*МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ*

*Чернівецький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету*

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

*МОНОГРАФІЯ*

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

*Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ*
*(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)*

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

**С-89** СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

**УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)**

**ISBN 978-617-8034-60-3**
**https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295**

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

# ЗМІСТ

**ВСТУП** ……. 6

**РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ** …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

**РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ** …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

**РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ** ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Наталія Скрипник. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 368

Olena Moshkovska, Yulia Manachynska. BANK LENDING TO BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATHWAYS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN UNION INTEGRATION ..…….. 380

Конон Багрій, Олексій Малярчук. ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 396

Ірина Мустеца. ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 405

Тетяна Томнюк. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ……..... 418

Любов Гут. АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ …….. 428

# ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується одночасним впливом масштабних трансформаційних процесів, пов'язаних із європейською інтеграцією, цифровізацією, посиленням вимог до сталого розвитку, зміною моделей конкуренції та необхідністю забезпечення стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності. Для вітчизняних підприємств ці процеси означають не лише поступове наближення до європейських нормативів і стандартів, а й необхідність системного перегляду підходів до управління, організації бізнес-процесів, використання ресурсів, побудови фінансово-облікових систем, взаємодії зі споживачами, персоналом та іншими стейкхолдерами.

Європейська інтеграція України формує нові інституційні та економічні умови функціонування бізнесу. Гармонізація національного законодавства з acquis Європейського Союзу, поширення європейських вимог до якості, безпечності, прозорості, корпоративної відповідальності та звітності, поглиблення інтеграції українських підприємств у європейські ланцюги створення вартості істотно підвищують вимоги до їх організаційної та технологічної зрілості. Відповідність європейським правилам дедалі менше може забезпечуватися шляхом формального виконання окремих нормативних вимог. Вона потребує комплексної трансформації бізнес-моделей і бізнес-процесів, модернізації управлінських систем, цифрової інтеграції даних та формування нової культури прийняття рішень.

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнних викликів та формування передумов для післявоєнного відновлення України. Руйнування традиційних логістичних зв'язків, переміщення ресурсів і персоналу, зміна структури попиту, посилення фінансових та операційних ризиків зумовлюють необхідність підвищення адаптивності підприємств. За таких умов стійкість бізнесу визначається не лише обсягом доступних ресурсів, а передусім здатністю оперативно перебудовувати процеси, приймати обґрунтовані рішення, використовувати дані, цифрові технології та сучасні інструменти управління. Саме тому процесний підхід, цифрова трансформація, ризик-орієнтоване управління й стратегічна гнучкість набувають значення ключових передумов довгострокової конкурентоспроможності.

Трансформується і саме розуміння бізнес-процесу. В сучасній управлінській парадигмі він розглядається не лише як формалізована послідовність операцій, а й як інтегрований механізм створення цінності, що поєднує ресурси, технології, інформацію, компетентності персоналу та управлінські рішення. Розвиток концепцій Business Process Management, процесної аналітики, автоматизації, штучного інтелекту та data-driven management створює умови для переходу від фрагментарного управління окремими функціями до наскрізного управління потоками створення цінності.

Це дає змогу підприємствам підвищувати прозорість діяльності, скорочувати непродуктивні витрати, оперативніше виявляти відхилення та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим чинником сучасної трансформації бізнесу є цифровізація. ERP-, CRM-, SCM-системи, бізнес-аналітика, автоматизація процесів, цифрові платформи та інструменти роботи з великими масивами даних поступово формують єдине інформаційне середовище підприємства. Цифрова трансформація при цьому не обмежується впровадженням програмного забезпечення. Її результативність залежить від готовності організації переглянути архітектуру процесів, систему відповідальності, механізми контролю та способи формування управлінської інформації. Технологічні рішення набувають стратегічної цінності лише тоді, коли вони інтегровані в систему управління та сприяють досягненню визначених бізнес-цілей.

Поряд із цифровізацією одним із визначальних векторів розвитку є перехід до принципів сталого розвитку. Екологічні, соціальні й управлінські аспекти діяльності перестають бути відокремленою складовою корпоративної відповідальності та дедалі активніше інтегруються у стратегічне й операційне управління. Посилення європейських вимог до звітності зі сталого розвитку, розвиток ESG-підходів та необхідність поєднання фінансових і нефінансових показників змінюють інформаційну архітектуру підприємства. Це зумовлює необхідність формування єдиних обліково-аналітичних систем, здатних забезпечувати менеджмент і зовнішніх стейкхолдерів своєчасною, порівнянною та верифікованою інформацією.

Зазначені процеси особливо яскраво проявляються у галузях із високою залежністю від стандартів якості, безпечності, клієнтського досвіду та ресурсоефективності. До таких сфер належать харчова промисловість, ресторанний і готельний бізнес. Євроінтеграційні процеси в цих секторах безпосередньо пов’язані з технологічною модернізацією, впровадженням систем HACCP та управління безпечністю, підвищенням простежуваності, цифровізацією виробничих і сервісних процесів, енергоефективністю та розвитком сталих бізнес-моделей. Водночас конкурентоспроможність підприємств HoReCa дедалі більше залежить від здатності поєднувати технологічну ефективність із високою якістю сервісу, інноваційністю, регіональною ідентичністю та сучасними підходами до формування споживчої цінності.

Не менш важливого значення набуває фінансово-аналітичне забезпечення трансформаційних процесів. В умовах зростання інформаційних запитів бізнес потребує переходу від розрізнених систем фінансового, управлінського та нефінансового обліку до інтегрованої інформаційної моделі. Європейські вимоги щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку, розвиток стандартів ESRS, IFRS та ESG-звітності формують нові вимоги до систем збору, обробки, верифікації та аналізу даних. У цьому контексті обліково-аналітична система стає не лише інструментом відображення

результатів діяльності, а й важливим елементом стратегічного управління підприємством.

Таким чином, актуальність цієї монографії визначається потребою в комплексному науковому осмисленні процесів трансформації українського бізнесу в умовах євроінтеграції, цифровізації та переходу до моделі сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція управлінських, економічних, технологічних, фінансових і аналітичних підходів, що дозволяє розглядати підприємство як цілісну адаптивну систему, здатну реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

*Метою монографії* є теоретико-методологічне обґрунтування та розвиток прикладних підходів до управління бізнесом і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сталого розвитку, а також визначення механізмів підвищення ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності українських підприємств.

Для досягнення поставленої мети в монографії систематизовано теоретико-методологічні засади процесного управління; досліджено еволюцію сучасних моделей управління бізнес-процесами; розкрито роль цифрових технологій у підвищенні ефективності та прозорості діяльності підприємств; проаналізовано механізми адаптації українського бізнесу до вимог європейського економічного простору; досліджено трансформацію бізнес-моделей у сфері HoReCa та технологічний розвиток харчових виробництв; розглянуто взаємозв’язок стандартизації, інноваційності та сталого розвитку; систематизовано фінансово-аналітичні механізми забезпечення сталого розвитку бізнесу та напрями інтеграції управлінського, фінансового і нефінансового інформаційного забезпечення.

Логіка побудови монографії відповідає комплексному характеру досліджуваної проблематики. У першому розділі розкрито інтегровані управлінські та економічні підходи до розвитку бізнесу в європейському просторі. Основна увага зосереджена на теоретико-методологічних засадах управління бізнес-процесами, їх моделюванні, стандартизації, оцінюванні результативності, стратегічній трансформації та адаптації підприємств до сучасного цифрового й євроінтеграційного середовища.

У другому розділі досліджено трансформацію бізнес-моделей у сфері HoReCa в умовах євроінтеграції та сталого розвитку. Розглянуто технологічний розвиток харчових виробництв, адаптацію до європейських вимог щодо якості та безпечності продукції, модернізацію технологічних і сервісних процесів, цифровізацію, ресурсоефективність та формування сучасних моделей ресторанного і готельного бізнесу.

У третьому розділі представлено фінансово-аналітичні механізми забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах європейської інтеграції. Досліджено трансформацію фінансово-облікових систем, інтеграцію управлінського та фінансового обліку, розвиток звітності зі сталого розвитку,

застосування цифрових технологій та ERP-систем, а також формування інформаційної основи для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наукове значення монографії полягає у формуванні комплексного бачення трансформації сучасного підприємства, в якому процесне управління, цифрові технології, європейські стандарти, сталий розвиток та фінансово-аналітичне забезпечення розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані складові єдиної системи розвитку бізнесу. Такий підхід дає можливість поєднати стратегічний та операційний рівні управління, галузеву специфіку та універсальні механізми адаптації підприємств до сучасних викликів.

Практичне значення представлених результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів, моделей та рекомендацій у процесах модернізації систем управління підприємствами, оптимізації та цифровізації бізнес-процесів, адаптації до європейських стандартів, розвитку обліково-аналітичного забезпечення, підвищення ресурсоефективності та формування стратегій сталого розвитку.

Монографія розрахована на науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних, управлінських, фінансових, облікових, маркетингових та технологічних спеціальностей. Матеріали видання також можуть становити практичний інтерес для керівників підприємств, підприємців, менеджерів, фінансистів, бухгалтерів, маркетологів, фахівців з цифрової трансформації, працівників сфери HoReCa і харчових виробництв, а також представників органів державної влади та інституцій, діяльність яких пов'язана з європейською інтеграцією, розвитком підприємництва та формуванням політики сталого економічного розвитку.

Представлені у монографії результати формують науково-прикладне підґрунтя для подальшого розвитку сучасних моделей управління українськими підприємствами та можуть сприяти формуванню більш стійкого, цифровізованого, прозорого й конкурентоспроможного бізнес-середовища, інтегрованого у європейський економічний простір.

