, ISSAI, PSIAS), а також стимулювання професійного розвитку аудиторських кадрів. Ефективна організація внутрішнього аудиту сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, забезпеченню раціонального розподілу фінансових ресурсів та створює передумови для посилення контролю над використанням бюджетних коштів на всіх рівнях публічного управління.

Бібліографічний список:

1. The Institute of Internal Auditors. The Internal Audit Capability Model (IACM) for the Public Sector. Altamonte Springs, Florida: The IIA Research Foundation, 2009. 86 p.

2. INTOSAI. International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI). URL: https://www.intosai.org (дата звернення: 09.09.2025).

3. Каменська Т. О. Внутрішній аудит: методологія та організація: автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.09. Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. Київ, 2011. 40 с.

4. Філозоп О. В. Розвиток внутрішнього аудиту в Україні: організація і методика: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2010. 20 с.

5. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти), редакція 2017 року. URL: https://iia.org.ua/

6. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: Вид. 2016–2017 рр. Ч. І: пер. з англ. Київ : Міжнар. Федерація бухгалтерів: Аудит. палата України, 2018. 1141 с.

7. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. 01.09.2017. URL: https://www.kmu.org.ua/

8. Public Sector Internal Audit Standards Великої Британії. URL: https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/standards/public-sector-internal-audit-standards

9. Стратегічний план INTOSAI на 2023–2028 роки. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/news/2022/08/310822_EN_2023_2028_INTOSAI_Strategic_Plan.pdf

10. Впровадження глобальних стандартів внутрішнього аудиту у державному секторі (ECIIA & IIA). URL: https://theiia.org/globalassets/site/resources/knowledge-centers/public-sector/ 2023-6889-gui-ippf-evolution-public-sector-paper.pdf

11. Нові глобальні стандарти внутрішнього аудиту: огляд змін та вплив. URL: https://www.clarkschaefer.com/insights/new-global-internal-audit-standards

References:

1. The Institute of Internal Auditors. (2009). *The Internal Audit Capability Model (IACM) for the Public Sector.* Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation.

2. INTOSAI. (2025). *International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI)*. Available at: https://www.intosai.org (accessed September 9, 2025).

3. Kamens'ka T. O. (2011). *Vnutrishnij audit: metodolohiia ta orhanizatsiia*: avtoref. dys. d-ra ekon. nauk: 08.00.09. Nats. akad. statystyky, obliku ta audytu. Kyiv, 40 p.

4. Filosop O. V. (2010). *Rozvytok vnutrishnoho audytu v Ukraini: orhanizatsiia i metodyka*: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.00.09. Zhytomyr. derzh. tekhnol. un-t. Zhytomyr, 20 p.

5. The Institute of Internal Auditors. (2024). *International Professional Practices Framework (IPPF).* Available at: https://theiia.org/en/standards/

6. International Federation of Accountants; Audit Chamber of Ukraine. (2018). I*nternational Standards on Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* (2016–2017 ed.). Kyiv, Ukraine.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Association Agreement between Ukraine and the European Union.* Available at: https://www.kmu.org.ua/

8. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (n.d.). *ISSAI 100 – Fundamental Principles of Public Sector Auditing.* Available at: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_EN.pdf

9. INTOSAI. (2022). *INTOSAI Strategic Plan 2023–2028.* Available at: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/news/2022/08/310822_EN_2023_2028_INTOSAI_Strategic_Plan.pdf

10. The Institute of Internal Auditors & European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). (2023). *Implementation of Global Internal Audit Standards in the Public Sector.* Available at: https://www.theiia.org/globalassets/site/resources/knowledge-centers/public-sector/2023-6889-gui-ippf-evolution-public-sector-paper.pdf

11. Clark Schaefer Hackett. (2024). *New Global Internal Audit Standards: Overviewof Changes and Implications.* Available at: https://www.clarkschaefer.com/insights/new-global-internal-audit-standards

Стаття надійшла: 24.10.2025
Стаття прийнята: 21.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 330.3
JEL O33, O32, G31, G32
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-15

Шатіло О.В.
докторка філософії з економіки,
доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6588-7111
Oksana Shatilo
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

КЛАСИФІКАЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА ТА ВИДОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

CLASSIFICATION ARCHITECTURE AND SPECIFIC CHARACTERISTICS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

Анотація. *У статті розглянуто основні чинники, що впливають на розвиток цифровізації. Проаналізовано частку підприємств, які купують послуги хмарних обчислень. Висвітлено, що впровадження цифрової трансформації на підприємствах є можливим завдяки використанню програмного забезпечення ERP та CRM, хмарних обчислень, штучного інтелекту, інтеграції цифрових технологій, оптимізації й автоматизації операційних процесів, формуванню нових компетенцій. Все це впливає на чинники цифровізації, які бувають цифрові та нецифрові. Водночас, сукупність елементів цифровізації та впливу на них різних чинників дає можливість сформувати комплексну стратегію впровадження цифрової трансформації підприємницького суб'єкту господарювання. Визначено чинники впровадження цифрової трансформації підприємств та запропоновано класифікаційну архітектоніку цифрової трансформації підприємств.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, інвестиції, інновації, підприємства, класифікація, фінанси, стратегія, фінанси бізнесу, фінансові ресурси.*

Abstract. Introduction. *The article considers the main factors influencing the development of digitalization. The collection of enterprises that purchase cloud computing services is analyzed. It is noted that the share of enterprises purchasing cloud computing services is growing every year.* ***Purpose.*** *If in 2018 this figure was 9.8%, then in 2024 it will be 13.7%.* ***Methods.*** *This indicates a positive dynamic in the development of digital transformation of business entities, which consists in a systematic increase in the implementation of cloud computing, which is expressed through the implementation of CRM and ERP software; office software; e-mail functionality; hosting of the company's database(s); file storage; accounting and finance application software; computing power to run the software used by the company; security software (antivirus software, network access control, etc.); a computing platform that provides a hosted environment for developing, testing, or deploying applications.* ***Results.*** *Effective use of cloud computing in an enterprise contributes to operational efficiency, scalability, competitiveness, reduced capital expenditures, innovation, investment attraction, and rapid response to the latest market changes. It is highlighted that the implementation of digital transformation in enterprises is possible through the use of ERP and CRM software, cloud computing, artificial intelligence, integration of digital technologies, optimization and automation of operational processes, formation of new competencies. All this affects the factors of digitalization, which are digital and non-digital. The factors for implementing digital transformation of enterprises act as an indicator of strategic necessity, while the classification architecture of digitalization is a tool for choosing tactical tools. At the same time, the combination of digitalization elements and the influence of various factors on them makes it possible to form a comprehensive strategy for implementing digital transformation of an entrepreneurial entity.* ***Conclusion.*** *The factors for implementing digital transformation of enterprises are identified and a classification architecture of digital transformation of enterprises is proposed.*

Keywords: *digital transformation, investments, innovations, enterprises, classification, finance, strategy, business finance, financial resources.*

Постановка проблеми. Сучасний ринкова економіка вимагає від підприємницького суб'єкта господарювання комплексної та системної підготовки до постійних змін, спричинених глобалізацією та технологічним прогресом. В період Четвертої промислової революції ключовим аспектом виживання, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку є цифрова трансформація. Незважаючи на широке вживання терміну «цифрова трансформація», його теоретична основа та систематизація залишаються вивченими частково, що створює значні проблеми як для наукового дослідження, так і для практичної реалізації стратегій цифрової трансформації. Однією з проблем класифікації цифрової трансформації є відсутність уніфікованої, структурованої класифікаційної архітектоніки та однозначних видових характеристик цифрової трансформації підприємств. Отже, актуальним залишається питання формування цілісної класифікаційної архітектоніки цифрової трансформації підприємств, а також виділення та деталізація її ключових видових характеристик. Детальний аналіз окресленої проблеми дозволить систематизувати інформацію у даній сфері, розробити практичні інструменти та обґрунтувати рекомендації для успішного управління процесами цифрової трансформації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питання цифрової трансформації та її класифікації займалася значна кількість вітчизняних науковців.

© Шатіло О.В., 2025

Серед публікацій, присвячених цифровій трансформації підприємства, варто відзначити наукові праці вітчизняних вчених. Зокрема, Чмерук Г.Г. [1] виокремив основні інструменти цифрової трансформації підприємств. Когут Ю.І. [3] визначив особливості та спектри впровадження цифровізації. Гладкий О. [4] аналізував чинники цифрової трансформації. Черняєва А.О. [5] досліджувала використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу на основі впровадження їх в бізнес-моделі, що представлять собою спрощене відображення механізму здійснення певної господарської діяльності. Праці Коненка В.В., Рудаченка О.О., Тараруєвої Ю.О. [6] приділені глобальним тенденціям цифрової трансформації економіки та їхньому впливу на фінансову сферу в Україні. Ларіна Н.Б. і Таран Є.І. [7] зазначають, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку суспільства, сприяючи розкриттю інтелектуального потенціалу нації. В умовах трансформації важливим завданням є класифікація інструментів цифрової трансформації, яка сприяє підвищенню інтелектуального рівня населення та оптимізації процесів управління знаннями. Чуєнко В., Тазетдінов В. [8] вважають, що класифікація цифрової трансформації дає можливість розмежувати виробничі процеси та постійно їх удосконалювати, адже бізнес-процес – це послідовність дій, в результаті яких створюється новий продукт чи послуги. Руденко М.В. [9] розглядає сучасні технології цифрової трансформації. Шевченко О.М., Рудич Л.В. [10] аналізують розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. Чаркіна Т.Ю. і Орловська О.В. [11] досліджують цифровізацію як пріоритетний напрям розвитку підприємств. Ставченко С.В. [12] зазначає потенційні ризики цифровізації соціальної сфери суспільства. Дячков Д.В., Синенко В.А. [13] окреслюють класифікацію стратегій цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг України тощо. Попри чисельність праць, на нашу думку, варто детальніше розглянути та дослідити класифікацію цифрової трансформації підприємства.

Метою даної статті є формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя щодо структури і змістового визначення цифрової трансформації підприємств шляхом систематизації її класифікаційної архітектоніки та видових характеристик.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У дослідженні використано методи аналізу та синтезу, які виділяють чинники, що впливають на розвиток цифровізації; статистичний метод дав можливість охарактеризувати частку кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень; методи індукції та дедукції були застосовані для побудови класифікаційної архітектоніки цифрової трансформації підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання цифрових технологій у діяльності суб'єктів господарювання дає їм змогу стати більш конкурентоспроможними. Однак це вносить зміни практично в усі процеси підприємства, оскільки цифровізація спрощує деякі з них і знижує їх вартість, але ускладнює інші процеси і робить їх більш дорогими. Крім того, цифровізація призводить до появи нових процесів на підприємствах, що часто означає появу нових ризиків і додаткових витрат. Зауважимо, що в умовах цифровізації економіки ключовим чинником виробництва є наявність даних у цифровому вигляді, які стають частиною доданої вартості, новим активом, який забезпечує успішне функціонування бізнесу та конкурентоспроможного розвитку виробництва [1].