# РОЗДІЛ І
# ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ

Юлія Урсакій ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-7793-7761
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

***Анотація.*** *У розділі досліджено теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами як важливого інструменту забезпечення ефективності, адаптивності та стійкості підприємств у сучасних умовах. Обґрунтовано актуальність процесного підходу в умовах воєнного стану, ресурсних обмежень, логістичних розривів, цифрової трансформації та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Розкрито сутність дефініції «бізнес-процес», узагальнено основні наукові підходи до її трактування, визначено ключові характеристики, структурні елементи та класифікаційні ознаки бізнес-процесів. Особливу увагу приділено еволюції концепції бізнес-процесів – від функціонального управління до сучасної парадигми Business Process Management, реінжинірингу, цифрового моделювання та антикризового управління. Охарактеризовано роль процесного підходу в підвищенні якості управлінських рішень, оптимізації ресурсів, зменшенні дублювання функцій, формуванні клієнтоорієнтованості та забезпеченні безперервності діяльності підприємства. Розділ підкреслює, що ефективне управління бізнес-процесами є передумовою конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та післявоєнного відновлення підприємств.*

***Ключові слова:*** *бізнес-процеси; процесний підхід; управління бізнес-процесами; Business Process Management; реінжиніринг бізнес-процесів; цифрова трансформація; стійкість підприємства.*

***Вступ.*** Умови воєнного стану суттєво трансформують середовище функціонування підприємств, загострюючи проблеми нестабільності, невизначеності, ресурсних обмежень, логістичних розривів та підвищених ризиків. У таких обставинах традиційні функціональні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює зростання ролі

процесного підходу та управління бізнес-процесами як ключового інструменту забезпечення стійкості, адаптивності й безперервності діяльності організацій.

Актуальність дослідження теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами у воєнний час визначається насамперед необхідністю оперативної перебудови внутрішніх процесів підприємств відповідно до змін зовнішнього середовища. Війна впливає на всі ланки ланцюга створення споживчої цінності – від постачання ресурсів і виробництва до збуту, сервісу та комунікацій із клієнтами. В цих умовах чітка ідентифікація, формалізація, моделювання та оптимізація бізнес-процесів дозволяють мінімізувати втрати, скоротити дублювання функцій і підвищити ефективність використання обмежених ресурсів.

Особливого значення набуває забезпечення безперервності бізнесу, що в умовах воєнних загроз, руйнування інфраструктури, переміщення персоналу та збоїв у логістиці є критично важливим фактором виживання підприємств. Процесне управління, інтегроване з міжнародними стандартами (зокрема ISO 9001 та ISO 22301), створює методологічну основу для формування стійких, контрольованих і відновлюваних бізнес-процесів, здатних функціонувати в кризових та надзвичайних ситуаціях.

Воєнний стан також актуалізує потребу у гнучкості та адаптивності управлінських рішень, що безпосередньо пов’язано з процесним підходом. Бізнес-процеси, на відміну від жорстких функціональних структур, дозволяють швидко змінювати конфігурацію діяльності підприємства, перерозподіляти відповідальність, ресурси та пріоритети відповідно до поточної ситуації. Це особливо важливо для підприємств виробничої, сервісної, логістичної та гуманітарної спрямованості, які працюють в умовах постійних ризиків та обмежень.

Крім того, актуальність теми зумовлена необхідністю післявоєнного відновлення економіки, що потребує сучасних підходів до реінжинірингу й модернізації бізнес-процесів. Саме в період війни закладаються передумови для формування більш ефективних, цифровізованих і клієнтоорієнтованих моделей управління, заснованих на процесному мисленні, системності та стандартизації.

***Матеріали та методи.*** Матеріалами дослідження стали наукові праці з процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та стандартизації управлінських систем. Теоретичну основу сформували праці M. Hammer і J. Champy щодо реінжинірингу бізнес-процесів, M. Porter і V. Millar щодо інформаційних технологій у ланцюгу створення вартості, BPM CBOK як систематизована база знань із Business Process Management, а також дослідження M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling і H. A. Reijers щодо моделювання, аналізу та вдосконалення процесів.

Український науковий контекст представлено працями, в яких розглянуто сутність і класифікацію бізнес-процесів, процесний підхід до управління

підприємством, антикризовий розвиток, моделювання та цифровізацію процесів. Окрему групу матеріалів становлять міжнародні стандарти й методологічні рамки, що формують вимоги до якості, зрілості, безперервності, моделювання та архітектурного узгодження процесів: ISO 9001, ISO 9004, ISO/IEC 15504 / ISO/IEC 330xx, ISO 22301, BPMN і TOGAF.

У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції, що дозволив систематизувати існуючі підходи до трактування сутності бізнес-процесів і уточнити їх зміст у контексті сучасного менеджменту. Аналіз і синтез застосовувалися для виокремлення структурних елементів бізнес-процесів та подальшого формування цілісної концептуальної моделі процесного управління. За допомогою методу індукції і дедукції здійснено перехід від окремих наукових положень і емпіричних узагальнень до формування системних висновків щодо закономірностей розвитку процесного підходу. Системний підхід виступив базовим методологічним інструментом дослідження, оскільки дозволив розглядати бізнес-процеси як інтегровану сукупність взаємопов’язаних елементів, що функціонують у межах організаційної системи підприємства.

Для дослідження еволюції концепції бізнес-процесів застосовано історико-логічний метод, що забезпечив аналіз трансформації наукових підходів від функціональної моделі управління до сучасної парадигми Business Process Management (BPM). Метод класифікації та типологізації використано для впорядкування різновидів бізнес-процесів за ознаками їх функціонального призначення, рівня управління та стратегічної значущості. У межах обґрунтування моделей управління застосовано методи моделювання, зокрема структурно-логічне моделювання бізнес-процесів, що дало змогу візуалізувати взаємозв’язки між елементами процесної системи та визначити напрями її оптимізації. Для оцінювання ролі міжнародних стандартів використано порівняльний аналіз, який дозволив зіставити вимоги сучасних стандартів управління якістю та процесного менеджменту з існуючими підходами до організації діяльності підприємств. У процесі дослідження також застосовано контент-аналіз наукових джерел, що забезпечив об’єктивність інтерпретації наукових позицій та формування авторського бачення проблематики.

Сукупність використаних методів забезпечила логічну послідовність дослідження, достовірність отриманих результатів та наукову обґрунтованість сформульованих висновків щодо теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами.

***Результати та обговорення.*** Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами сформувалися на перетині концепцій процесного підходу, стратегічного менеджменту, реінжинірингу та цифрової трансформації бізнесу. У сучасних наукових дослідженнях бізнес-процеси розглядаються не лише як об’єкт управління, а й як ключовий інструмент забезпечення ефективності, гнучкості та стійкості організацій в умовах динамічного середовища.

Фундаментальне значення для розвитку теорії управління бізнес-процесами має праця Hammer and Champy (2003), у якій обґрунтовано концепцію реінжинірингу бізнес-процесів. Автори довели, що радикальне перепроєктування процесів є необхідною умовою досягнення істотних поліпшень показників вартості, якості, швидкості та сервісу. Ця робота заклала підвалини переходу від функціонального до процесного мислення в управлінні підприємствами.

Стратегічний вимір процесного підходу розкрито в дослідженні Porter and Millar (1985), де інформаційні технології розглядаються як джерело конкурентних переваг через трансформацію ланцюга створення цінності. Автори підкреслили, що саме бізнес-процеси є носіями стратегічної цінності, а їх оптимізація забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Сучасну систематизацію знань з управління бізнес-процесами подано у BPM CBOK під редакцією Benedict et al., (2022). У цьому джерелі бізнес-процесний менеджмент представлено як цілісну дисципліну, що охоплює ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг процесів. Особливу цінність становить інтеграція методологічних, організаційних і технологічних аспектів BPM, що робить працю базовою для наукових досліджень і освітніх програм.

Поглиблений теоретико-методологічний аналіз процесного управління здійснено у монографії Dumas, La Rosa, Mendling and Reijers (2022). Автори розглядають бізнес-процеси як формалізовані моделі організаційної діяльності, акцентуючи увагу на методах моделювання, аналізу продуктивності та вдосконалення процесів. Важливим внеском цієї праці є поєднання теоретичних підходів із практичними інструментами BPMN та процесної аналітики.

Українські наукові дослідження зосереджуються на адаптації процесного підходу до умов трансформаційної та кризової економіки. Зокрема, Ареф'єва та Дерігін (2021) розробили концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами, підкреслюючи роль процесної реструктуризації у забезпеченні стійкості підприємств. Автори доводять, що управління бізнес-процесами є ключовим інструментом реагування на нестабільність зовнішнього середовища.

Питання сутності та дефініцій бізнес-процесів ґрунтовно досліджуються у працях Гречка та Захарова (2024), Лободяка (2025) та Теребуха, Русин-Гриника та Підвального (2023). У цих роботах систематизовано підходи до трактування бізнес-процесу, виділено його основні ознаки, елементи та класифікаційні критерії, що формує теоретичну основу для подальших прикладних досліджень.

Процесний підхід як складова сучасної системи менеджменту підприємства розкритий у працях Демиденка (2015) та Скляра і Ксенофонтової (2020). Автори акцентують увагу на інтеграції процесного управління з

антикризовим розвитком, обґрунтовуючи його значення для підвищення ефективності управлінських рішень і адаптивності організацій.

Методичні аспекти моделювання бізнес-процесів досліджено у роботах Мельник та ін. (2019) і Кононенко, Шаравари та Яковенко (2024), де обґрунтовано доцільність застосування системного підходу та сучасних нотацій для формалізації та оптимізації діяльності підприємств.

Загалом аналіз наукових джерел свідчить про еволюцію концепції управління бізнес-процесами від інструменту підвищення операційної ефективності до комплексної методології стратегічного та антикризового управління, що особливо актуально в умовах трансформаційної економіки та кризових викликів. Разом із тим, подальших досліджень потребують питання адаптації міжнародних BPM-підходів до специфіки національної економіки та умов воєнного часу.

Управління підприємством на засадах процесного підходу, що передбачає його розгляд як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, потребує формування відповідного методичного забезпечення їх оцінювання та контролювання. Зокрема, необхідним є визначення системи показників результативності та ефективності бізнес-процесів, установлення порядку їх моніторингу, виявлення й аналіз відхилень та невідповідностей у перебігу процесів, а також розроблення і реалізація коригувальних та запобіжних заходів. Зазначені управлінські процедури мають бути спрямовані на забезпечення безперервного вдосконалення як окремих бізнес-процесів, так і системи управління підприємством у цілому. Реалізація такого підходу створює необхідні передумови для дотримання двох інших вимог, визначених вихідними умовами застосування основних положень теорії процесного підходу до управління підприємством.

Дефініція «*процес*» є багатогранною категорією, яка поєднує філософське осмислення динаміки буття з прикладним розумінням послідовності дій у системах управління. У філософії процес пов'язаний із розвитком через суперечності, постійне становлення та взаємодію суб'єкта зі світом. У менеджменті процес набуває операційного змісту – як впорядкована діяльність, спрямована на досягнення результату. Спільним є акцент на зміні, впорядкованості та цілеспрямованості, а відмінність полягає в рівні абстракції – від онтологічних роздумів до операційних моделей (Скляр, & Ксенофонтова, 2020).

Етимологічно поняття «*бізнес*» походить від давньоанглійського «bisid», що означає «активний», «діловий», «зайнятий роботою». Таким чином, уже в давньому розумінні слова було закладено декілька змістових значень (Теребух та ін., 2023). Саме на перетині категорій – процесу як структурованої діяльності та бізнесу як підприємницької системи – формується дефініція «бізнес-процес», яка набуває вагомого значення у теорії й практиці управління.

Можна виокремити низку спільних ключових характеристик, притаманних більшості наукових підходів до тлумачення категорії «бізнес» (рис. 1.) (Лободяк, 2025).

*Бізнес-процес* (англ. Business Process) трактується як будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача (Мельник та ін., 2019).




**Рис. 1. Ключові характеристики категорії «бізнес»**

*Бізнес-процес* – це структурований комплекс взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певної мети. Він особливо важливий для підприємців, адже дає змогу оптимізувати роботу, уникнути зайвих кроків і витрат (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Трактування дефініції «бізнес-процес»**

| Автор / джерело | Змістовий акцент дефініції | Ключовий фокус |
|---|---|---|
| М. Хаммер, Дж. Чампі | Сукупність взаємопов'язаних дій, що створюють результат, цінний для споживача. | Створення клієнтської цінності |
| Т. Давенпорт | Структурований і вимірюваний набір дій, спрямований на конкретний результат для визначеного клієнта або ринку. | Вимірюваність і структурованість |
| ISO 9000 | Сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи. | Перетворення ресурсів |
| BPM CBOK | Діяльність, що може бути ідентифікована, змодельована, виміряна, автоматизована, контрольована та оптимізована. | Керованість і вдосконалення |
| М. Портер | Бізнес-процеси формують ланцюг створення вартості, у якому кожна діяльність додає цінність продукту. | Ланцюг створення вартості |

| Автор / джерело | Змістовий акцент дефініції | Ключовий фокус |
|---|---|---|
| Сучасний інтегрований підхід | Керований потік створення цінності, що інтегрує ресурси, технології, управлінські рішення та клієнтський досвід. | Системність, адаптивність, цифровізація |

*Джерело: узагальнено автором на основі Hammer & Champy (2003), Porter & Millar (1985), Benedict et al. (2022), Dumas et al. (2022) та українських наукових джерел.*

Розуміння важливості бізнес-процесу дає змогу систематизувати власну справу, тобто всі дії відбуватимуться за певною логікою. Так підприємство зможе виготовляти більше продукції за ту саму одиницю часу. Чітко визначений алгоритм дій сприяє підвищенню якості послуг чи товарів, оскільки всі процеси стандартизовані. Бізнес-процес дає змогу контролювати правильність виконання завдань і вчасно виявляти проблеми. Він є основою діяльності будь-якої компанії: від маленького стартапу до масштабної корпорації. Його опис, аналіз та оптимізація є фундаментальними для успішного функціонування і розвитку власної справи.

Основні характеристики бізнес-процесів (Климчук, 2010).

1. Орієнтація на створення цінності. Ключовою характеристикою будь-якого бізнес-процесу є його спрямованість на створення споживчої або управлінської цінності.

2. Чітко визначений результат (вихід процесу).

3. Наявність входів і ресурсів.

4. Логічна послідовність і взаємопов’язаність операцій.

5. Повторюваність і стандартизованість.

6. Наявність власника процесу.

7. Керованість і контрольованість.

8. Вимірюваність і наявність показників ефективності.

9. Міжфункціональний характер.

10. Гнучкість та адаптивність.

11. Можливість оптимізації та вдосконалення. Бізнес-процеси не є статичними.

Бізнес-процес сприяє заохоченню робітників до креативності, адже включає мозковий штурм, рефлексію і творчу співпрацю. Це дає змогу команді знаходити цікаві інноваційні рішення для досягнення мети. Відсутність бізнес-процесу спричиняє проблеми у компаніях, наприклад виготовлення неякісної продукції, що призведе до втрати іміджу і зниження прибутку. Неякісний робочий алгоритм перешкоджає можливості залучати нових клієнтів. Підприємства, де немає ефективних механізмів управління персоналом, не зможе втримати кваліфікованих і щойно працевлаштованих співробітників. А компанії, у яких відсутні системи керування фінансами, ризикують грошовими втратами.

Бізнес-процес доцільно розглядати як структуровану сукупність взаємопов’язаних операцій і функцій, що реалізуються у визначеній часовій та

просторовій послідовності із залученням необхідних ресурсів. Його функціонування передбачає наявність чітко визначених етапів реалізації основних і допоміжних процесів, а також відповідних вхідних і вихідних потоків. У межах такого підходу бізнес-процеси виступають інструментом реалізації стратегічних і операційних цілей підприємства, забезпечуючи організацію, координацію та контроль його діяльності. При цьому їх формування й перебіг визначаються сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів та орієнтуються на створення цінності й забезпечення належного рівня задоволення потреб споживачів.

Доречно погодитися, що не існує загальноприйнятого визначення бізнес-процесу через те, що ця концепція використовується низкою різних напрямів дослідження (Демиденко, 2015). Враховуючи загальне розуміння ключових положень і принципів, що визначають сутність бізнес-процесів, можна стверджувати, що сформувати універсальне визначення цього поняття, яке б повною мірою розкривало його зміст і забезпечувало можливість практичного застосування на підприємствах різних видів діяльності, є достатньо складним завданням. Це зумовлено специфікою функціонування окремих підприємств, особливостями їх організаційної структури, ресурсного забезпечення та характером здійснюваної діяльності. (Скляр, & Ксенофонтова, 2020). Кожен елемент діяльності підприємства повинен бути предметом ефективного управління, а бізнес-процес як об’єкт дослідження та як об’єкт управління може розглядатися, як сукупність різноманітних процесів: виробничих, логістичних, інноваційних, антикризових, стратегічних тощо (рис. 1) (Климчук, 2010; Dumas та ін., 2022).

На рисунку 2 представлено комплексну концептуальну модель бізнес-процесу як багатовимірного об’єкта управління в системі сучасного менеджменту. Бізнес-процес інтерпретується не лише як формалізована послідовність операцій, а й як інтегрований механізм створення цінності, що охоплює стратегічні, функціональні, інноваційні та антикризові аспекти діяльності підприємства.

У межах процесного підходу бізнес-процес розглядається як центральний об’єкт управлінського впливу, що формується на основі потреб, цілей і цінностей організації та забезпечує трансформацію ресурсів у кінцевий результат. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління бізнес-процесами (Business Process Management), згідно з якими ефективність функціонування підприємства визначається не окремими функціями, а узгодженістю наскрізних процесів створення доданої вартості.

Маркетинговий вимір бізнес-процесів відображає їх орієнтацію на споживача та ринок і охоплює процеси аналізу попиту, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів. У цьому контексті бізнес-процеси забезпечують інтеграцію маркетингових рішень у загальну систему управління підприємством і сприяють формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу.




**Рис. 2. Процесний підхід до оцінки поняття «бізнес-процес»**

Виробничий аспект бізнес-процесів характеризує сукупність дій, ресурсів і технологій, спрямованих на виготовлення продукції або надання послуг. Таке трактування акцентує увагу на операційній ефективності, продуктивності праці та якості результатів діяльності, що є базовими передумовами конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційний вимір бізнес-процесів охоплює повний цикл трансформації ідей у практичні результати – від зародження інноваційних рішень до їх комерційної реалізації. У цьому контексті бізнес-процеси виступають інструментом забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування його довгострокового розвитку.

Окремо виділено бізнес-процеси як механізм формування нових цінностей для клієнтів, що відповідає сучасним підходам до управління, орієнтованим на створення споживчої корисності та стійких ринкових переваг. У поєднанні з цим бізнес-процеси розглядаються як інструмент антикризового управління, що забезпечує стабілізацію діяльності підприємства, підвищення його стійкості та зниження ризиків банкрутства в умовах нестабільного середовища.

Стратегічний вимір бізнес-процесів полягає в їх здатності забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства шляхом узгодження

довгострокових орієнтирів із поточною операційною діяльністю. Через оптимізацію та реінжиніринг бізнес-процесів досягається зростання вартості бізнесу та підвищення рівня його капіталізації.

Узагальнюючи, представлена на рисунку модель відображає системне бачення бізнес-процесів як ключового інструменту досягнення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та цифрової трансформації підприємства. Вона демонструє доцільність інтеграції процесного підходу в сучасні моделі управління з метою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку організацій у динамічному середовищі.

Бізнес-процес як об’єкт дослідження характеризується наявністю основних і допоміжних елементів, які формують певну модель.

Методика процесного підходу формування бізнес-процесів компанії. На рисунку 3 представлено можливий варіант моделі управління компанією на засадах процесного підходу.