Так, зокрема, частка підприємств, які купують послуги хмарних обчислень з кожним роком зростає. Якщо в 2018 році цей показник складав 9,8%, то в 2024 році вже 13,7 % (рис.1). Це свідчить про позитивну динаміку розвитку цифрової трансформації суб'єктів підприємницької діяльності, яка полягає у системному підвищенні впровадження хмарних обчислень, що виражається через впровадження програмного забезпечення CRM та ERP; офісного програмного забезпечення; функціонування електронної пошти; хостинг

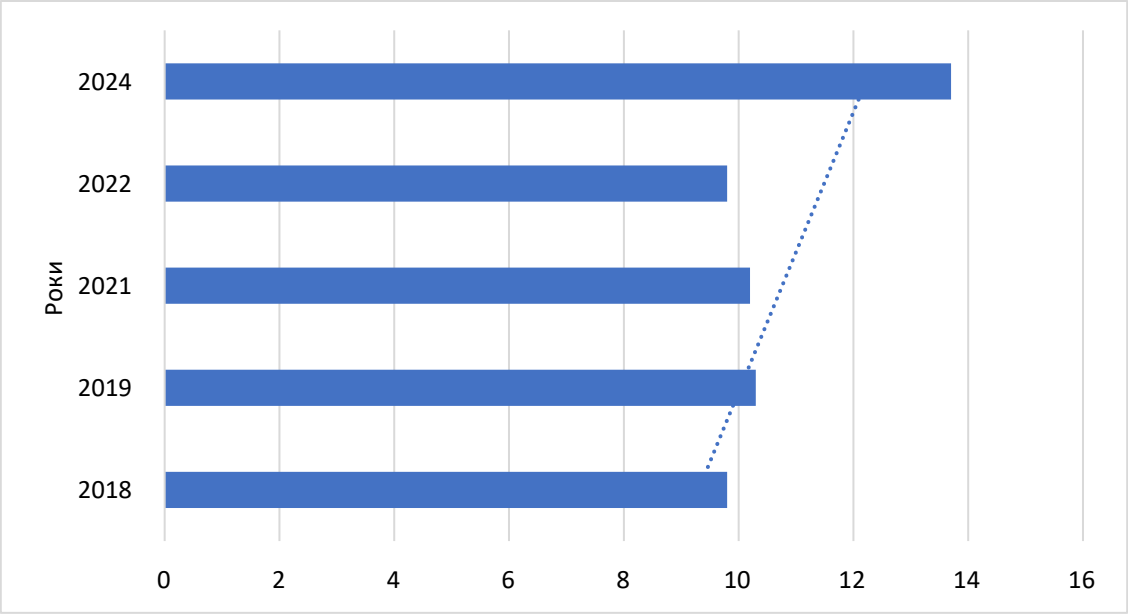

Рис. 1. Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, %

Джерело: сформовано автором за даними [2]

бази/баз даних підприємства; зберігання файлів; прикладного програмного забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів; обчислювальної потужності для запуску програмного забезпечення, яке використовує підприємство; програмного забезпечення для безпеки (антивірусна програма, контроль доступу до мережі тощо); обчислювальної платформи, що забезпечує розміщене середовище для розробки, тестування або розгортання додатків. Ефективне застосування хмарних обчислень на підприємстві сприяє ефективності діяльності, гнучкості масштабування, конкурентоспроможності, зниженню капітальних витрат, впровадженню інновацій, залученню інвестицій та швидкому реагуванні на новітні ринкові зміни.

Основними чинниками, що впливають на розвиток цифровізації є:

- розвиненість інформаційних технологій у країні;
- нормативне регулювання цифрових ринків і цифрового виробництва, підготовка кадрів з цифровими компетенціями тощо;
- технічна інфраструктура (мережі передачі даних, центри обробки даних, програмні сервіси тощо), створення якої вимагає не тільки значних зусиль, а й інвестицій [3].

Всі багаточисельні чинники цифрової трансформації підприємства в умовах диджиталізації доречно пов'язати із підвищенням ефективності використання основних засобів, що варто розділити за двома напрямами: екстенсивному та інтенсивному. Екстенсивний шлях означає збільшення виробничих потужностей підприємства та частки виробничих площ у всій наявній площі, а також збільшення часу корисного використання устаткування та обладнання завдяки скороченню часу ремонту і монтажу, росту коефіцієнтів змінності та безперервності. Інтенсивний шлях – це підвищення використання основних засобів завдяки налагодженню найбільш повного використання виробничого обладнання з врахуванням правильного вибору їх розміру, типу, профілю та раціонального розміщення; впровадження машин і механізмів, підвищення коефіцієнтів їх завантаження у процесі експлуатації [4].

На початку процесу трансформації необхідно виділити головні пріоритети власного розвитку. Спочатку варто сформувати стратегію, визначити пріоритетні цілі, необхідні ресурси та основні процеси, які мають зазнати змін першочергово. Для успішного запровадження цифрової трансформації також необхідно детально розглянути усі бізнес-процеси з метою їх модернізації. Для того, щоб процес цифровізації був здійснений ефективно, мають бути враховані певні аспекти:

- по-перше, формування команди є важливою передумовою цифрової трансформації;
- по-друге, формування стратегії розвитку. Здійснення процесів цифрової трансформації спрямовано на підвищення ефективності роботи компанії;
- по-третє, потрібно розуміти стратегічні напрями розвитку бізнесу;
- по-четверте, перед початком цифрової трансформації необхідно усунути усі розриви у діяльності компанії: в організаційних можливостях або компетентності працівників [5].

Впровадження цифрової трансформації на підприємстві є можливим завдяки використанню програмного забезпечення ERP та CRM, хмарних обчислень, штучного інтелекту, інтеграції цифрових технологій, оптимізації й автоматизації операційних процесів, формуванню нових компетенцій. Все це впливає на чинники цифровізації, які бувають цифрові та нецифрові. В свою чергу сукупність елементів цифровізації та впливу на них чинників дає можливість сформувати комплексну стратегію впровадження цифрової трансформації підприємницького суб'єкту господарювання (рис.2).

Оскільки чинники впровадження цифрової трансформації підприємств виступають як індикатор стратегічної необхідності, то класифікаційна архітектоніка цифровізації є інструментом для вибору тактичного інструментарію. Їхня комплексність створює системне моделювання процесу цифрової трансформації, де встановлюється зв'язок між структурою, глибиною і очікуваними результатами трансформаційних ініціатив підприємства. Цей взаємозв'язок є ключовим для формування обґрунтованої стратегії управління цифровими змінами.

При цьому варто зазначити, що незважаючи на значний прогрес у сфері цифровізації, існують суттєві виклики, пов'язані з різноманітністю інструментів цифрової трансформації та відсутністю єдиної систематизованої класифікації їх впливу на розвиток інтелектуального потенціалу. Більшість існуючих досліджень фокусуються на окремих аспектах цифрової трансформації, таких як впровадження штучного інтелекту, блокчейну, великих даних чи інших технологій, однак недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу їх інтеграції у соціально-економічні системи [7].

Тому варто зосередити увагу на тому, що наявність класифікації цифровізації дає можливість розмежовувати, контролювати та формувати індивідуальний найактуальніший напрям інформаційної діяльності. Завдяки класифікації можна врахувати цілі підприємства, його потреби та можливості. Класифікація цифровізації пов'язана з розмежуванням цілого на частини та дає можливість згрупувати всі процеси цифровізації для взаємодії суб'єктів економічної діяльності та громадян [8].

Класифікація цифровізації зосереджена не лише на впровадженні та залученні технологій. Вона інтегрується в усі можливі сфери функціонування підприємства та, як правило, зумовлює мінімізацію витрат, підвищення продуктивності, децентралізацію виробничих потужностей, ефективне прийняття рішень, формування екологічного підходу, підвищення якості продукції (надання послуг), диверсифікації виробництва, зміну кон'юнктури ринку.

Формування класифікаційної архітектоніки цифрової трансформації підприємства сформована на основі проаналізованих класифікацій та охоплює виділення загальної класифікації цифровізації підприємства (рис. 3). Така комплексна класифікація, на наш погляд, найбільше відображає аспекти впровадження цифрової трансформації. Також доцільно представити загальну класифікацію цифовізації підприємства, яка розроблена автором на основі проаналізованих джерел [9; 10; 3; 11; 9;12; 13], до якої включені такі ознаки: за сферою впровадження; за видом фінансових технологій; за типом організаційного рівня; за типом технологічного рівня; за темпами впровадження; за сферою використання цифрових технологій; за можливістю оптимізації бізнес-процесів (рис. 3).

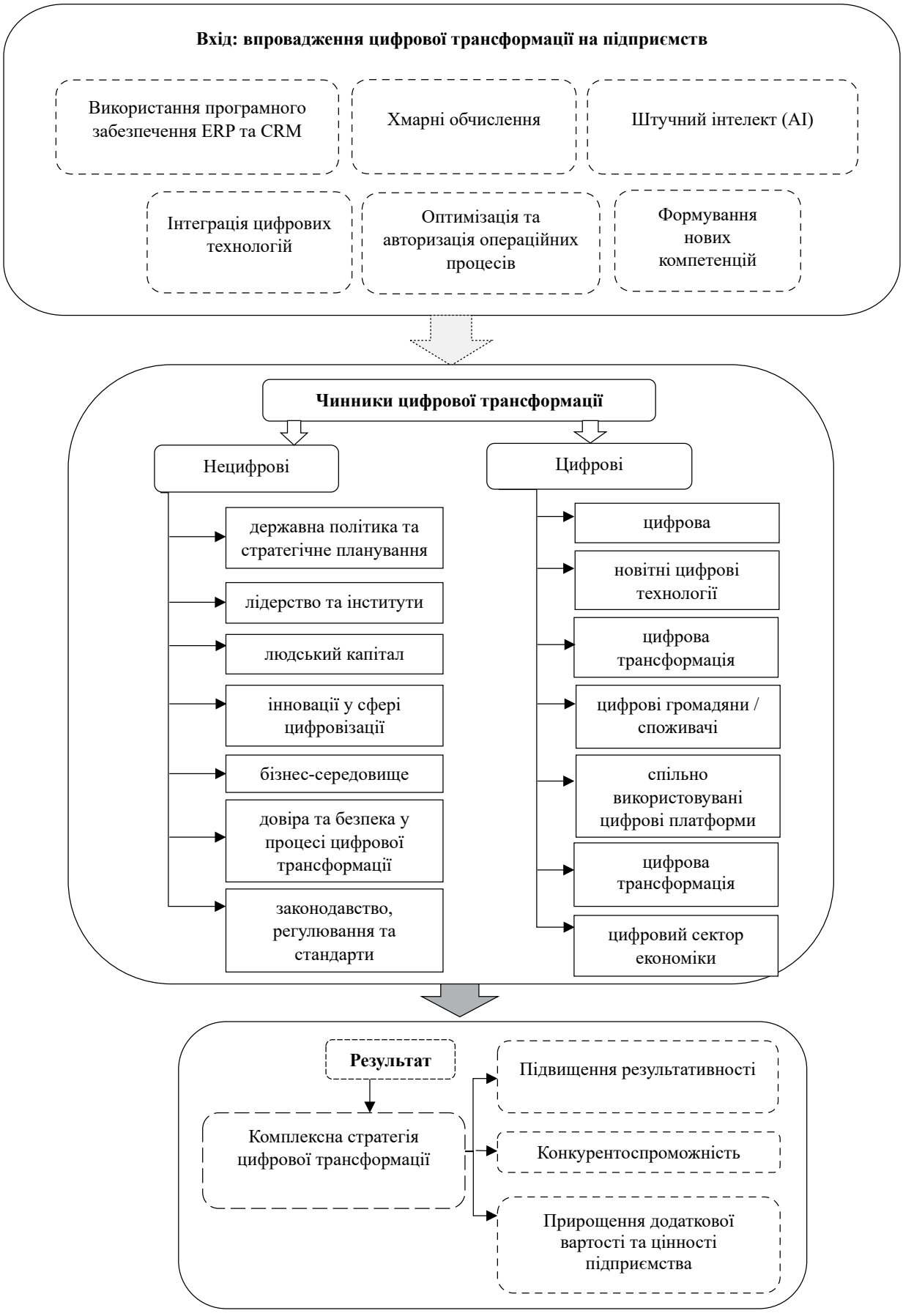

Рис. 2. Чинники впровадження цифрової трансформації підприємств

Джерело: сформовано автором за даними [3; 6]