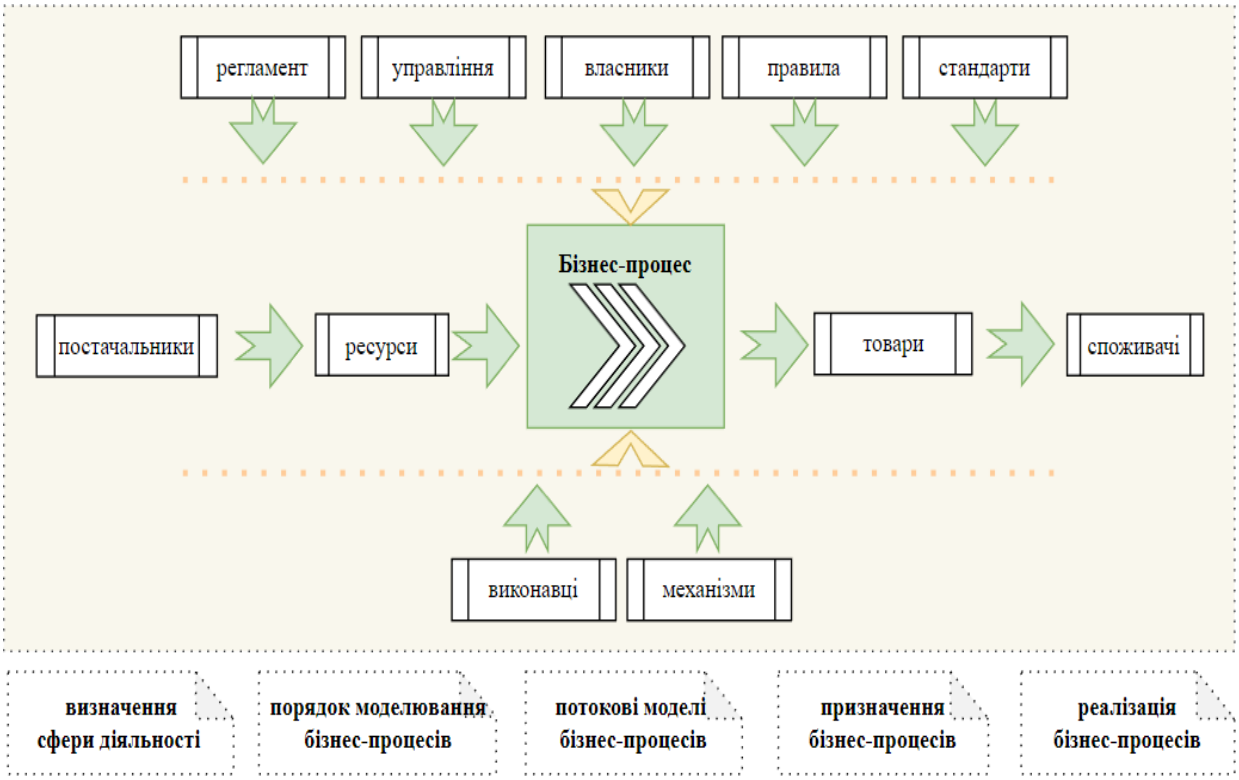



**Рис. 3. Методика процесного підходу формування бізнес-процесів**

Важливим аспектом дослідження бізнес-процесів є врахування їхніх ключових характеристик, які дають змогу відмежувати їх від окремих бізнес-завдань або операцій. До таких характеристик доцільно віднести повторюваність процесу, його адаптивність і відносну гнучкість, наявність чітко визначених меж, тобто початкової та кінцевої точок, а також можливість кількісного або якісного оцінювання результативності за допомогою встановлених показників. Таким чином, бізнес-процес являє собою

структуровану сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеного результату, який може бути оцінений за відповідними критеріями.

Водночас для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства важливим є систематизація та класифікація його бізнес-процесів за функціональним призначенням. Зокрема, доцільно виокремлювати операційні (основні) бізнес-процеси, допоміжні процеси та процеси управління. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння структури діяльності підприємства, характеру взаємозв'язків між окремими процесами та їхнього внеску у формування кінцевих результатів діяльності.

Еволюція концепції бізнес-процесів (табл. 2) відображає зміну підходів до управління організацією – від фрагментарного, функціонального мислення до інтегрованого, клієнтоорієнтованого та цифрового управління потоками створення цінності (Климчук, 2010). Еволюція концепції бізнес-процесів свідчить про поступовий перехід управління підприємством від функціонально орієнтованої моделі до інтегрованого, процесно- та клієнтоорієнтованого підходу. Якщо на початкових етапах основна увага зосереджувалася на оптимізації окремих функцій і операцій, то з розвитком теорії і практики управління бізнес-процеси почали розглядатися як наскрізні потоки створення цінності, що охоплюють усю діяльність організації.

*Таблиця 2*

**Еволюція концепції бізнес-процесів**

| Етап еволюції | Час, період | Ключова ідея | Основні характеристики | Ключові інструменти / концепції |
|---|---|---|---|---|
| **Функціональний підхід** | Поч. XX ст. – 1960-ті | Управління через функції | Ієрархічна структура; поділ праці за функціями; оптимізація окремих операцій | Наукове управління (Ф. Тейлор); адміністративна школа (А. Файоль) |
| **Процесний підхід** | 1970–1980-ті | Результат формується процесами | Орієнтація на наскрізні процеси; міжфункціональна взаємодія; регламентація діяльності | TQM; стандарти ISO; управління якістю |
| **Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)** | 1990-ті | Радикальне перепро-єктування | Відмова від застарілих процедур; клієнтоорієнтованість; різке підвищення ефективності | BPR (М. Хаммер, Дж. Чампі); IT як драйвер змін |
| **Управління бізнес-процесами (BPM)** | 2000-ні | Безперервне управління процесами | Моделювання, моніторинг і оптимізація; KPI процесів; процесні офіси | BPM; BPMN; процесні показники |

| Етап еволюції | Час, період | Ключова ідея | Основні характеристики | Ключові інструменти / концепції |
|---|---|---|---|---|
| **Цифрові та клієнтоорієнто-вані процеси** | 2010-ті | Цінність для клієнта через цифрові рішення | Автоматизація; інтеграція IT-систем; управління клієнтським досвідом | ERP, CRM, SCM; RPA; Customer Journey |
| **Інтелектуальні та адаптивні процеси** | 2020-ті – дотепер | Стійкість і адаптив-ність | AI-підтримка рішень; data-driven управління; антикризова гнучкість | ШІ; process mining; big data; антикризовий BPM |

*Джерело: узагальнено автором на основі Климчук (2010), Dumas et al. (2022), BPM CBOK (2022).*

Подальший розвиток концепції пов’язаний із впровадженням управління бізнес-процесами (BPM), цифрових технологій, а також інтелектуальних і адаптивних рішень, які забезпечують безперервне вдосконалення, вимірюваність і гнучкість процесів. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах війни та поствоєнного відновлення економіки, бізнес-процеси набувають стратегічного значення як інструмент підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Бізнес-процеси вирізняються такими характеристиками (Ареф’єва, & Дерігін, 2021):

1. Повторюваність бізнес-процесів. Повторюваність означає, що бізнес-процеси виконуються неодноразово та регулярно в межах поточної діяльності підприємства. Вони мають усталену логіку, послідовність дій і стандартні правила виконання. Сутнісні ознаки повторюваності: наявність типових сценаріїв виконання; можливість формалізації у вигляді регламентів, інструкцій, стандартів; стабільність очікуваного результату.

Повторюваність створює основу для:

- стандартизації та уніфікації діяльності;
- прогнозування результатів і витрат;
- автоматизації та цифровізації процесів.

Таким чином, саме повторюваність відрізняє бізнес-процеси від разових проєктів або унікальних управлінських рішень.

2. Гнучкість бізнес-процесів. Гнучкість характеризує здатність бізнес-процесів адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища без втрати результативності. Прояви гнучкості: можливість змінювати послідовність або зміст окремих операцій; використання альтернативних ресурсів або каналів постачання; швидке коригування параметрів процесу (часу, обсягів, способів виконання).

Гнучкі бізнес-процеси дозволяють підприємству:

- оперативно реагувати на ринкові зміни;

- знижувати ризики у кризових умовах;
- підтримувати безперервність діяльності.

В умовах війни та поствоєнної нестабільності гнучкість бізнес-процесів стає критично важливою передумовою виживання та відновлення бізнесу.

3. Обмеженість бізнес-процесів. Обмеженість означає, що кожен бізнес-процес має чітко визначені межі, в межах яких він функціонує. Основні види обмежень: часові (тривалість виконання, дедлайни); ресурсні (фінансові, матеріальні, кадрові); організаційні (повноваження, відповідальність, регламенти); нормативно-правові (законодавчі вимоги, стандарти).

Обмеженість забезпечує:

- контрольованість процесу;
- узгодженість дій між учасниками;
- можливість оцінки ефективності та результативності.

Чітке визначення меж бізнес-процесу дозволяє уникати дублювання функцій, перевитрат ресурсів і управлінського хаосу.

*Бізнес-процесний підхід* ґрунтується на розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей організації. На відміну від традиційного функціонального управління, цей підхід фокусується не на окремих підрозділах, а на наскрізних потоках створення цінності – від виникнення потреби клієнта до її повного задоволення.

В системі сучасного менеджменту бізнес-процесний підхід виступає методологічною основою BPM (Business Process Management), а в маркетингу – інструментом управління клієнтським досвідом і ринковою цінністю.

Застосування процесного підходу як одного з методологічних інструментів забезпечення ефективного функціонування системи управління передбачає врахування низки принципових положень, зокрема:

a) орієнтацію на всебічне розуміння, врахування та забезпечення вимог і потреб споживачів;

b) оцінювання кожного процесу з позиції його здатності формувати споживчу цінність, що знаходить відображення у характеристиках та результатах створюваного продукту або послуги;

c) забезпечення результативності та ефективності процесів шляхом встановлення відповідних параметрів їх функціонування та оцінювання досягнутих результатів;

d) здійснення безперервного вдосконалення процесів на основі об'єктивної інформації та достовірних даних, отриманих у результаті систематичного вимірювання й оцінювання параметрів їх перебігу.

Формування системи управління організацією на засадах процесного підходу передбачає зміщення акцентів із традиційної ієрархічної взаємодії між функціональними підрозділами на горизонтальну координацію діяльності та формування міжфункціональних команд. У межах такого підходу визначається власник бізнес-процесу, який несе відповідальність за його організацію,

належний перебіг і кінцевий результат, а також за узгодженість та ефективність діяльності всіх функціональних підрозділів і працівників, залучених до реалізації відповідного процесу (рис. 4) (Porter, & Millar, 1985).




**Рис. 4. Управління організацією як ланцюжком бізнес-процесів (модель М. Портера)**

Незалежно від ролі бізнес-процесу в ланцюжку створення споживчих цінностей підприємства, кожен бізнес-процес характеризується наявністю взаємопов'язаних структурних елементів, які забезпечують його цілісність, керованість та результативність.

1. Власник бізнес-процесу – це посадова особа або структурний підрозділ, який несе повну відповідальність за функціонування процесу та досягнення запланованих результатів. Основні функції власника процесу (Демиденко, 2015): визначення цілей і показників ефективності процесу; координація дій усіх учасників процесу; контроль дотримання регламентів і стандартів; ініціювання змін, оптимізації та вдосконалення процесу; відповідальність за кінцевий результат незалежно від кількості задіяних підрозділів. Наявність власника процесу усуває розмитість відповідальності та забезпечує наскрізне управління діяльністю.

2. Вхід бізнес-процесу – це об'єкти або умови, які запускають процес і підлягають трансформації в ході його виконання. До входів бізнес-процесу належать: матеріальні ресурси (сировина, комплектуючі); інформація та дані (замовлення клієнта, управлінські рішення); фінансові ресурси; запити або потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів. Чітке визначення входу дозволяє встановити межі бізнес-процесу та забезпечити узгодженість між взаємопов'язаними процесами.

3. Вихід бізнес-процесу – це результат трансформації входів, який має споживчу або управлінську цінність. Виходом процесу можуть бути: готовий

продукт або послуга; управлінське рішення; інформаційний результат (звіт, база даних); проміжний результат для іншого бізнес-процесу. Вихід бізнес-процесу повинен відповідати визначеним вимогам щодо якості, строків, вартості та корисності для споживача.

4. Ресурси бізнес-процесу – це засоби, за допомогою яких здійснюється перетворення входів на виходи. Основні види ресурсів: людські (персонал, компетенції, знання); матеріальні та технічні (обладнання, інфраструктура); фінансові (бюджети, витрати); інформаційні та цифрові (IT-системи, програмне забезпечення, дані). Раціональне використання ресурсів є ключовою умовою ефективності бізнес-процесу.

5. Результати бізнес-процесу відображають ступінь досягнення цілей процесу та характеризують його ефективність і результативність. Результати можуть бути: економічними (прибуток, зниження витрат); часовими (скорочення тривалості виконання); якісними (зростання рівня задоволеності клієнтів); стратегічними (підвищення конкурентоспроможності).

На відміну від виходу, результати відображають оцінку цінності та ефективності процесу з позиції підприємства та споживача.

Сукупність таких елементів, як власник, вхід, вихід, ресурси та результати, формує логічно завершену модель бізнес-процесу. Їх чітке визначення є передумовою ефективного управління бізнес-процесами, їх оптимізації, цифровізації та стратегічного розвитку підприємства.

Процесно-орієнтованим управлінням підприємством передбачається постійне поліпшення бізнес-процесів, тому вибір підходів та методів удосконалення бізнес-процесів є важливою складовою процесного управління. Науковці виділяють два основних концептуальних підходи до підвищення ефективності організації в рамках процесного управління (Петренко, & Юрченко, 2023; Гречко, & Захаров, 2024):

1) поступове вдосконалення бізнес-процесів (оптимізація) – потребує мінімальних затрат на реалізацію цього підходу. Його засновником є У. Демінг;

2) перепроєктування й реінжиніринг бізнес-процесів, що веде до суттєвих змін усталених управлінських функцій, комплексного й радикального перетворення всього бізнесу. Засновниками цього підходу є М. Хаммер та Д. Чампі (Hammer, & Champy, 2003). Не варто приступати до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси, проведено діагностичного аналізу. Проте діагностика бізнес-процесів – це лише один із етапів управління бізнес-процесами. Загалом, можна виділити шість послідовних кроків (етапів) в управлінні бізнес-процесами на підприємстві. Так, на першому етапі відбувається виокремлення бізнес-процесів та формування системи показників для оцінювання їх ефективності, проводиться системна діагностика стану бізнес-процесів.

Другий етап передбачає використання методів якісного аналізу, наприклад SWOT-аналіз, метод Дельфі, GAP-аналіз, для виявлення недоліків, «вузьких місць» або точок розриву існуючих бізнес-процесів. Крім того, на даному етапі виокремлюються бізнес-процеси, які є найбільш вагомими в забезпеченні ключових чинників успіху діяльності підприємства. Для цього можуть бути використані такі методи, як АВС-аналіз, експертне опитування.

На третьому етапі проводиться аналіз виробничого і ринкового потенціалу на основі запропонованої системи показників, який є необхідним для прийняття рішення щодо реалізації заходів з удосконалення бізнес-процесів. Оцінювання виробничого потенціалу може бути націлено на можливість проведення модернізації виробничих потужностей або часткового оновлення ресурсної бази: машин, устаткування, обладнання, техніки. Аналізуючи трудовий потенціал підприємства, оцінюється можливість його зростання та розвитку, а також відповідність вимогам нової програми заходів удосконалення бізнес-процесів. Крім того, на даному етапі відбувається виявлення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами. Одержані результати дослідження на третьому етапі є основою для реалізації наступного четвертого етапу управління бізнес-процесами на підприємстві, який передбачає вибір форм і методів удосконалення та економічне моделювання бізнес-процесів. Для цього розробляються стратегічні й тактичні цілі удосконалення бізнес-процесів, визначаються параметри та індикатори досягнення заданих цілей, розробляються напрями майбутніх перетворень, вибираються способи та форми вдосконалення бізнес-процесів.

Основна мета п’ятого етапу – розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів. На даному етапі визначаються максимальні і мінімальні значення ефективності бізнес-процесів, розраховуються ефекти, які полягають у скороченні наявних витрат ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових і т. ін.), а також у збільшенні прибутку підприємства. Врахувавши всі очікувані ефекти, розраховується інтегральний (загальний) ефект від запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів. Щоб зробити остаточний висновок про ефективність і доцільність реалізації того чи іншого заходу, необхідно порівняти інтегральний ефект з витратами на його впровадження. Якщо ефект перевищить витрати у середньостроковій перспективі, то захід є економічно ефективним.

На останньому шостому етапі проводиться контроль за виконанням заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень.

У менеджменті бізнес-процесний підхід: забезпечує узгодження стратегічних і операційних цілей; формує прозору систему відповідальності через власників процесів; підвищує керованість і контроль виконання

діяльності; сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності. Управління здійснюється через циклічну модель (рис. 5).




**Рис. 5. Циклічна модель управління**

У маркетингу бізнес-процесний підхід забезпечує: орієнтацію на клієнта як центральний елемент процесу; інтеграцію маркетингових функцій із продажами, логістикою та сервісом; управління повним Customer Journey – від формування попиту до післяпродажного обслуговування.

Маркетингові бізнес-процеси включають: аналіз ринку та поведінки споживачів; формування ціннісної пропозиції; управління каналами комунікації і збуту; формування лояльності й брендової цінності.

Застосування бізнес-процесного підходу в менеджменті й маркетингу забезпечує комплексні позитивні зміни в системі управління підприємством, оскільки фокус зміщується з окремих функцій і підрозділів на наскрізні процеси створення споживчої цінності.

1. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Бізнес-процесний підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства як цілісну систему взаємопов’язаних процесів, що сприяє:

- оптимізації використання ресурсів;
- скороченню витрат і часу виконання операцій;
- підвищенню продуктивності праці.

Завдяки чіткому визначенню входів, виходів і результатів кожного процесу підприємство здатне створювати більшу цінність для споживача за менших витрат, що безпосередньо підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

2. Зменшення дублювання функцій. У межах функціонального підходу однакові або подібні операції часто виконуються різними підрозділами паралельно, що призводить до:

- нераціонального використання ресурсів;
- зростання витрат;
- зниження прозорості відповідальності.

Бізнес-процесний підхід забезпечує:

- чітке розмежування ролей і відповідальності;
- усунення повторюваних і зайвих операцій;
- узгодженість дій між підрозділами.

Це дозволяє підприємству працювати як єдиний організм, а не як сукупність ізольованих функцій.

3. Підвищення якості управлінських рішень. Процесний підхід формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень завдяки:

- наявності чітких показників ефективності процесів (KPI);
- прозорості причинно-наслідкових зв’язків між діями та результатами;
- використанню даних про фактичне виконання процесів.

У маркетингу це проявляється в більш точному плануванні кампаній, прогнозуванні попиту та управлінні клієнтським досвідом. У менеджменті – у підвищенні обґрунтованості стратегічних і операційних рішень.

4. Гнучкість та адаптивність до змін середовища. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою нестабільністю, що вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни. Бізнес-процесний підхід забезпечує:

- можливість оперативного коригування окремих процесів без руйнування всієї системи;
- швидку перебудову ланцюгів створення цінності;
- адаптацію до технологічних, ринкових і регуляторних змін.

Особливої ваги ця перевага набуває в умовах криз, війни та післявоєнного відновлення, коли гнучкість і швидкість управлінських рішень визначають життєздатність підприємства.

Класифікація бізнес-процесів дозволяє системно описати діяльність підприємства, визначити пріоритети управління, оптимізувати ресурси та забезпечити узгодженість між стратегією, операційною діяльністю й маркетинговими цілями. Вона є основою для впровадження процесного підходу, BPM, цифрової трансформації та антикризового управління (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Класифікація бізнес-процесів за роллю у створенні споживчої цінності**

| Вид бізнес-процесів | Характеристика | Приклади бізнес-процесів |
|---|---|---|
| **Основні (операційні)** | Безпосередньо створюють цінність для зовнішнього споживача шляхом трансформації ресурсів у продукт або послугу | Виробництво продукції; надання послуг; формування та виконання замовлень; збут і дистрибуція; післяпродажне обслуговування; сервісна підтримка клієнтів |
| **Допоміжні (підтримувальні)** | Забезпечують умови для ефективного виконання основних бізнес-процесів, не створюючи безпосередньо споживчої цінності | Управління персоналом (HR); бухгалтерський облік; фінансове забезпечення; IT-підтримка; закупівлі ресурсів; юридичний супровід |
| **Управлінські** | Спрямовані на формування цілей, планування, координацію, контроль та оцінювання діяльності підприємства | Стратегічне планування; бюджетування; оперативне управління; управління ризиками; контроль виконання планів; управлінська звітність |

*Джерело: узагальнено автором на основі Теребух та ін. (2023), Лободяк (2025), Мельник та ін. (2019), Скляр і Ксенофонтова (2020).*

Основні бізнес-процеси формують безпосередню споживчу цінність, допоміжні – створюють необхідні умови для їх реалізації, а управлінські – забезпечують цілеспрямованість, узгодженість і контроль діяльності підприємства. Їх узгоджена взаємодія є ключовою передумовою ефективного функціонування бізнесу. Більш детальна характеристика з прикладом наведена у таблиці 4.

Основні бізнес-процеси безпосередньо формують споживчу цінність і визначають конкурентні переваги підприємства. Допоміжні процеси створюють необхідні умови для їх стабільного функціонування, а управлінські процеси забезпечують стратегічну цілісність, узгодженість та ефективність всієї системи бізнес-процесів незалежно від галузевої специфіки підприємства (рис. 6).