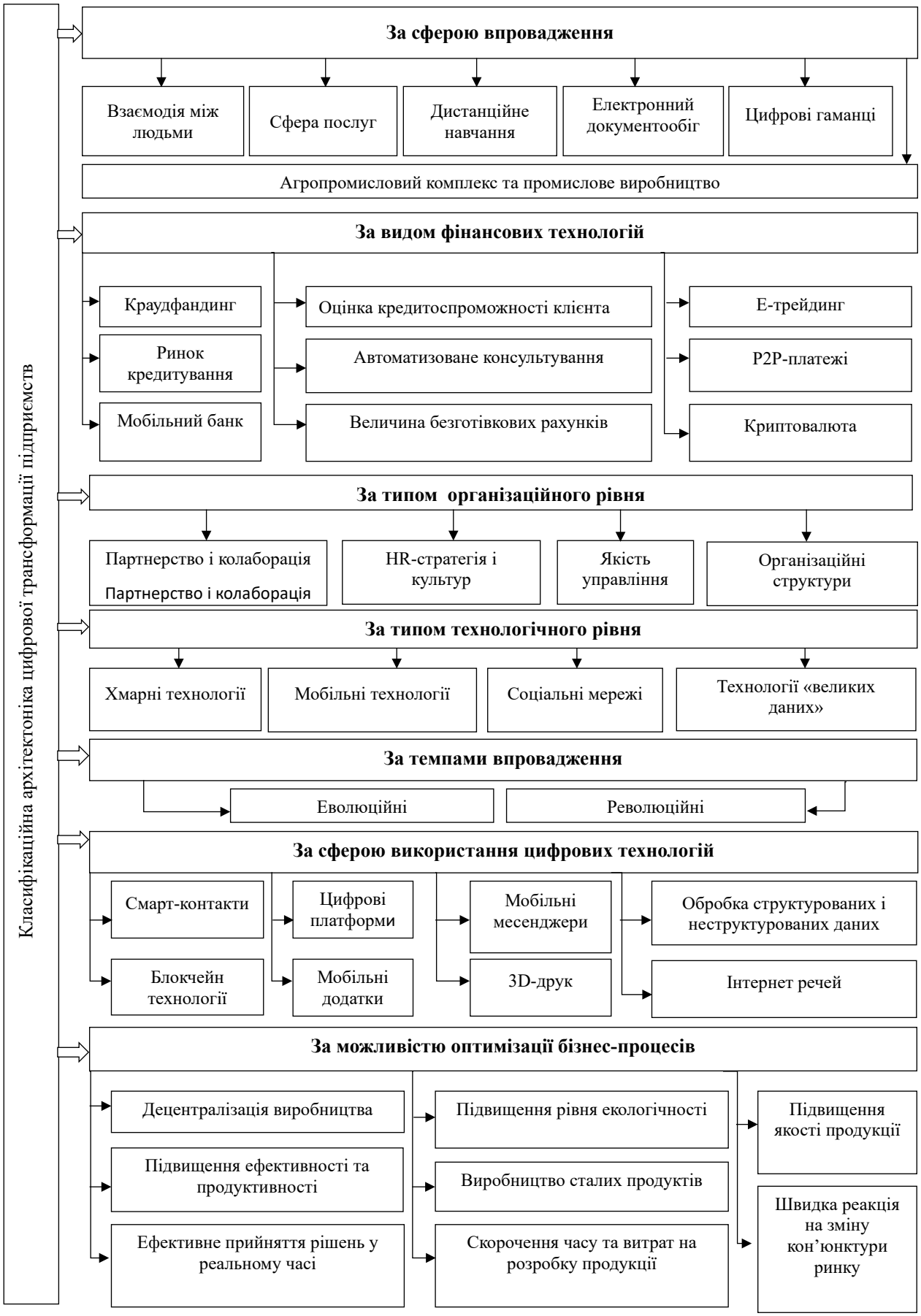

Рис. 3. Класифікаційна архітектоніка цифрової трансформації підприємств

Джерело: систематизовано автором за даними [3; 9–13]

Нині розробка класифікаційних критеріїв зумовлена активним переходом до розвитку цифрової трансформації підприємства, що є ключовою складовою, яка забезпечує його стійку адаптивність до динамічних ринкових умов. Впровадження цифрових рішень призводить до суттєвого скорочення фінансових та операційних витрат завдяки автоматизації і підвищенню показників прогнозування. Водночас, використання класифікованих даних у системах контролю зумовлює підвищення якості виробництва та відповідності специфікаціям при наданні послуг. При цьому забезпечує максимізацію вихідного результату операційної діяльності та оптимізує процеси прийняття стратегічних рішень шляхом надання керівництву релевантної та своєчасної інформації. Результат даного процесу – здатність підприємницького суб'єкта господарювання ефективно та своєчасно використовувати структуровані дані для створення унікальних продуктів та послуг, які можуть бути створені під індивідуальні запити клієнтів, підвищуючи тим самим позиції на ринку та формуючи клієнтську базу.

Висновки. Отже, цифрова трансформація відіграє важливу роль в розвитку та становленні підприємства. Визначення чинників та класифікаційної архітектоніки з видовими характеристиками цифрової трансформації підприємств є критично необхідними складовими для ефективного управління компанією, оскільки дозволяє чітко розмежувати різноманітні підходи, цілі та особливості. Оскільки цифрова трансформація є багатовимірним явищем, що охоплює суттєву зміну не тільки технологічних платформ, але й організаційних структур, процесів, корпоративної культури та, найголовніше, бізнес-моделей. Ідентифіковані видові характеристики цифрової трансформації забезпечують підприємствам можливість спрямованого вибору стратегії, яка максимально відповідає їхній галузевій специфіці та рівню зрілості, що є ключовим для набуття конкурентних переваг. Тому розроблена класифікація слугує практичним інструментом, який допомагає як проаналізувати поточний стан діяльності підприємства, так і визначити довгострокові стратегічні етапи розвитку.

Бібліографічний список:

1. Чмерук Г.Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво.* 2020 р.. № 2 (113). С. 170–177

2. Державна служба статистики України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.11.2025).

3. Когут Ю. І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки : практич. посіб. / Ю. І. Когут. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.

4. Гладкий О. Чинники цифрової трансформації підприємства в умовах диджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 6. С. 40–46

5. Черняєва А.О. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89 (дата звернення: 15.11.2025).

6. Коненко В.В., Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 20. С. 15–21

7. Ларіна Н.Б., Таран Є.І. Класифікація інструментів цифрової трансформації для посилення інтелектуального потенціалу держави. *Наукові перспективи.* 2024. № 11 (53). С.249–259

8. Чуєнко В., Тазетдінов В. Класифікація цифровізації виробничих та бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки.* 2024 (335). № 3, Т1. С. 307–313

9. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2019. № 23. С. 10.

10. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com. ua/pdf/7_2020/63.pdf. (дата звернення: 15.11.2025).

11. Чаркіна Т. Ю., Орловська О. В. Цифровізація транспортних процесів як пріоритетний напрямок розвитку залізничного транспорту // Science, innovations and education: problems and prospects: proceedings of the 10 th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022. Tokyo: CPN Publishing Group, 2022. С. 555–559.

12. Ставченко С.В. Розділ 2. Потенційні ризики цифровізації соціальної сфери суспільства. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках,* 2025. № 1(1), С. 33–64. DOI: https://doi.org/10.15421/342462 (дата звернення: 15.11.2025).

13. Дячков Д.В., Синенко В.А. Класифікація стратегій цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг України. *Економічний простір.* 2025. № 205. С. 68–74.

References:

1. Chmeruk H. H. (2020) Instrumenty tsyfrovoi transformatsii sub'iektiv hospodariuvannia [Tools for digital transformation of business entities]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo.* No. 2(113), pp. 170–177. (in Ukrainian)

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 15 November 2025). (in Ukrainian)

3. Kohut Yu.I. (2021) Tsyfrova transformatsiia ekonomiky ta problemy kiberbezpeky [Digital transformation of the economy and cybersecurity issues]. Kyiv: Konsaltynhova kompaniia "SIDKON". (in Ukrainian)

4. Hladkyi O. (2024) Chynnyky tsyfrovoi transformatsii pidpryiemstva v umovakh dydzhytalizatsii [Factors of digital transformation of the enterprise in the conditions of digitalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky.* No. 6. pp. 40–46. (in Ukrainian)

5. Cherniaieva A. O. (2024) Vykorystannia novitnikh tsyfrovykh instrumentiv ta tekhnolohii vedennya biznesu [The use of the latest digital tools and technologies for doing business]. *Ekonomika ta suspilstvo.* No. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89 (Accessed 15 November 2025). (in Ukrainian)

6. Konenko V.V., Rudachenko O.O., Tararuiev Yu.O. (2024) Osnovni napriamy tsyfrovoi transformatsii bankivskoi diialnosti [Key directions of digital transformation of banking]. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid.* No. 20, pp. 15–21. (in Ukrainian)

7. Larina N.B., Taran Ye.I. (2024) Klasyfikatsiia instrumentiv tsyfrovoi transformatsii dlia posylennia intelektualnoho potentsialu derzhavy [Classification of digital transformation tools for strengthening the intellectual potential of the state]. *Naukovi perspektyvy.* No. 11(53), pp. 249–259. (in Ukrainian)

8. Chuyenko V., Tazetdinov V. (2024) Klasyfikatsiia tsyfrovizatsii vyrobnychykh ta biznes-protsesiv [Classification of digitalization of production and business processes]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Tekhnichni nauky.* no. 3(335), Vol. 1, pp. 307–313. (in Ukrainian)

9. Rudenko M.V. (2019) Tekhnolohii tsyfrovoi transformatsii silskohospodarskykh pidpryiemstv [Technologies of digital transformation of agricultural enterprises]. *Ahrosvit.* No, 23, pp. 10. (in Ukrainian)

10. Shevchenko O.M., Rudych L.V. (2020) Rozvytok finansovykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Development of financial technologies in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine]. *Efektyvna ekonomika.* no. 7. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/63.pdf (Accessed 15 November 2025). (in Ukrainian)

11. Charkina T. Yu., Orlovska O. V. (2022) Tsyfrovizatsiia transportnykh protsesiv yak priorytetnyi napriamok rozvytku zaliznychnoho transportu [Digitalization of transport processes as a priority direction for the development of railway transport]. In: Science, innovations and education: problems and prospects: proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022. Tokyo: CPN Publishing Group, pp. 555–559. (in Ukrainian)

12. Stavchenko S. V. (2025) Rozdil 2. Potentsiini ryzyky tsyfrovizatsii sotsialnoi sfery suspilstva [Potential risks of digitalisation in the social sphere of society]. *Epistemolohichni doslidzhennia v filosofii, sotsialnykh i politychnykh naukakh,* no. 1(1), pp. 33–64. DOI: https://doi.org/10.15421/342462 (Accessed 15 November 2025). (in Ukrainian)

13. Diachkov D.V., Synenko V.A. (2025) Klasyfikatsiia stratehii tsyfrovizatsii pidpryiemstv v sferi nadannia medychnykh posluh Ukrainy [Classification of digitalization strategies for enterprises in the field of medical services in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir.* No. 205, pp. 68–74. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 30.10.2025
Стаття прийнята: 25.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 339.138:004.738.5:658.8-026.13
JEL L26, L86, M31, M37
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-16

Шматок М.В.
аспірант,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6011-507X
Maksym Shmatok
Sumy National Agrarian University

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

SOCIAL MEDIA IN THE BRAND MANAGEMENT SYSTEM OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

Анотація. *У статті розглядається роль соціальних мереж у системі управління брендом підприємств малого бізнесу. Узагальнено наукові підходи й сучасні емпіричні дослідження щодо ролі соціальних платформ у формуванні бренду, довіри, лояльності та наміру купівлі. Охарактеризовано ключові елементи стратегії маркетингу в соціальних мережах: сегментацію й таргетинг, вибір платформ і форматів контенту, поєднання органічних і платних інструментів, персоналізацію та управління сприйнятими ризиками споживачів. Наведені переваги та обгрунтована доцільність використання реклами в соціальних мережах завдяки можливостям детального таргетингу та персоналізації. Оптимальне поєднання органічного контенту й платних кампаній є критично важливим для малих підприємств за умов обмежених бюджетів. Наголошено на поетапному підході до розвитку маркетингу в соціальних мережах з урахуванням ресурсних обмежень.*

Ключові слова: *маркетинг у соціальних мережах, малий бізнес, управління брендом, соціальні мережі, показники цифрового маркетингу, реклама в соціальних мережах.*