*Таблиця 4*

**Класифікація бізнес-процесів за роллю у створенні споживчої цінності**

| Вид бізнес-процесів | Характеристика | Приклади для виробничого підприємства | Приклади для підприємства сфери послуг |
|---|---|---|---|
| **Основні (операційні)** | Безпосередньо формують споживчу цінність, забезпечують створення продукту або надання послуги для зовнішнього клієнта та визначають ключовий результат діяльності підприємства. | Виробництво продукції; комплектація та пакування; реалізація готової продукції; післяпродажне сервісне обслуговування. | Надання основної послуги: консалтинг, перевезення, медичні, освітні чи інші послуги; прийом і виконання замовлень; обслуговування клієнтів; підтримка клієнтів після надання послуги. |
| **Допоміжні (підтримувальні)** | Забезпечують основні процеси необхідними ресурсами, інфраструктурою, персоналом, інформаційними системами та організаційними умовами для їх ефективного виконання. | Закупівля сировини й матеріалів; технічне обслуговування обладнання; управління персоналом; IT-підтримка виробничих систем; бухгалтерський та податковий облік. | Підбір і навчання персоналу; IT-підтримка сервісних платформ; адміністративне забезпечення; фінансовий облік і розрахунки з клієнтами; управління офісною інфраструктурою. |
| **Управлінські** | Спрямовані на формування стратегічних і оперативних цілей, координацію діяльності, контроль результатів, прийняття управлінських рішень та забезпечення розвитку підприємства. | Стратегічне планування виробництва; управління якістю продукції; бюджетування та фінансовий контроль; управління ризиками; оптимізація виробничих процесів. | Розробка стратегії розвитку послуг; управління якістю сервісу; планування завантаження персоналу; контроль рівня задоволеності клієнтів; управління репутацією та брендом. |

*Розроблено автором на основі: Теребух та ін., 2023; Климчук, 2010.*




**Рис. 6. Класифікація бізнес-процесів**

Моделювання бізнес-процесу є важливою складовою управління підприємством і відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності підприємства. Такий підхід включає в себе аналіз, проєктування, імплементацію й оптимізацію бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення оперативності підприємства (Кононенко та ін., 2024).

Моделювання бізнес-процесів (BPM) – це процес, який передбачає аналіз, проєктування, впровадження, контроль та оптимізацію бізнес-процесів, які планується впровадити на підприємстві. BPM дозволяє візуалізувати та структурувати діяльність компанії, виявляти неефективності та вносити покращення ще до реального їх упровадження.

Основні аспекти, що варто отримати коли мова йде про моделювання бізнес-процесів як склад управління підприємством, включають оптимізацію, аналіз, управління тощо (табл. 5) (Крижановський, 2022). Моделювання бізнес-процесу стає важливою інструментальною складовою управління підприємством, сприяючи оптимізації ресурсів, зниженню ризиків, покращенню продукції та послуг, а також збільшенню конкурентоспроможності підприємства в змінному бізнес-середовищі. Моделювання рівня підприємства адаптується до викликів і збереження стійкості та успішності у

діяльності. Більшість можливих покращень у бізнес-процесах можуть бути виявлені на етапі логічного аналізу поточного процесу діяльності.

*Таблиця 5*

**Складові моделювання бізнес-процесів в управлінні підприємством**

| Чинники | Особливі характеристики |
|---|---|
| **Оптимізація використання ресурсів** | Моделювання бізнес-процесів дає змогу виявити неефективне використання людських, фінансових, матеріальних та інших ресурсів, а також розробити заходи щодо їх раціонального розподілу та оптимізації. |
| **Ідентифікація та управління ризиками** | Моделювання бізнес-процесів сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків, оцінюванню ймовірності їх виникнення та визначенню механізмів мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність підприємства. |
| **Підвищення якості продукції та послуг** | Моделювання й аналіз бізнес-процесів дають змогу виявити проблемні ділянки та резерви вдосконалення виробничих і сервісних операцій, що сприяє підвищенню якості продукції і послуг, рівня задоволеності споживачів і формуванню конкурентних переваг підприємства. |
| **Адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища** | Моделювання можливих змін умов функціонування підприємства забезпечує можливість своєчасної трансформації бізнес-процесів, підвищення їхньої гнучкості та формування здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й потреб споживачів. |
| **Удосконалення комунікацій та підвищення рівня розуміння процесів** | Візуалізація й формалізація бізнес-процесів сприяють формуванню єдиного розуміння послідовності виконання операцій, розподілу відповідальності та взаємозв'язків між учасниками процесів, що зменшує ризик виникнення комунікаційних бар'єрів і підвищує ефективність внутрішньої взаємодії. |
| **Підвищення обґрунтованості управлінських рішень** | Аналіз бізнес-процесів на основі відповідних моделей забезпечує керівництво структурованою інформацією про стан, результати та проблемні аспекти функціонування підприємства, що створює інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних управлінських рішень. |

*Розроблено автором на основі: Скляр, & Ксенофонтова, (2020); Теребух та ін., (2023).*

Усі доступні методи оптимізації бізнес-процесів можна умовно поділити на три основні групи: формалізовані універсально-принципові (ФУП-методи); бенчмаркінг; методи групової роботи.

Бізнес-модель підприємства формується з метою вдосконалення процесів управління та забезпечення його подальшого стратегічного розвитку. Необхідність її розроблення виникає, зокрема, у випадках, коли керівництво

визначає потребу в переході підприємства на якісно новий рівень функціонування, що може передбачати підвищення якості продукції або послуг, удосконалення виробничих та управлінських процесів, розширення ринків збуту, вихід на міжнародні ринки тощо. Важливою функцією бізнес-моделі є формування цілісного системного уявлення про механізми функціонування підприємства, його основні види діяльності, взаємозв'язки між структурними елементами, ресурси та результати діяльності. Це забезпечує комплексне розуміння логіки створення, доставки та отримання цінності підприємством і створює основу для подальшого аналізу й вдосконалення його бізнес-процесів.

Це не просто набір документів, які описують лише бізнес-процеси підприємства, вона формується, виходячи із стратегічних цілей розвитку підприємства, і створює склад основних компонентів усіх бізнес-моделей, які мають спільну методологію розрахунків (алгоритм).

Основні етапи моделювання бізнес-процесів включають (Мельник та ін., 2022; Кононенко та ін., 2024):

1. Збір та систематизація первинної інформації. На першому етапі здійснюється збір, узагальнення та систематизація інформації щодо функціонування існуючих бізнес-процесів підприємства. Визначаються основні учасники процесів, їх функції та відповідальність, необхідні ресурси, вхідні й вихідні параметри, послідовність виконання операцій і результати. Для отримання необхідної інформації можуть застосовуватися інтерв'ювання працівників, аналіз внутрішньої документації, анкетування, спостереження та інші методи дослідження.

2. Розроблення технічного завдання на моделювання. На основі результатів збору й аналізу первинної інформації формується технічне завдання, у якому визначаються мета, основні завдання та межі моделювання бізнес-процесів. Крім того, встановлюються критерії та показники оцінювання результативності й ефективності процесів, визначаються необхідні ресурси, строки виконання робіт та очікувані результати моделювання.

3. Побудова моделі бізнес-процесу в ERP-системі. На цьому етапі здійснюється формалізація та візуалізація бізнес-процесу за допомогою відповідного програмного забезпечення та інформаційних систем, зокрема ERP-рішень. Побудована модель відображає структурні елементи бізнес-процесу, послідовність виконання операцій, взаємозв'язки між його учасниками, рух ресурсів та інформації, а також механізми взаємодії окремих функціональних компонентів.

4. Формалізація моделі у вигляді техніко-методичного рішення. Завершальним етапом є розроблення техніко-методичного рішення, яке забезпечує детальну регламентацію змодельованого бізнес-процесу. У ньому визначаються структура та параметри процесу, алгоритми виконання окремих операцій, функціональні обов'язки й відповідальність учасників, необхідні ресурси, контрольні процедури та інші організаційно-методичні аспекти.

Сформоване техніко-методичне рішення виступає основою для практичного впровадження, регламентації, моніторингу та подальшого вдосконалення відповідного бізнес-процесу.

Існує кілька поширених методів моделювання бізнес-процесів:

а) діаграми потоків даних (DFD) – це графічний метод моделювання, який використовується для відображення руху даних у межах системи або бізнес-процесу. DFD показують, звідки надходять дані, як вони обробляються, де зберігаються та куди передаються.

Основне призначення DFD – аналіз і опис інформаційних потоків, а не фізичної послідовності виконання робіт. Саме цим DFD відрізняються від BPMN або блок-схем.

- DFD рівня 1: основний процес розбивається на підпроцеси; показуються основні потоки даних між ними; з'являються сховища даних.
- DFD нижчих рівнів: детальний опис окремих підпроцесів; застосовується для проєктування IT-рішень або автоматизації.

б) діаграми потоків робіт (WFD) – це графічний інструмент моделювання, який використовується для відображення послідовності виконання робіт, операцій і дій у межах бізнес-процесу, а також взаємодії між виконавцями. Діаграми потоків робіт (WFD) є ефективним інструментом опису та оптимізації логіки виконання бізнес-процесів. Вони дозволяють чітко структурувати послідовність робіт, визначити відповідальних осіб і забезпечити прозорість операційної діяльності підприємства в умовах сучасного процесного управління.

в) діаграми IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – це методологія функціонального моделювання, призначена для опису діяльності підприємства у вигляді системи взаємопов'язаних функцій (робіт).

Основна ідея IDEF0 полягає в тому, що будь-яку діяльність можна представити як перетворення входів у виходи за допомогою ресурсів та під управлінням певних правил.

г) BPMN (Business Process Model and Notation) – це міжнародний стандарт графічного моделювання бізнес-процесів, розроблений OMG (Object Management Group). Його основне призначення – уніфікований, зрозумілий опис бізнес-процесів, який однаково добре читається як бізнес-користувачами, так і IT-фахівцями.

Впровадження моделювання бізнес-процесів приносить компанії такі переваги:

- Підвищення ефективності. Оптимізація процесів дозволяє зменшити час виконання завдань та знизити витрати.
- Зниження ризиків. Систематичний підхід до аналізу й контролю процесів допомагає виявляти та усувати потенційні ризики.
- Покращення якості. Стандартизація процесів сприяє підвищенню якості продукції та послуг.

- Гнучкість та адаптивність. Моделювання дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб компанії.
- Прозорість і контроль. Візуалізація процесів робить їх більш прозорими та контрольованими, що полегшує управління.

Розглянемо приклад упровадження моделювання бізнес-процесів у компанії, що займається виробництвом меблів.

- Аналіз існуючих процесів. Виявлено, що процес виробництва меблів займає надто багато часу через неефективну взаємодію між відділами.
- Проєктування нових процесів. Розроблено нову схему взаємодії між відділами, що передбачає автоматизацію обміну інформацією та оптимізацію логістики.
- Впровадження. Нові процеси впроваджені у виробництво, що дозволило зменшити час виробництва на 20%.
- Моніторинг і контроль. Постійний моніторинг дозволив виявити та усунути невеликі недоліки у нових процесах.
- Оптимізація. На основі отриманих даних внесені додаткові покращення, що дозволило збільшити продуктивність ще на 10%.

Моделювання бізнес-процесів є потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Упровадження BPM дозволяє оптимізувати діяльність, знизити витрати, підвищити якість продукції і послуг, а також швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі оцінивши ці переваги ще до їх реального впровадження.

Міжнародні стандарти управління бізнес-процесами формують єдині підходи, термінологію та вимоги до опису, аналізу, оптимізації та контролю процесів діяльності організацій. Їх застосування забезпечує: узгодженість управлінських рішень; підвищення прозорості процесів; можливість порівняння практик між організаціями й країнами; інтеграцію менеджменту, якості та цифрових рішень.

*1. ISO 9001* – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який встановлює вимоги до системи управління якістю (СУЯ) організації незалежно від її розміру, форми власності та сфери діяльності. Ключовою особливістю ISO 9001 є орієнтація на процесний підхід, що передбачає управління організацією як системою взаємопов’язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. Стандарт не регламентує конкретні методи управління, а визначає рамкові вимоги, залишаючи організації свободу у виборі інструментів їх реалізації (ISO 9000:2015., 2015).

Основною метою ISO 9001 є забезпечення стабільної якості продукції та послуг, що відповідають вимогам споживачів і чинного законодавства. Завдання стандарту полягають у: формалізації та стандартизації бізнес-процесів; підвищенні результативності й ефективності діяльності; орієнтації на споживача; управлінні ризиками та можливостями; забезпеченні постійного поліпшення.

ISO 9001 базується на припущенні, що бажаних результатів можна досягти ефективніше, якщо діяльність організації управляється як система процесів. Процес у межах ISO 9001 розглядається як: сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи у виходи. Процесний підхід передбачає: ідентифікацію процесів; визначення їх послідовності та взаємодії; встановлення відповідальних осіб (власників процесів); управління ресурсами; моніторинг і вимірювання результатів. Стандарт ґрунтується на семи принципах управління якістю, які мають універсальний характер.

1. Орієнтація на споживача
- розуміти потреби та очікування споживачів;
- забезпечувати їх задоволення;
- прагнути перевищувати очікування.

2. Лідерство
- єдність цілей і напрямів діяльності;
- процесну культуру;
- умови для залучення персоналу.

3. Залучення персоналу
- компетентного персоналу;
- мотивації;
- чіткого розподілу відповідальності.

4. Процесний підхід
- зменшити втрати;
- уникнути дублювання функцій;
- забезпечити узгодженість дій.

5. Постійне поліпшення є обов'язковою вимогою, а не опцією.

6. Прийняття рішень на основі доказів
- даних;
- показниках;
- результатах аналізу.

7. Управління взаємовідносинами стосується постачальників, партнерів, інших зацікавлених сторін.

Упровадження стандарту забезпечує: підвищення якості управління; зростання довіри споживачів і партнерів; зниження операційних ризиків; прозорість бізнес-процесів; конкурентні переваги на внутрішніх і міжнародних ринках. ISO 9001 є фундаментальним міжнародним стандартом, що закріплює процесний підхід як основу сучасного управління підприємством. Він забезпечує системність, керованість і результативність бізнес-процесів, формуючи методологічний базис для підвищення якості, конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій у динамічному середовищі.

*2. ISO 9004* – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який надає настанови щодо досягнення сталого успіху організації в умовах динамічного та невизначеного середовища.

На відміну від ISO 9001, який встановлює обов'язкові вимоги до системи управління якістю, ISO 9004 має рекомендаційний характер і спрямований на довгострокову результативність, ефективність та зрілість управління. Стандарт орієнтований на керівників і фахівців, які прагнуть перейти від відповідності вимогам до стратегічно орієнтованого процесного управління. Основною метою ISO 9004 є створення методологічної основи для сталого розвитку організації шляхом: підвищення зрілості системи управління; інтеграції бізнес-процесів у єдину систему; забезпечення балансу інтересів зацікавлених сторін; формування довгострокових конкурентних переваг.

ISO 9004 розширює межі управління якістю, охоплюючи економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності. У межах ISO 9004 сталий успіх розглядається як: здатність організації стабільно досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі шляхом ефективного управління процесами, ресурсами та взаємовідносинами із зацікавленими сторонами. Сталий успіх передбачає:

- адаптивність до змін середовища;
- інноваційність;
- результативність бізнес-процесів;
- соціальну відповідальність;
- ефективне управління ризиками.

ISO 9004 ґрунтується на процесному підході, але розглядає його ширше, ніж ISO 9001. Процесний підхід у ISO 9004 передбачає: інтеграцію основних, допоміжних та управлінських процесів; управління взаємозв'язками між процесами; орієнтацію не лише на результат, а й на цінність для зацікавлених сторін; розвиток процесної зрілості. Особливу увагу приділено міжпроцесній взаємодії та системному мисленню**.**

ISO 9004 «Управління для сталого успіху організації» розширює класичне розуміння управління якістю, трансформуючи його в комплексну систему стратегічного та процесного менеджменту. Стандарт орієнтує організацію на довгострокову ефективність, зрілість бізнес-процесів і збалансований розвиток, що робить його важливим інструментом сучасного управління підприємством.

*3. ISO/IEC 15504*, відомий як SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination), є міжнародним стандартом, розробленим для оцінювання рівня спроможності (capability) та зрілості процесів організацій. Первісно стандарт був орієнтований на процеси розроблення програмного забезпечення, однак з часом його концепція набула універсального характеру і стала застосовуватися для оцінювання бізнес-процесів у різних сферах діяльності. Починаючи з 2015 року, стандарт ISO/IEC 15504 поступово замінюється серією стандартів ISO/IEC 330xx, які розширюють, уточнюють і структурують підхід до процесного оцінювання відповідно до сучасних вимог менеджменту якості та цифрової економіки.

Основною метою ISO/IEC 15504 та ISO/IEC 330xx є:

- об’єктивне оцінювання рівня спроможності процесів організації;
- виявлення сильних і слабких сторін процесного управління;
- формування основи для безперервного вдосконалення бізнес-процесів;
- підтримка управлінських рішень щодо оптимізації, реінжинірингу або цифрової трансформації процесів.

ISO/IEC 15504 /ISO/IEC 330xx визначають шість рівнів спроможності процесів:

Рівень 0 – Неповний процес (Incomplete Process). Процес або не реалізується, або не досягає запланованих результатів.

Рівень 1 – Виконуваний процес (Performed Process). Процес реалізується та забезпечує досягнення основної мети, однак не є формалізованим або стабільним.

Рівень 2 – Керований процес (Managed Process). Процес планується, контролюється, має визначені ресурси та відповідальних осіб.

Рівень 3 – Визначений процес (Established Process). Процес формалізований, стандартизований і інтегрований у систему управління організацією.

Рівень 4 – Передбачуваний процес (Predictable Process). Процес вимірюється за кількісними показниками, його результати є стабільними та прогнозованими.

Рівень 5 – Оптимізований процес (Optimizing Process). Процес постійно вдосконалюється на основі аналізу даних, інновацій і кращих практик.

Оцінювання проводиться за шкалою:

- N (Not achieved) – не досягнуто;
- P (Partially achieved) – частково досягнуто;
- L (Largely achieved) – значною мірою досягнуто;
- F (Fully achieved) – повністю досягнуто.

ISO/IEC 15504 (SPICE) та його наступник ISO/IEC 330xx є ключовими міжнародними стандартами, що забезпечують системне оцінювання зрілості та спроможності бізнес-процесів. Їх застосування дозволяє організаціям не лише діагностувати поточний стан процесного управління, але й сформувати стратегічну основу для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

*4. ISO 22301* є міжнародним стандартом, який встановлює вимоги до системи управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management System – BCMS). Його призначення полягає у забезпеченні здатності організації безперервно виконувати критично важливі бізнес-процеси або відновлювати їх у визначені строки у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Стандарт орієнтований на мінімізацію наслідків інцидентів, що можуть призвести до зупинки діяльності підприємства, зниження рівня обслуговування споживачів, фінансових втрат або втрати ділової репутації. Основною метою ISO 22301 є: забезпечення стійкості бізнес-процесів до

зовнішніх і внутрішніх загроз; формування системного підходу до ідентифікації, оцінювання та управління ризиками переривання діяльності; створення умов для швидкого відновлення операційної діяльності; підвищення довіри зацікавлених сторін до організації.

Стандарт може застосовуватися: у виробничих і сервісних підприємствах; у державному та приватному секторах; у логістичних, фінансових, IT- та маркетингових структурах; на підприємствах будь-якого масштабу.

ISO 22301 базується на процесному підході та інтегрується із загальною системою менеджменту організації. Основною концепцією є перехід від реагування на кризи до проактивного управління безперервністю бізнесу. Ключовим методологічним інструментом стандарту є цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), який забезпечує:

- планування заходів безперервності;
- реалізацію планів реагування;
- моніторинг і оцінювання результативності;
- постійне вдосконалення BCMS.

ISO 22301 є фундаментальним міжнародним стандартом, що формує системний підхід до управління безперервністю бізнесу на основі бізнес-процесів. Його впровадження дозволяє організаціям забезпечити готовність до кризових ситуацій, мінімізувати втрати та підтримувати стабільність діяльності в умовах невизначеності, що є особливо актуальним для сучасних соціально-економічних умов.