Abstract. Introduction. *The rapid diffusion of social networks has fundamentally changed how small businesses build and manage their brands, yet many enterprises still use these platforms in a fragmented, tactical way rather than as a coherent brand management system.* ***Purpose.*** *The article aims to substantiate theoretically and methodologically the role of social networks in the brand management of small businesses and to systematise strategic approaches to using social media marketing for strengthening brand equity and competitiveness.* ***Methods.*** *The research is based on a systematic and comparative analysis of scientific publications and recent empirical studies, critical review and synthesis of concepts of digital and social media marketing, as well as analytical generalisation of evidence on the impact of social media activities and digital performance indicators on brand outcomes and sales of small enterprises.* ***Results.*** *The study clarifies the specific place of social networks within the architecture of digital marketing of small businesses and reveals their functions in brand awareness, trust, loyalty and purchase intention formation. The key elements of a brand-oriented SMM strategy are identified: segmentation and targeting using advanced platform tools; positioning and value proposition communication through visual and verbal brand identity; informed choice of platforms and content formats; balanced combination of organic content and paid campaigns; personalisation of messages and management of perceived financial, time and psychological risks. Special attention is paid to social media advertising as a flexible subsystem of digital communication that allows small businesses to focus limited budgets on high-potential segments and reinforce organic brand communication. The article proposes an integrated view of digital indicators (reach, engagement, branded and organic traffic, conversions, advertising costs) as a system of metrics that links social media activities to brand performance and business results.* ***Conclusion.*** *It is argued that small businesses should develop SMM stepwise, beginning with a minimal yet coherent presence and basic analytics, and gradually expanding to targeted advertising, marketing automation and CRM integration. Practical recommendations include focusing on one or two core platforms, consistent use of user-generated content and reviews as social proof, continuous optimisation of creatives with regard to cognitive load and emotional impact, and embedding digital metrics into decision-making on brand investments in social networks.*

Keywords: *social media marketing, small business, brand management, social networks, digital marketing metrics, social media advertising.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація господарських систем зумовлює зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій і, зокрема, соціальних медіа у забезпеченні економічного розвитку малого бізнесу. Європейський досвід показує, що малі та середні підприємства становлять переважну більшість суб'єктів підприємництва, формують значну частку доданої вартості та зайнятості, однак водночас стикаються з істотними бар'єрами через обмежені фінансові й кадрові ресурси. В таких умовах бренд підприємства стає одним із ключових нематеріальних активів, а стратегії та інструменти цифрового маркетингу – одним з основних механізмів, які дають змогу малим підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, посилити інноваційність і забезпечити конкуренцію навіть за умов ресурсних обмежень.

У цьому контексті особливого значення набувають соціальні мережі, поширення яких змінило конфігурацію маркетингових комунікацій і посилило онлайн-конкуренцію між компаніями різного масштабу. Економіка соціальних медіа формується як результат переходу значної частини комунікацій, пошуку інфор-

© Шматок М.В., 2025

мації та бізнес-процесів у віртуальний простір, що обумовлює нові моделі привертання уваги користувачів. Для малого бізнесу соціальні мережі перетворюються з додаткового каналу просування на інфраструктуру безперервного управління брендом, через яку формується впізнаваність, емоційний образ компанії, вибудовується довіра, накопичуються соціальні докази й відгуки. Вони виступають ефективною платформою управління брендом, просування товарів і послуг, оскільки забезпечують охоплення великих аудиторій, прямий діалог зі споживачами, можливість оперативного тестування гіпотез і проведення маркетингових досліджень на основі поведінкових даних. Проте багато підприємств досі використовують ці платформи фрагментарно, тактично (епізодичні публікації, поодинокі рекламні кампанії), а не як цілісну систему управління брендом малого бізнесу.

Для малого бізнесу маркетинг у соціальних мережах є відносно низьковитратним інструментом, що частково компенсує нерівність доступу до традиційних медіа й масштабних рекламних бюджетів. За належного стратегічного планування, коли вся активність у соціальних мережах – від вибору платформ, форматів контенту і тональності комунікації до налаштування реклами й роботи з відгуками – підпорядкована завданню цілеспрямованого управління брендом, малий бізнес здатен конкурувати з великими гравцями. Соціальні мережі в такому випадку використовуються не лише для підвищення обізнаності про бренд, залучення цільових сегментів і стимулювання онлайн-продажів, а й для системного формування та підтримання бренд-ідентичності, репутації й лояльності клієнтів, що й окреслює актуальність дослідження теоретико-методологічних засад управління брендом малого підприємства в соціальних мережах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання соціальних мереж у системі управління брендом підприємств малого бізнесу є предметом активних наукових дискусій як в українській, так і в зарубіжній літературі. Дослідження зосереджуються на можливостях цифрових платформ для посилення конкурентних позицій, розширення ринків збуту, персоналізації комунікацій і підвищення результативності маркетингу в соціальних мережах. Водночас інтеграція соціальних мереж у цілісну бренд-орієнтовану систему управління, адаптовану до специфіки малого бізнесу, залишається дослідженою лише частково.

У вітчизняних роботах соціальні мережі переважно розглядаються з позицій рекламних інструментів та оцінювання їх ефективності. І. Гаврилюк акцентує на таргетованій рекламі як ключовому інструменті цифрового маркетингу, що дає змогу малому бізнесу формувати обізнаність і впізнаваність бренду за рахунок високої адресності комунікацій [1]. О. Підлісна та А. Виборнов аналізують тенденції використання реклами у соціальних мережах, підкреслюючи зміну логіки рекламної діяльності під впливом цифровізації та нових технологій, проте зосереджуються переважно на залученні клієнтів і продажах [2]. О. Роїк і В. Овсяк пропонують модель інформаційної технології оцінювання реклами в соціальних мережах, що формує основу для управління цифровими індикаторами активності бренду, але майже не зачіпає стратегічні аспекти брендингу малого бізнесу [3]. І. Чирак, аналізуючи економіку соціальних медіа, окреслює можливості масштабування бренду малого підприємства в умовах «економіки уваги», однак системний вимір управління брендом у соціальних мережах позначено лише як перспективний напрям подальших досліджень [4].

Зарубіжні дослідження приділяють більше уваги стратегічному виміру цифровізації та маркетингу в соціальних мережах. J. Brodny та M. Tutak доводять, що цифрові інструменти, зокрема маркетинг у соціальних мережах, виступають чинником зростання продуктивності та конкурентоспроможності малого бізнесу [7]. I. Chyrak, V. Koziuk, E. Siskos та K. Darvidou пропонують комплексну рамку стратегії маркетингу в соціальних мережах (цілі, позиціонування, вибір платформ, контент-стратегія, аналітика), яка може слугувати методологічною основою управління брендом у соціальних медіа, але потребує адаптації до умов малого бізнесу [9]. T. Sailer емпірично доводить, що емоційні апеляції в рекламі соціальних мереж суттєво впливають на ставлення до реклами й намір взаємодії, що безпосередньо пов'язано зі сприйняттям і силою бренду [16].

Мета статті. теоретико-методологічне обґрунтування використання маркетингу в соціальних мережах для управління брендом підприємств малого бізнесу на основі узагальнених наукових підходів і сучасних емпіричних досліджень, а також систематизація, аналіз та вивчення практики використання соціальних мереж малими підприємствами для формування довіри, лояльності клієнтів, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та зміцнення їх конкурентоспроможності.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. Дослідження ґрунтується на систематичному та порівняльному аналізі вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій і новітніх емпіричних досліджень, критичному огляді та синтезі концепцій цифрового маркетингу й маркетингу в соціальних мережах, а також аналітичному узагальненні емпіричних даних щодо впливу активностей у соціальних мережах та цифрових показників ефективності на результати бренду й обсяги продажів малих підприємств. У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу й синтезу, для уточнення понятійного апарату, структурування чинників впливу соціальних мереж на бренд і формування логіко-структурних зв'язків між ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні засади цифрового маркетингу та зокрема маркетингу в соціальних мережах пов'язані з переосмисленням ролі інтернет-технологій у створенні вартості, побудові взаємин зі споживачами та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. У цьому контексті соціальні мережі виступають центральною ланкою системи управління брендом малого бізнесу, оскільки саме через них конструюється й підтримується бренд-ідентичність, формується емоційний образ компанії, вибудовується довіра, репутація та лояльність аудиторії. Управління брендом у соціальних мережах є комплексним підходом, у межах якого контент, таргетована реклама, комунікація з користувачами, робота з відгуками, залучення лідерів думок

та спільнот розглядаються як взаємопов'язані інструменти єдиної бренд-стратегії. По суті, вся активність малого бізнесу в соціальних мережах підпорядкована завданню цілеспрямованого управління брендом.

Саме така концентрація зусиль малого бізнесу на управлінні брендом через соціальні мережі зумовлена специфікою цифрового середовища, де увага користувачів, їхня взаємодія з контентом і накопичені платформами дані перетворюються на основний ресурс конкурентної боротьби. Алгоритми ранжування, механізми таргетування та соціальні сигнали, такі як: лайки, коментарі, поширення, фактично визначають видимість бренду та масштаб охоплення його комунікацій, що робить соціальні мережі не просто інструментом просування, а інфраструктурою для безперервного брендинг-процесу. Відтак, для розуміння ролі соціальних мереж у системі управління брендом малого бізнесу необхідно враховувати ширший контекст маркетингу в соціальних мережах та логіку функціонування самих платформ.

Ефективність соціальних мереж як інструменту просування та управління брендом зумовлена тим, що значна частина уваги користувачів, їхньої комунікаційної активності та онлайн-транзакцій концентрується в межах кількох великих платформ, які виступають ключовими посередниками між бізнесом і споживачами. Такі платформи виступають не лише каналами комунікації, а й інфраструктурою збирання й обробки великих масивів даних, на основі яких формуються алгоритми персоналізації стрічок, рекомендацій та рекламних оголошень, що безпосередньо впливає на можливості малих підприємств привернути увагу цільових аудиторій [4].

З точки зору малого бізнесу, соціальні мережі забезпечують доступ до аудиторії за відносно низьких витрат, дозволяють вибудовувати репутацію та довіру через послідовний контент і взаємодію, а також полегшують залучення клієнтів через рекомендації та «сарафанне радіо» у цифровій формі. Соціальні мережі слугують ефективним інструментом просування бізнесу незалежно від галузі, а системне використання сприяє підвищенню впізнаваності бренду, збільшенню трафіку сайтів та розширенню клієнтської бази малих підприємств [6, с. 36–38].

При цьому підприємства малого бізнесу мають адаптувати комунікаційну політику до специфіки кожної платформи, беручи до уваги алгоритми ранжування, обмеження форматів, типові сценарії поведінки користувачів і відмінності в очікуваннях аудиторій.

Стратегія впровадження соціальних мереж для малого бізнесу виступає як складова ширшої архітектури цифрового маркетингу, що інтегрує веб-сайти, сторінки у соціальних мережах, платформи електронної комерції, месенджери, e-mail-комунікації та аналітичні системи в єдину систему управління взаєминами з клієнтами. Для підприємств малого бізнесу така інтеграція дає змогу поєднати переваги різних каналів при обмежених ресурсах, зосередившись на тих інструментах, які забезпечують максимальний внесок у впізнаваність бренду, залученість і продажі, зокрема на соціальних мережах як центральній ланці взаємодії з аудиторією [16, с. 32].

Основою ядра стратегії є сукупність інструментів, до яких належать профілі в соціальних мережах, контент-маркетинг, таргетована реклама, чат-боти, побудова воронок продажів та використання інструментів штучного інтелекту для оптимізації креативів і аналізу даних. Ефективні стратегії поєднують органічний контент з платними форматами, які дозволяють масштабувати охоплення та прискорювати досягнення цільових показників, тоді як чат-боти й автоматизовані воронки забезпечують підтримку клієнта на етапах консультації, замовлення та післяпродажного сервісу.

Ключові інструменти маркетингу в соціальних мережах із основними цілями, перевагами для підприємств малого бізнесу та типові обмеження і ризики наведені в таблиці 1.

Стратегія маркетингу в соціальних мережах важлива, бо дозволяє малому бізнесу діяти не хаотично,

Таблиця 1

Основні інструменти маркетингу в соціальних мережах для малого бізнесу

Інструмент	Основні цілі	Переваги для малого бізнесу
Сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn тощо)	Підвищення впізнаваності, формування спільноти, залученість	Низький поріг входу, можливість органічного охоплення, прямий діалог із клієнтами
Контент-маркетинг (пости, сторіс, відео, блоги)	Залучення, інформування, експертність	Підсилює бренд, формує довіру та експертизу, працює в довгостроковій перспективі
Таргетована реклама в соцмережах	Охоплення цільової аудиторії, генерація лідів і продажів	Точний таргетинг, керовані бюджети, можливість швидкого тестування креативів
Чат-боти в месенджерах та соцмережах	Автоматизація консультацій, попередній відбір лідів, сервіс	Цілодобова доступність, зниження навантаження на персонал, стандартизація відповідей
Автоматизовані воронки (email + месенджери + реклами)	Підтримка клієнта від першого контакту до купівлі та повторних продажів	Можливість побудови системного шляху клієнта, підвищення конверсій та LTV
Інфлюенсер-маркетинг	Формування довіри, розширення охоплення	Використання соціального доказу, доступ до готових аудиторій
Інструменти ШІ та аналітики (рекомендаційні системи, прогнозування, генерація креативів)	Оптимізація кампаній, персоналізація, скорочення витрат на контент	Швидке тестування варіантів, глибший аналіз поведінки, підтримка рішень на основі даних

Джерело: побудовано автором

а системно. Вона допомагає оптимально розподіляти бюджет і зусилля між платформами, форматами контенту та рекламними інструментами, щоб отримувати вимірювані результати. Поетапний процес розробки стратегії зображений на рисунку 1.

Побудова стратегії просування в соціальних мережах підприємства малого бізнесу традиційно починається з визначення цілей і ключових показників ефективності, які узгоджуються із загальною бізнес-стратегією. Виділяють такі осноі цілі: підвищення впізнаваності бренду, формування та підтримки онлайн-спільноти, генерування лідів, стимулювання онлайн-продажів і зміцнення лояльності постійних клієнтів, для яких встановлюються відповідні KPI [10, с. 4548].

Малим підприємствам важливо обмежити кількість цілей до пріоритетних і забезпечити прозорий зв'язок між видатками на маркетинг в соціальних мережах та результатами у вигляді продажів або повторних звернень, щоб підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо інвестицій у соціальні медіа [5, с. 232].

Ключовим елементом формування SMM-стратегії виступає сегментація та вибір цільової аудиторії, що реалізується завдяки використанню детальних налаштувань таргетингу. Це створює можливість вузького фокусування на найпривабливіших нішах, мінімізації марних контактів і зменшення вартості залучення клієнта, за умови наявності базових навичок роботи з аналітикою та структуруванням аудиторій [1].

Сегментація безпосередньо пов'язана з питаннями позиціонування та формування ціннісної пропозиції бренду в соціальних мережах. Для підприємств малого бізнесу важливо чітко артикулювати, яку специфічну проблему клієнта вони розв'язують, у чому полягає унікальність пропозиції та які емоційні й функці-

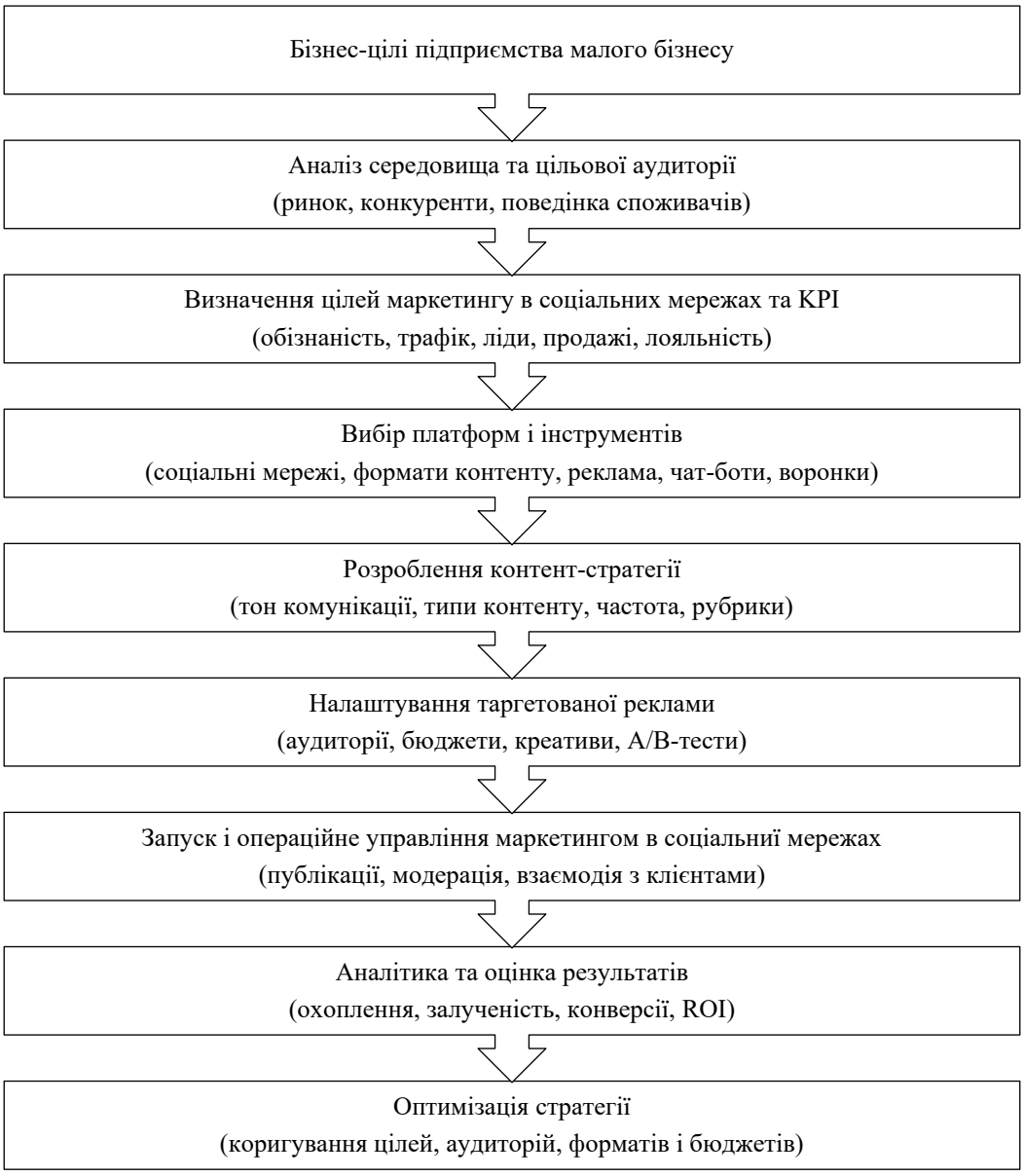

Рис.1. Схема процесу розроблення стратегії маркетингу в соціальних мережах малого бізнесу

Джерело: побудовано автором

ональні вигоди отримує споживач. Успішні SMM-стратегії малого бізнесу базуються на синтезі раціональних аргументів (якість, ціна, сервіс) та емоційних компонентів (довіра, співпричетність, локальна ідентичність), що відображається в контенті та форматах взаємодії з аудиторією [13].

Вибір платформ і форматів комунікації для малого бізнесу визначається поєднанням характеристик цільової аудиторії, продукту та можливостей підприємства. Емпіричні дослідження кампаній у соціальних мережах демонструють, що різні платформи забезпечують відмінні сценарії взаємодії: Facebook та Instagram є ядром візуально орієнтованих B2C-комунікацій, LinkedIn відіграє особливу роль у B2B-сегменті та професійних послугах, тоді як платформи з короткими відео Tik-Tok та YouTube краще підходять для демонстрації продукту, експертного контенту й розважальних форматів. У такому контексті, необхідно фокусуватися на 1–2 ключових платформах, де зосереджена основна частина цільової аудиторії, та поетапно розширювати присутність, уникаючи розпорошення зусиль і бюджетів [15, с. 537].

Формати комунікації в межах обраних платформ включають статичний візуальний контент, короткі й довгі відео, сторіс, прямі ефіри, опитування, каруселі, інтерактивний контент і контент, створений користувачами. Показники залученості та наміру купівлі суттєво залежать від поєднання формату та типу меседжу. Відео та онлайн трансляції, як правило, забезпечують глибше залучення та вищу довіру, тоді як статичні оголошення ефективні на етапі нагадування і ретаргетингу.

Ресурсні обмеження підприємств малого бізнесу істотно впливають на вибір маркетингової стратегії в соціальних мережах, змушуючи шукати баланс між глибиною опрацювання контенту, частотою публікацій та обсягом платної реклами. Брак інвестиційних ресурсів, нестача фахівців та обмежений доступ до зовнішніх експертів є ключовими бар'єрами впровадження комплексних стратегій. Саме тому необхідно застосовувати поетапний підхід до розвитку SMM. Спочатку оптимізувати базову присутність у соціальних мережах, налагодити регулярний контент і мінімальну аналітику, а вже потім розширювати інструментарій за рахунок таргетованої реклами, чат-ботів та інтеграцій із CRM-системами [7].

Однією з характерних рис інтернет-середовища є підвищене сприйняття споживчих ризиків, серед яких виокремлюють фінансовий, часовий та психологічний ризик. Фінансовий ризик пов'язаний із побоюваннями щодо можливих грошових втрат унаслідок шахрайства або невідповідності товару очікуванням, часовий – із ризиком витрати значних часових ресурсів на пошук інформації, оформлення замовлення чи вирішення проблем із доставкою та поверненням, психологічний – із занепокоєнням щодо емоційного дискомфорту, розчарування або втрати самоконтролю при імпульсивних купівлях.

У випадку підприємств малого бізнесу проблема сприйнятого ризику загострюється через слабшу впізнаваність бренду та обмежену історію присутності на ринку. Це підвищує значення репутаційних сигналів – відгуків, рекомендацій інших користувачів, наявності підтверджених профілів у соцмережах, демонстрації реальних кейсів і бекстейдж-контенту – як засобів зниження психологічного та фінансового ризиків. Вдале поєднання рекламних оголошень із соціальним доказом здатне посилити довіру до малого бізнесу й компенсувати відсутність масштабних брендових кампаній, властивих великим компаніям [8].

Реклама в соціальних мережах виступає як окрема підсистема цифрових комунікацій, що інтегрована в архітектуру соціальних платформ і відрізняється високим рівнем таргетованості, інтерактивності та гнучкості форматів. На відміну від органічного контенту, платна реклама в соцмережах структурована через рекламні кабінети. Така екосистема дає змогу обирати оптимальне поєднання форматів залежно від етапу воронки продажів – від формування обізнаності до стимулювання конверсії – та гнучко перерозподіляти бюджети між кампаніями з різними цілями [3, с. 78–79].

Ключова відмінність реклами в соціальних мережах від традиційних каналів полягає у можливостях детального таргетингу та використання великих масивів поведінкових даних про користувачів. Соціальні платформи дозволяють формувати аудиторії за демографічними, географічними, інтересовими та поведінковими ознаками, створювати власні аудиторії на основі списків клієнтів або відвідувачів сайту, а також будувати схожі аудиторії для масштабування доступу до користувачів зі схожими характеристиками [2, с. 169].

Це дозволяє підприємствам малого бізнесу фокусуватись в рекламі на вузько визначених сегментах з найбільшим потенціалом конверсії, зменшення частки марних показів і досягнення більшої ефективності за одиницю витрат, що є критично важливим за обмежених бюджетів .

Також важливо поєднувати органічний контент з платними інструментами, оскільки алгоритмічні обмеження органічного охоплення знижують ефективність комунікацій без використання хоча б мінімальних рекламних інвестицій [9, с. 40].

Поведінкові дослідження реклами та маркетингу в соціальних мережах широко використовують підхід «стимул – організм – реакція» (Stimulus–Organism–Response), згідно з яким маркетингові стимули у вигляді рекламних оголошень, візуальних і текстових елементів, частоти показів і форматів взаємодії впливають на внутрішні стани споживача, такі як емоції, ставлення, довіра або сприйнятий ризик, які, своєю чергою, визначають поведінкову реакцію – намір купівлі, перехід за посиланням, коментар чи подальше поширення контенту [12].

Емоційно насичені візуали (зокрема з виразними усміхненими обличчями) та чіткі, прості меседжі покращують запам'ятовуваність бренду й сприяють формуванню позитивного ставлення, тоді як надмірна складність, інформаційний перевантажений дизайн чи когнітивно важкі тексти можуть знижувати готовність користувача взаємодіяти з рекламою [11].

Користувачі соціальних мереж зазвичай перебувають у режимі швидкого перегляду контенту, тому мають обмежений ресурс уваги для обробки рекламних стимулів. Саме тому реклама з помірним когнітивним навантаженням, яка поєднує візуальну виразність із зрозумілою структурою повідомлення, забезпечує кращу ефективність, ніж як надто спрощені, так і надмірно складні оголошення.

Особливу увагу в рекламі соціальних мережах варто приділяти персоналізації та релевантності повідомлень. Персоналізовані оголошення, побудовані на даних про попередні пошуки, перегляди товарів, взаємодії з сайтом чи сторінкою бренду, демонструють вищі показники клікабельності та конверсій порівняно з неперсоналізованими, оскільки користувачі сприймають їх як більш доречні власним потребам і ситуаціям. Водночас надмірна або надто явно виражена персоналізація здатна викликати дискомфорт і відчуття втручання в приватність, що підриває довіру до бренду та платформи. Баланс між релевантністю та дотриманням очікувань щодо захисту персональних даних стає важливим чинником прийняття реклами, особливо в умовах посилення регуляторних вимог і зростання чутливості користувачів до питань конфіденційності [14, с. 119].

Аналіз рекламних кампаній на Facebook, Instagram та LinkedIn демонструє, що вищі рівні залученості асоціюються з сильнішим емоційним зв'язком між брендом і аудиторією, кращою запам'ятовуваністю та більшою ймовірністю переходу від пасивного споживання контенту до активної взаємодії, включно з купівлею [15, с. 538].

Реклама в соцмережах створює для малого бізнесу значні можливості, проте її ефективність неможлива без розуміння як ключових переваг, так і викликів. Основні переваги та виклики наведені в таблиці 2.

Будь які маркетингові активності мають обов'язково вимірюватись та розраховуватись їх ефективність. Індикатори цифорового маркетингу розглядаються передусім крізь призму соціальних мереж як ключовий інструмент перетворення активностей в соціальних мережах на вимірювані результати, пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства. На відміну від класичних фінансових показників, показники ефективності цифрового маркетингу фіксують у режимі, наближеному до реального часу, динаміку трафіку, видимість бренду, поведінку користувачів та ефективність окремих елементів перформанс-маркетингу в соцмережах.

Оцінювання ефективності реклами в соціальних мережах базується на інтеграції цих груп індикаторів у рамках єдиної аналітичної моделі. Емпіричні дослідження малого бізнесу в Україні показали, що поєднання performance-показників маркетингу в соціальних мережах (брендований і органічний трафік, кількість підписників, охоплення, візити на профіль, конверсії, витрати на онлайн-рекламу) дає змогу статистично пояснити до 90 % варіації обсягів продажів, що підтверджує високу діагностичну цінність цифрових індикаторів соцмереж.

Висновки. Соціальні мережі для малого бізнесу є не просто додатковим каналом комунікації, а центральною платформою управління брендом, навколо якої вибудовується вся цифрова маркетингова екосистема підприємства. Саме через соціальні мережі конструюється та підтримується бренд-ідентичність, формується емоційний образ компанії, вибудовується довіра й лояльність цільової аудиторії, а контент, реклама, аналітика та взаємодія з клієнтами розглядаються як елементи єдиного комплексного підходу до управління брендом. Ефективність такої екосистеми ґрунтується на чіткому формулюванні бренд-цілей, сегментації аудиторії, усвідомленому виборі 1–2 ключових платформ, комбінуванні органічного та платного контенту, а також урахуванні поведінкових і емоційних особливостей сприйняття реклами. Реклама в соціальних мережах створює для малого бізнесу значні можливості, проте їх реалізація неможлива без розуміння переваг і викликів, пов'язаних із персоналізацією, приватністю даних, ризиками недовіри, а також обмеженими ресурсами підприємств, які змушують концентруватися саме на тих активностях, що найбільше посилюють бренд.

Ключовою умовою результативності стратегії маркетингу в соціальних мережах малого бізнесу є усвідомлення того, що вся діяльність у цих каналах має бути підпорядкована завданню цілеспрямованого управління брендом і системно вимірюватися за допомогою цифрових індикаторів. Такі показники мають відображати не лише трафік, видимість бренду, залученість, конверсії та ефективність рекламних інвестицій у режимі, наближеному до реального часу, а й опосередковано характеризувати силу бренду, рівень довіри та лояльності клієнтів. Інтеграція цих метрик у єдину аналітичну модель дає змогу пов'язати витрати на маркетинг у соціальних мережах із результатами управління брендом і продажами, знизити невизначеність управлінських рішень, сфокусувати ресурси на найбільш ефективних бренд-активах та посилити конкурентоспроможність підприємств малого бізнесу.

Таблиця 2

Переваги та виклики реклами в соціальних мережах

Переваги	Виклики
Високий рівень таргетингу (можливість точного вибору цільової аудиторії)	Перевантаження рекламою, «банерна сліпота» та зниження уваги користувачів
Відносно низькі витрати порівняно з традиційними медіа	Складність коректного вимірювання реального впливу на продажі та довгострокову лояльність
Висока інтерактивність і зворотний зв'язок у режимі, близькому до реального часу	Ризики порушення конфіденційності даних, недовіра до способів збору й використання інформації
Можливість персоналізації та релевантних рекомендацій	Негативна реакція на «надто нав'язливу» або «занадто персоналізовану» рекламу
Підтримка вимірюваності (кліки, покази, конверсії, атрибуція)	Залежність від алгоритмів і правил платформи, ризик блокування облікових записів
Швидке масштабування успішних кампаній	Потреба в спеціалізованих знаннях і постійному оновленні компетенцій

Джерело: побудовано автором

Бібліографічний список:

1. Гаврилюк І. І. Таргетована реклама у соціальних мережах. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-102
2. Підлісна О. А., Виборнов А. О. Аналіз тенденцій застосування реклами у соціальних мережах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2021. № 4. С. 166–174. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/76.166
3. Роїк О. О., Овсяк В. К. Розвиток та оцінювання реклами в соціальних мережах. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2024. Т. 34, № 1. С. 78–84. DOI: https://doi.org/10.36930/40340111
4. Чирак І. М. Економіка соціальних медіа: сучасні тренди та особливості розвитку. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.92
5. Шматок М. В. Роль цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10, № 2. С. 231–236. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-46
6. Яцківська А. В. Соціальні мережі як ефективний засіб просування бізнесу у світі. *Society and Security.* 2024. № 1(2). С. 34–39. DOI: https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-34-39
7. Brodny J., Tutak M. Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises and Economic Growth: Evidence for the EU-27 Countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2022. Vol. 8, No. 67. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8020067
8. Chatterjee S., Chaudhuri R., Sakka G., Grandhi B., Galati A., Siachou E., Vrontis D. Adoption of Social Media Marketing for Sustainable Business Growth of SMEs in Emerging Economies: The Moderating Role of Leadership Support. *Sustainability.* 2021. Vol. 13, Art. 12134. DOI: https://doi.org/10.3390/su132112134
9. Chyrak I., Koziuk V., Siskos E., Darvidou K. Comprehensive Framework for Social Media Marketing (SMM) Strategy for Effective Business Activity. *Socio-Economic Relations in the Digital Society.* 2024. Vol. 4(54). P. 39–58. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.584
10. Darjee A. Digital Marketing Strategies for Small Businesses. *International Journal of Research Publication and Reviews.* 2025. Vol. 6, Issue 6. P. 4545–4558.
11. Deng L. The Impact of Social Media Advertising on Consumers' Purchasing Decisions. *SHS Web of Conferences.* 2025. Vol. 215. Art. 01012. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202521501012
12. Dwivedi Y. K., Ismagilova E., Hughes D. L., Carlson J., Filieri R., Jacobson J., Jain V., Karjaluoto H., Kefi H., Krishen A. S., Kumar V., Rahman M. M., Raman R., Rauschnabel P. A., Rowley J., Salo J., Tran G. A., Wang Y. Setting the Future of Digital and Social Media Marketing Research: Perspectives and Research Propositions. *International Journal of Information Management.* 2021. Vol. 59. Art. 102168. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168
13. Jabeen R., Khan K. U., Zain F., Atlas F., Khan F. Investigating the Impact of Social Media Advertising and Risk Factors on Customer Online Buying Behavior: A Trust-Based Perspective. *Future Business Journal.* 2024. Vol. 10, No. 1. Art. 123. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-024-00411-8
14. Lopes P., Rodrigues R., Sandes F., Estrela R. The Moderating Role of Social Media Advertising in Customers' Purchase Intention. In: *Proceedings of the 10th European Conference on Social Media (ECSM 2023)*. 2023. P. 117–124.
15. Mishnick N., Wise D. Social Media Engagement: An Analysis of the Impact of Social Media Campaigns on Facebook, Instagram, and LinkedIn. *International Journal of Technology in Education (IJTE).* 2024. Vol. 7, No. 3. P. 535–549. DOI: https://doi.org/10.46328/ijte.699
16. Popescu A., Tulbure A. The Importance of Social Media Marketing Strategies for Small Businesses. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences.* 2022. Vol. 15(64), No. 2. P. 31–38. DOI: https://doi.org/10.31926/but.es.2022.15.64.2.4

References:

1. Havryliuk I. I. (2024) Targetovana reklama u sotsialnykh merezhakh [Targeted advertising in social networks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society,* issue 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-102
2. Pidlisna O. A., Vybornov A. O. (2021) Analiz tendentsii zastosuvannia reklamy u sotsialnykh merezhakh [Analysis of trends in the use of advertising in social networks]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, no. 4, pp. 166–174. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/76.166
3. Roik O. O., Ovsiak V. K. (2024) Rozvytok ta otsiniuvannia reklamy v sotsialnykh merezhakh [Development and evaluation of advertising in social networks]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU,* vol. 34(1), pp. 78–84. DOI: https://doi.org/10.36930/40340111
4. Chyrak I. M. (2021) Ekonomika sotsialnykh media: suchasni trendy ta osoblyvosti rozvytku [Economics of social media: current trends and development features]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy,* no. 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.92
5. Shmatok M. V. (2025) Rol tsyfrovykh indykatoriv u zabezpechenni konkurentospromozhnosti malykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [The role of digital indicators in ensuring the competitiveness of small enterprises in the conditions of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology,* vol. 10(2), pp. 231–236. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-46
6. Yatskivska A. V. (2024) Sotsialni merezhi yak efektyvnyi zasib prosuvannia biznesu u sviti [Social networks as an effective means of promoting business in the world]. *Society and Security,* no. 1(2), pp. 34–39. DOI: https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-34-39
7. Brodny J., Tutak M. (2022) Digitalization of small and medium-sized enterprises and economic growth: Evidence for the EU-27 countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* vol. 8(2), art. 67. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8020067
8. Chatterjee S., Chaudhuri R., Sakka G., Grandhi B., Galati A., Siachou E., Vrontis D. (2021) Adoption of social media marketing for sustainable business growth of SMEs in emerging economies: The moderating role of leadership support. *Sustainability,* vol. 13, art. 12134. DOI: https://doi.org/10.3390/su132112134
9. Chyrak I., Koziuk V., Siskos E., Darvidou K. (2024) Comprehensive framework for social media marketing (SMM) strategy for effective business activity. *Socio-Economic Relations in the Digital Society,* vol. 4(54), pp. 39–58. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.584

10. Darjee A. (2025) Digital marketing strategies for small businesses. *International Journal of Research Publication and Reviews*, vol. 6(6), pp. 4545–4558.

11. Deng L. (2025) The impact of social media advertising on consumers' purchasing decisions. *SHS Web of Conferences*, vol. 215, art. 01012. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202521501012

12. Dwivedi Y. K., Ismagilova E., Hughes D. L., Carlson J., Filieri R., Jacobson J., Jain V., Karjaluoto H., Kefi H., Krishen A. S., Kumar V., Rahman M. M., Raman R., Rauschnabel P. A., Rowley J., Salo J., Tran G. A., Wang Y. (2021) Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management,* vol. 59, art. 102168. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168

13. Jabeen R., Khan K. U., Zain F., Atlas F., Khan F. (2024) Investigating the impact of social media advertising and risk factors on customer online buying behavior: A trust-based perspective. *Future Business Journal,* vol. 10(1), art. 123. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-024-00411-8

14. Lopes P., Rodrigues R., Sandes F., Estrela R. (2023) The moderating role of social media advertising in customers' purchase intention. In *Proceedings of the 10th European Conference on Social Media (ECSM 2023)*, pp. 117–124.

15. Mishnick N., Wise D. (2024) Social media engagement: An analysis of the impact of social media campaigns on Facebook, Instagram, and LinkedIn. *International Journal of Technology in Education (IJTE)*, vol. 7(3), pp. 535–549. DOI: https://doi.org/10.46328/ijte.699

16. Popescu A., Tulbure A. (2022) The importance of social media marketing strategies for small businesses. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences,* vol. 15(64)(2), pp. 31–38. DOI: https://doi.org/10.31926/but.es.2022.15.64.2.4

Стаття надійшла: 29.10.2025
Стаття прийнята: 25.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

УДК 339.54:330.101.541
JEL F13, F51
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-17

Юр'єва П.Б.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8067-3066
Polina Iurieva
State Tax University

Неборачко М.Е.
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9605-6278
Mykola Neborachko
State Tax University

ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ

TRADE WARS: CONCEPTUAL APPROACHES AND FORMALIZATION OF EMERGENCE MECHANISMS

Анотація. *У статті розглянуто концептуальні підходи до визначення сутності торговельних воєн як форми міжнародних економічних конфліктів. Проаналізовано існуючі визначення торговельної війни, торговельного конфлікту та торговельної суперечки як форм міжнародних економічних протистоянь різного ступеня інтенсивності. Розкрито соціально-економічну природу торговельних воєн як інструменту перегляду балансу сил у міжнародній торгівлі. Запропоновано формалізацію механізмів виникнення торговельних воєн на основі адаптованої моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана, що дозволяє описати процес прийняття рішень урядом в умовах тиску з боку груп інтересів та врахування суспільного добробуту. Визначено умови переходу від односторонніх дій до узгодженої взаємодії держав у міжнародній торгівлі.*

Ключові слова: *міжнародна торгівля, торговельна політика, протекціонізм, торговельні конфлікти, торговельні війни, модель Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана, групи інтересів, функція політичної вигоди уряду.*

Abstract. Introduction. *The article examines conceptual approaches to defining the essence of trade wars as a form of international economic conflict. The existing definitions of trade war, trade conflict, and trade dispute as forms of international economic confrontations of varying intensity are analyzed.* ***Purpose.*** *Particular attention is paid to the classical definition by J. Conybeare, which encompasses instruments, processes, and motivations of trade confrontation participants, as well as to the behavioral approach by G. Grossman and E. Helpman, which focuses on the internal political mechanisms of trade policy formation.* ***Results.*** *The socio-economic nature of trade wars is revealed as a complex phenomenon rooted in conflicts of interest regarding the structure of international trade, the distribution of globalization benefits, and control over strategic sectors. Trade wars are shown to serve as instruments for revising the balance of power and institutional arrangements in international trade. The article proposes a mathematical formalization of trade war emergence mechanisms based on an adapted model by G. Grossman and E. Helpman. The government's political benefit function is presented, which illustrates that governments balance between satisfying the interests of organized lobby groups and accounting for general voter welfare. The world market equilibrium condition is analyzed, reflecting the fundamental interdependence of trading partners and explaining the escalation mechanism of trade wars. The conditions for transition from unilateral actions to coordinated interaction between states in international trade are identified. The distinction between the regime of unilateral actions (trade war) and the regime of coordinated interaction (trade negotiations) indicates the key condition for conflict de-escalation: both parties' recognition that mutual concessions ensure a higher level of political benefit realization than continuing unilateral actions.* ***Conclusion.*** *The need for further research is substantiated in terms of empirical verification of the theoretical models considered using examples of contemporary trade conflicts, as well as the development of methodological approaches to quantitative assessment of model parameters for forecasting the development of trade wars.*

Keywords: *international trade, trade policy, protectionism, trade conflicts, trade wars, G. Grossman and E. Helpman model, interest groups, government political benefit function.*

Постановка проблеми. Сучасна система міжнародної торгівлі зазнає суттєвих трансформацій під впливом посилення протекціоністських тенденцій та загострення торговельних протистоянь між провідними економіками світу. Торговельні війни, що ще донедавна сприймалися як явище минулих епох, знову стають дієвим інструментом зовнішньоекономічної політики держав. Для України, яка прагне інтеграції до європейського економічного простору та водночас зберігає торговельні зв'язки з різними регіонами світу,

© Юр'єва П.Б., Неборачко М.Е., 2025

розуміння природи та механізмів торговельних воєн набуває особливої актуальності. Разом з тим вітчизняна економічна наука приділяє недостатню увагу теоретичному осмисленню цього явища, зосереджуючись переважно на аналізі окремих практичних аспектів. Відсутність системних досліджень концептуальних засад торговельних воєн та формалізованих підходів до аналізу механізмів їх виникнення обмежує можливості прогнозування розвитку торговельних конфліктів та розробки адекватних заходів реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика торговельних воєн привертає увагу вітчизняних дослідників. Серед публікацій, присвячених цій темі, – праці Т. Гордєєвої [3], А. Мазаракі та Т. Мельник [5], В. Юрчишина [7] та інших науковців, у яких розглядаються переважно емпіричні аспекти сучасних торговельних конфліктів та їх вплив на національні економіки.

Водночас концептуальна база дослідження торговельних воєн формується переважно на основі класичних праць Дж. Гроссмана та Е. Хелпмана [4], Дж. Конібеара [2] й інших відомих зарубіжних учених, що охоплюють теоретичні підходи до визначення торговельної війни, моделі та механізми виникнення торговельних конфліктів.

Попри наявність низки публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання формалізації теоретичних підходів до розуміння механізмів виникнення торговельних воєн у сучасних умовах.

Мета статті полягає у теоретичному узагальненні концептуальних підходів до визначення сутності торговельних воєн та формалізації механізмів їх виникнення на основі адаптованої моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана, а також у визначенні умов переходу від односторонніх дій держав до узгодженої взаємодії у сфері міжнародної торгівлі.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. В статті застосовано комплекс загальнонаукових методів теоретичного дослідження. Метод аналізу та синтезу використано для систематизації існуючих підходів до визначення сутності торговельних воєн та формулювання узагальнених положень. Порівняльний аналіз застосовано для розмежування понять торговельної війни, торговельного конфлікту та торговельної суперечки як форм міжнародних економічних протистоянь різного ступеня інтенсивності. Метод формалізації реалізовано через адаптацію моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана для опису механізмів прийняття рішень урядом в умовах тиску груп інтересів, де технічні позначення оригінальної моделі замінено на семантично еквівалентні для забезпечення концептуальної прозорості викладу. Системний підхід забезпечив розгляд торговельних воєн як комплексного соціально-економічного явища у взаємозв'язку його економічних, політичних та інституційних аспектів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Торговельні війни як економічне явище привертають увагу дослідників у контексті трансформації глобальних економічних відносин та посилення протекціоністських тенденцій у міжнародній торгівлі. Х. Анантанага (H. Anantanaga) визначає торговельні війни як ситуацію, за якої «країни запроваджують тарифи, торговельні бар'єри або інші обмеження на імпорт та експорт одна одної, часто намагаючись захистити вітчизняну промисловість або вирішити проблему недобросовісної торговельної практики» [1, с. 345]. Це формулювання акцентує увагу на двох ключових мотивах торговельних воєн: протекціоністському (захист національних виробників) та компенсаційному (відповідь на недобросовісну ділову поведінку партнера). Таке розуміння дозволяє розглядати торговельну війну не лише як економічний конфлікт, але й як інструмент торговельної політики держави.

У міжнародному науковому дискурсі авторитетним залишається класичне визначення Дж. Конібеара (J. Conybeare), яке зберігає актуальність і цитується сучасними вченими. Згідно з цим підходом, торговельна війна розглядається як «інтенсивний міжнародний конфлікт, в якому держави взаємодіють, ведуть переговори та вживають заходів у відповідь, передусім щодо економічних цілей у сфері торгівлі товарами або послугами, і де засобами, що використовуються, є обмеження вільного руху товарів і послуг» [2, с. 23].

Важливою інституційною ознакою торговельної війни є те, що вона виходить за межі звичайних торговельних операцій, що в національних законодавствах визначають як типовий стан ділової практики, і набуває рис економічного конфлікту між державами, в якому задіяні не лише чиновники найвищого рівні, а й глави держав та урядів, які ухвалюють стратегічні рішення щодо національної торговельної політики. Таке тлумачення дає можливість відмежувати торговельні війни від бюрократичних рішень у галузі зовнішньої торгівлі, підкреслюючи політичну вагу та стратегічне значення цього явища для держав.

Поведінковий аспект торговельних воєн розкривається в класичному дослідженні Дж. Гроссмана (G. Grossman) і Е. Хелпмана (E. Helpman), які акцентують увагу на механізмах виникнення торговельних воєн. На їхню думку, «торговельні війни спалахують тоді, коли національні уряди не зважають на вплив своїх політичних рішень на окремих громадян та групи населення в інших країнах. …Тут уряди діють односторонньо, ігноруючи вплив своїх дій на політичних та економічних агентів у протилежній країні» [4, с. 3–11]. Поведінка урядів, позбавлена взаємного узгодження, принципово відрізняє торговельні війни від торговельних переговорів, де сторони намагаються досягти взаємовигідних домовленостей через врахування інтересів партнера. Торговельна війна постає не лише як сукупність економічних обмежень, але й як специфічна модель міждержавної взаємодії, що характеризується відсутністю координації та ігноруванням транскордонних ефектів торговельної політики.

Підходи, окреслені в зазначених дослідженнях, об'єднує розуміння торговельних воєн як форм конфлікту, що передбачає обмеження міжнародної торгівлі, проте вони фокусуються на різних аспектах явища. Х. Анантанага підкреслює ескалаційний характер конфлікту; Дж. Гроссман і Е. Хелпман – внутрішньополітичні механізми формування політики; Дж. Конібеар – комплексний підхід, що охоплює інструменти, процеси й мотивації. Водночас наведені визначення сформульовані на основі досвіду попередніх періодів і потребують переосмислення з урахуванням еволюції їх форм у сучасних умовах.

Онлайн-словники економічних термінів та спеціалізовані інформаційно-освітні платформи пропонують дефініції торговельної війни, орієнтовані переважно на практичні потреби широкого кола користувачів; зокрема, ряд англомовних словників акцентують увагу на інструментальному аспекті, описуючи торговельну війну як економічну ситуацію, за якої країни вводять обмеження чи податки на імпорт.

Зважаючи на розглянуті підходи, для цілей даного дослідження приймаємо визначення Дж. Конібеара як концептуальну основу, оскільки воно охоплює не лише засоби (обмеження вільного руху товарів і послуг), а й характер взаємодії (заходи у відповідь, переговорний процес) та економічні цілі держав у сфері міжнародної торгівлі.

Поряд із торговельними війнами існують і менш інтенсивні форми міжнародних економічних конфліктів; для їх позначення використовуються різні терміни, що відображають різний ступінь ескалації, проте чіткі критерії розмежування залишаються предметом дискусій. За визначенням Світової організації торгівлі (СОТ), "trade dispute" («торговельна суперечка») позначає ситуацію, «коли уряд країни-члена вважає, що інша країна-член порушує угоду або зобов'язання, взяті в рамках СОТ»; вона характеризується формалізованим процесом розгляду через механізм врегулювання суперечок [8]. Термін "trade conflict" («торговельний конфлікт») в англомовній літературі описується як «економічний конфлікт, що зазвичай є наслідком крайнього протекціонізму, коли держави підвищують або запроваджують тарифи чи інші торговельні бар'єри одна проти одної у відповідь на бар'єри, створені іншою стороною; зазвичай розпочинається, якщо одна країна вважає, що країна-конкурент застосовує несправедливі торговельні практики» [6]; на відміну від формалізованого процесу, він може розвиватися поза межами інституційних механізмів СОТ.

Торговельні війни, як найінтенсивніша форма торговельних конфліктів, реалізуються через систему обмежень міжнародної торгівлі. А. Мазаракі й Т. Мельник розрізняють інструменти торговельних воєн залежно від стратегічних цілей держави, в межах наступальних та оборонних їх видів. Наступальні торговельні війни, як зазначають автори, характеризуються активною експансією на зовнішні ринки: держава знижує експортні митні тарифи для підвищення конкурентоспроможності власних товарів за кордоном, підвищує експортні квоти для нарощування обсягів збуту, може вдаватися до використання демпінгових цін з метою витіснення конкурентів, а в окремих випадках запроваджує економічну блокаду чи ембарго щодо країни-опонента. Оборонні торговельні війни, навпаки, спрямовані на захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції через підвищення імпортних мит, що робить імпортовані товари дорожчими порівняно з вітчизняними, скорочення імпортних квот для обмеження фізичних обсягів ввезення товарів, введення нетарифних обмежень та встановлення технічних бар'єрів [5]. Поєднання тарифних і нетарифних заходів у межах обох видів торговельних воєн формує комплексний механізм впливу держави на умови доступу товарів до ринку. Характерною ознакою торговельних воєн є їх ескалаційний характер: заходи у відповідь однієї держави провокують аналогічні дії партнера, що призводить до розширення переліків товарів, охоплених обмеженнями, та поглиблення конфлікту.

Торговельні війни не зводяться лише до сукупності економічних інструментів чи реакційної поведінки держав. Це складне соціально-економічне явище, в основі якого лежить конфлікт інтересів щодо структури міжнародної торгівлі, розподілу вигод від глобалізації та контролю над стратегічними секторами. Торговельна війна виникає тоді, коли держава вважає, що існуючі правила та результати міжнародної взаємодії не відповідають її очікуванням або обмежують її можливості впливати на глобальні чи регіональні економічні процеси. У цьому сенсі торговельні війни можуть розглядатися як інструмент перегляду балансу сил та інституційних домовленостей у міжнародній торгівлі, що дозволяє державам ініціювати зміни, спрямовані на перерозподіл вигод або посилення власної переговорної позиції.

Розглянуті теоретичні підходи до розуміння торговельних воєн потребують формалізації для забезпечення можливості їх аналітичного застосування. Особливий інтерес у цьому контексті становить модель, запропонована Дж. Гроссманом і Е. Хелпманом, яка дозволяє математично описати процес прийняття рішень урядом в умовах тиску з боку груп інтересів.

Адаптуючи підхід, викладений у роботі [4], функцію політичної вигоди уряду в контексті формування торговельної політики можна представити у спрощеному вигляді, де технічні позначення оригінальної моделі замінено на семантично еквівалентні, а елементи, пов'язані з емпіричною специфікацією (зокрема, вектор світових цін), опущено для забезпечення концептуальної прозорості викладу:

$$G = \sum C_i(\tau) + a \cdot W(\tau)$$

Примітка: адаптовано авторами на основі [4]

де G – сукупна політична вигода уряду; $C_i(\tau)$ – політичні внески (campaign contributions) від організованих груп інтересів галузі i, що є функцією від обраної тарифної політики; $W(\tau)$ – агрегований суспільний добробут; a – параметр, що відображає вагу суспільного добробуту у функції корисності уряду ($a \geq 0$); τ – вектор торговельних політик (тарифів, субсидій).

Дана формалізація ілюструє ключову тезу поведінкового підходу: уряд балансує між задоволенням інтересів організованих лобістських груп та врахуванням загального добробуту виборців. За умови низького значення параметра а торговельна політика формується переважно під впливом галузевих лобі, що створює передумови для протекціоністських рішень і, як наслідок, торговельних конфліктів.

Водночас міжнародний вимір торговельної війни передбачає врахування взаємозалежності національних ринків. На основі моделі [4] умова рівноваги світового ринку для товару і набуває вигляду:

$$M_i(\tau) + M_i^*(\tau^*) = 0$$

Примітка: адаптовано авторами на основі [4]

де M_i – чистий імпорт товару i у країні А як функція її торговельної політики τ; M_i^* – чистий імпорт того ж товару у країні Б як функція її політики τ^*.

Ця тотожність відображає фундаментальну взаємозалежність торговельних партнерів: односторонні

протекціоністські заходи однієї країни неминуче впливають на торговельний баланс іншої, створюючи стимули для відповідних дій. Саме ця взаємозалежність пояснює ескалаційний характер торговельних воєн, на який вказують Х. Анантанага та інші дослідники.

Наведена формалізація дозволяє перейти до ключового питання: за яких умов взаємодія держав набуває форми торговельної війни, а за яких – торговельних переговорів?

У моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана торговельна війна результат односторонніх дій урядів, коли кожен з них обирає торговельну політику самостійно, максимізуючи власну політичну вигоду та приймаючи політику іншої країни як задану [4]. Формально це означає, що уряд країни А обирає вектор τ, який максимізує $G(\tau, \tau^*)$ за фіксованого τ^*, і навпаки. За таких умов жодна зі сторін не має стимулів враховувати негативні наслідки своїх рішень для торговельного партнера.

Натомість торговельні переговори передбачають узгоджену взаємодію, за якої сторони спільно обирають політики τ та τ^*, що максимізують зважену суму політичних вигод обох сторін:

$$\Omega = \theta \cdot G(\tau, \tau^*) + (1-\theta) \cdot G^*(\tau, \tau^*)$$

Примітка: складено авторами за матеріалами [4]

де θ – параметр переговорної сили країни А ($0 < \theta < 1$);

G та G^* – функції політичної вигоди урядів обох країн відповідно.

Порівняння цих двох режимів взаємодії дозволяє зробити важливий висновок: перехід від торговельної війни до переговорів відбувається тоді, коли обидві сторони усвідомлюють, що результат співпраці забезпечує вищий рівень політичної вигоди для кожної з них, ніж продовження односторонніх дій. Інакше кажучи, торговельні війни тривають доти, доки принаймні одна зі сторін вважає, що може досягти кращого результату через односторонні дії, ніж через взаємні поступки.

Висновки. Проведений аналіз теоретичних підходів до визначення сутності торговельних воєн дозволяє сформулювати такі основні положення.

По-перше, торговельна війна являє собою найбільш інтенсивну форму міжнародного економічного конфлікту, що відрізняється від торговельних суперечок (які вирішуються в межах інституційних механізмів СОТ) та торговельних конфліктів (які можуть розвиватися поза формалізованими процедурами) своїм ескалаційним характером, залученням найвищих посадових осіб держав та стратегічним значенням для національної економічної політики. Концептуальною основою для подальших досліджень доцільно вважати визначення Дж. Конібеара, яке охоплює інструменти, процеси та мотивації учасників торговельного протистояння.

По-друге, поведінковий підхід Дж. Гроссмана та Е. Хелпмана розкриває внутрішньополітичні механізми формування торговельної політики, демонструючи, що рішення урядів визначаються балансом між тиском організованих груп інтересів та врахуванням суспільного добробуту. Адаптована у дослідженні формалізація функції політичної вигоди уряду дозволяє пояснити схильність держав до протекціоністських заходів навіть за умов усвідомлення їх негативних наслідків для загального добробуту.

По-третє, фундаментальна взаємозалежність національних ринків, виражена умовою збалансованості світової торгівлі, пояснює механізм ескалації торговельних воєн: односторонні обмежувальні заходи однієї країни створюють неминучі стимули для симетричних дій торговельного партнера.

По-четверте, розмежування режиму односторонніх дій (торговельна війна) та режиму узгодженої взаємодії (торговельні переговори) вказує на ключову умову деескалації конфлікту: усвідомлення обома сторонами того, що взаємні поступки забезпечують вищий рівень реалізації їхніх політичних інтересів, ніж продовження односторонніх дій.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у емпіричній верифікації розглянутих теоретичних моделей на прикладі сучасних торговельних конфліктів, а також у розробці методичних підходів до кількісної оцінки параметрів моделі для прогнозування розвитку торговельних воєн.

Бібліографічний список:

1. Anantanaga H. Trade Wars and Their Implications for Global Economic Growth. *International Journal of Research and Analytical Reviews.* 2022. Vol. 9, Issue 2. P. 344–349. URL: https://ijrar.org/papers/IJRAR22B3883.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

2. Conybeare J. Trade Wars: The Theory and Practice of International Commercial Rivalry. New York : Columbia University Press, 1987. 319 p.

3. Гордєєва Т. Міжнародні торговельні суперечки у сучасній регулятивній парадигмі. *Міжнародна економічна політика.* 2013. Вип. 2. С. 101–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2013_2_7 (дата звернення: 27.11.2025).

4. Grossman G., Helpman E. Trade Wars and Trade Talks. NBER Working Paper No. 4280. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 1993. 44 p. URL: https://www.nber.org/papers/w4280 (дата звернення: 25.11.2025).

5. Мазаракі А., Мельник Т. Неопротекціонізм і торговельні війни. *Вісник КНТЕУ.* 2021. № 1 (135). С. 4–22. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/64 (дата звернення: 25.11.2025).

6. MID & WEST Glossary. Trade conflict. URL: https://midandwest.co.uk/glossary-trade-conflict (дата звернення: 25.11.2025).

7. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні / наук. ред. В. Юрчишин. Київ : Заповіт, 2019. 190 с. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_trade_wars.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

8. WTO. Dispute settlement. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm (дата звернення: 25.11.2025).

References:

1. Anantanaga H. (2022) Trade Wars and Their Implications for Global Economic Growth. *International Journal of Research and Analytical Reviews,* vol. 9, no. 2, pp. 344–349. Available at: https://ijrar.org/papers/IJRAR22B3883.pdf (accessed November 24, 2025).

2. Conybeare J. (1987) Trade Wars: The Theory and Practice of International Commercial Rivalry. New York: Columbia University Press, 319 p.

3. Hordieieva T. (2013) Mizhnarodni torhovelni superechky u suchasnii rehuliatyvnii paradyhmi [International trade disputes in the modern regulatory paradigm]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy,* vol. 2, pp. 101–125. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2013_2_7 (accessed November 27, 2025).

4. Grossman G., Helpman E. (1993) Trade Wars and Trade Talks. NBER Working Paper No. 4280. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 44 p. Available at: https://www.nber.org/papers/w4280 (accessed November 25, 2025).

5. Mazaraki A., Melnyk T. (2021) Neoprotektsionizm i torhovelni viiny [Neo-protectionism and trade wars]. *Visnyk KNTEU – Herald of KNTEU,* no. 1(135), pp. 4–22. Available at: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/64 (accessed November 25, 2025).

6. MID & WEST Glossary. Trade conflict. Available at: https://midandwest.co.uk/glossary-trade-conflict (accessed November 25, 2025).

7. Torhovelni viiny suchasnosti ta yikh vplyv na ekonomichne zrostannia i rozvytok u sviti ta Ukraini [Trade wars of modernity and their impact on economic growth and development in the world and Ukraine] (2019) / V. Yurchyshyn (ed.). Kyiv: Zapovit, 190 p. Available at: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_trade_wars.pdf (accessed November 27, 2025).

8. WTO. Dispute settlement. Available at: https://wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm (accessed November 25, 2025).

Стаття надійшла: 31.10.2025
Стаття прийнята: 27.11.2025
Стаття опублікована: 21.12.2025

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 11, 2025

Засновано у 2023 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Дружинська Н.С.*
Технічний редактор: *Білик Л.О.*

Підписано до друку 21.12.2025.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 13,95.
Наклад 100 прим. Замов. № 1225/1002.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.