*5. BPMN (Business Process Model and Notation)* – це міжнародний стандарт графічного моделювання бізнес-процесів, розроблений та підтримуваний консорціумом OMG (Object Management Group). Стандарт призначений для уніфікованого, формалізованого та зрозумілого опису бізнес-процесів, який є однаково інтерпретованим як управлінцями та аналітиками, так і фахівцями з інформаційних систем.

BPMN забезпечує єдину мову комунікації між бізнесом і IT, що є критично важливим у сучасних умовах цифровізації, автоматизації та процесно орієнтованого управління.

Основною метою BPMN є: формалізація бізнес-процесів у вигляді наочних графічних моделей; підвищення прозорості та керованості процесів; підтримка аналізу, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів; створення основи для автоматизації процесів у BPM-системах.

BPMN використовується:

- у стратегічному та операційному менеджменті;
- у маркетингу та логістиці;
- у системах управління якістю (ISO 9001);
- у цифрових платформах управління процесами (BPMS).

У процесному менеджменті BPMN:

- сприяє ідентифікації вузьких місць і неефективних операцій;

- підтримує оптимізацію та стандартизацію бізнес-процесів;
- забезпечує основу для інтеграції управління якістю, ризиками та безперервністю бізнесу.

У маркетингу BPMN дозволяє:

- моделювати процеси взаємодії з клієнтами;
- аналізувати customer journey;
- узгоджувати маркетингові та операційні процеси.

BPMN (OMG) є фундаментальним стандартом моделювання бізнес-процесів, який забезпечує формалізований, логічно структурований та візуально зрозумілий опис діяльності організації. Його використання створює методологічну основу для процесного управління, цифрової трансформації та підвищення ефективності бізнесу, що робить BPMN невід'ємним елементом сучасного менеджменту та маркетингу.

*6. TOGAF (The Open Group Architecture Framework)* – це міжнародно визнана методологія та набір інструментів для розроблення, управління та розвитку архітектури підприємства (Enterprise Architecture, EA). Фреймворк розроблений консорціумом The Open Group і широко застосовується у стратегічному менеджменті, цифровій трансформації, управлінні бізнес-процесами та інформаційними системами (Benedict, T., та ін., 2022).

TOGAF забезпечує системний, процесно орієнтований підхід до узгодження бізнес-стратегії, бізнес-процесів, інформаційних потоків, прикладних систем і технологічної інфраструктури організації. Основною метою TOGAF є створення єдиної логічної рамки, яка дозволяє:

- забезпечити стратегічну узгодженість бізнесу та IT;
- підвищити керованість складних організаційних систем;
- підтримати реінжиніринг і оптимізацію бізнес-процесів;
- зменшити витрати на IT та організаційні зміни;
- підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

TOGAF застосовується як у приватному, так і в публічному секторі, незалежно від масштабу та галузевої специфіки організації. Узагальнемо характеристики стандартів у таблиці 6.

*Таблиця 6*

**Роль міжнародних стандартів і методологій у BPM**

| Стандарт / методологія | Сфера застосування | Роль у процесному управлінні |
|---|---|---|
| ISO 9001 | Система управління якістю | Закріплює процесний підхід, орієнтацію на споживача, ризик-орієнтоване мислення та постійне поліпшення. |

| **Стандарт / методологія** | **Сфера застосування** | **Роль у процесному управлінні** |
|---|---|---|
| ISO 9004 | Сталий успіх організації | Оцінює зрілість управління, адаптивність до змін, інноваційність і довгострокову результативність процесів. |
| ISO/IEC 15504 / ISO/IEC 330xx | Оцінювання спроможності та зрілості процесів | Дає змогу визначати рівень процесної зрілості, сильні та слабкі сторони BPM-системи. |
| ISO 22301 | Безперервність бізнесу | Формує вимоги до підтримання і відновлення критично важливих процесів у кризових ситуаціях. |
| BPMN | Графічне моделювання процесів | Забезпечує єдину мову опису процесів для менеджерів, аналітиків та IT-фахівців. |
| TOGAF | Архітектура підприємства | Узгоджує бізнес-стратегію, процеси, дані, прикладні системи і технологічну інфраструктуру. |

*Джерело: узагальнено автором на основі BPM CBOK (2022), ISO-підходів, BPMN та TOGAF.*

Центральним елементом TOGAF є Architecture Development Method (ADM) – ітеративний метод розроблення архітектури підприємства. ADM складається з таких фаз:

1. Попередня фаза – формування архітектурної спроможності;
2. Фаза A – архітектурне бачення;
3. Фаза B – бізнес-архітектура;
4. Фаза C – архітектура даних і прикладних систем;
5. Фаза D – технологічна архітектура;
6. Фаза E – можливості та рішення;
7. Фаза F – планування міграції;
8. Фаза G – впровадження архітектури;
9. Фаза H – управління змінами архітектури.

ADM має циклічний характер, що забезпечує безперервний розвиток архітектури.

TOGAF є фундаментальною методологією управління архітектурою підприємства, яка забезпечує стратегічну інтеграцію бізнес-процесів, інформаційних ресурсів і технологій. Його застосування створює науково обґрунтовану основу для процесного управління, цифрової трансформації та сталого розвитку організації, що робить TOGAF ключовим інструментом сучасного менеджменту.

Узагальнення показує, що стандартизація бізнес-процесів не повинна розглядатися як формальне регламентування діяльності. Її стратегічне значення полягає у створенні керованої, вимірюваної, адаптивної й прозорої системи

управління, здатної забезпечувати якість, безперервність, цифрову інтеграцію та конкурентоспроможність підприємства.

***Висновки.*** У статті здійснено теоретико-методологічне узагальнення засад управління бізнес-процесами як ключової парадигми сучасного менеджменту. Встановлено, що управління бізнес-процесами є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною основою формування конкурентоспроможності, стійкості, інноваційності та довгострокової вартості бізнесу.

Систематизація наукових підходів дала змогу уточнити, що бізнес-процес доцільно розглядати як керований, вимірюваний і повторюваний потік створення цінності, який інтегрує ресурси, технології, інформацію, управлінські рішення та клієнтський досвід. Такий підхід поєднує функціональний, стратегічний, маркетинговий, інноваційний, цифровий та антикризовий виміри управління підприємством.

Еволюція концепції бізнес-процесів від функціональної моделі до BPM засвідчує закономірний перехід від фрагментарного адміністрування до цілісного управління наскрізними процесами. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові й адаптивні процеси, здатні підтримувати безперервність діяльності, знижувати ризики, забезпечувати швидку перебудову ланцюгів створення цінності та сприяти післявоєнному відновленню економіки.

Обґрунтовано, що ефективна система BPM має включати ідентифікацію процесів, визначення їх власників, входів, виходів, ресурсів і результатів, формування системи показників, моделювання, моніторинг, аналіз, оптимізацію та постійне вдосконалення. Класифікація бізнес-процесів за роллю у створенні цінності, рівнем управління, функціональною спрямованістю, стандартизацією, автоматизацією, масштабом охоплення та стабільністю створює основу для їх практичного впорядкування.

Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом візуалізації, діагностики, оптимізації та цифровізації управління. Застосування DFD, WFD, IDEF0, BPMN, ERP-моделей та інших інструментів дозволяє виявляти неефективність, дублювання функцій, інформаційні розриви і потенційні ризики ще до впровадження управлінських змін.

Міжнародні стандарти й методології ISO 9001, ISO 9004, ISO/IEC 15504 / ISO/IEC 330xx, ISO 22301, BPMN і TOGAF формують методологічну основу уніфікації, стандартизації, оцінювання зрілості, безперервності, моделювання та архітектурного узгодження бізнес-процесів. Їх інтеграція з процесним управлінням сприяє підвищенню прозорості, адаптивності, клієнтоорієнтованості й цифрової готовності підприємств.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей впровадження BPM у підприємствах різних галузей, оцінювання процесної зрілості українського бізнесу, інтеграцію process mining

та штучного інтелекту в управління процесами, а також адаптацію міжнародних стандартів до умов воєнного й післявоєнного відновлення.

## References

Benedict, T., et al. (2022). *BPM CBOK: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (4th ed.). ABPMP International.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2022). *Fundamentals of business process management* (3rd ed.). Springer.

Hammer, M., & Champy, J. A. (2003). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Collins Business Essentials.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, (85), 149–160.

Андрушків, Б. М., & Мельник, Л. М. (2015). Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2(1), 91–97.

Ареф'єва, О. В., & Дерігін, О. Д. (2021). Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/ view/421/364

Гнатишин, Л., & Варфалюк, В. (2023). Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*, 16(1–2), 60–68.

Гречко, А. В., & Захаров, Н. В. (2024). Сутність поняття бізнес-процес. *Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві*, 9. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25

Демиденко, В. В. (2015). Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*, 11. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517

ДСТУ ISO 9000:2015. (2015). *Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання*. https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf

Климчук, М. М. (2010). Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 4, 22–28.

Кононенко, Ж. А., Шаравара, Р. І., & Яковенко, Т. І. (2024). Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 62.

Крижановський, Є. М., Ящолт, А. Р., & Жуков, С. О. (2022). *Моделювання бізнес-процесів та управління IT-проєктами*. Вінниця: ВНТУ.

Лободяк, С. І. (2025). Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*, 78.

Мельник, О. Г., Двуліт, З. П., Злотнік, М. Л., & Малиновська, Ю. Б. (2019). Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-

процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 1(1), 46–54.

Петренко, О., & Юрченко, М. (2023). Наукова парадигма сутності бізнес-процесів суднобудівних та судноремонтних підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*, 15(30).

Скляр, Є. В., & Ксенофонтова, А. Ю. (2020). Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*, 156, 155–158.

Теребух, А. А., Русин-Гриник, Р. Р., & Підвальний, М. В. (2023). Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*, 4. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_15

Ткачова, С. С. (2012). Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 2, 68–75. http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29840

Оксана Верстяк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-4222-4964
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

***Анотація*** *У статті досліджуються особливості управління бізнес-процесами українських підприємств в умовах європейської інтеграції. Проведено порівняльний аналіз української та європейської моделей управління, виділено ключові відмінності у децентралізації влади, мотивації персоналу та горизонтах планування. Розглянуто процеси гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, зокрема імплементацію директив та регламентів. Окреслено інституційні та регуляторні вимоги ЄС до бізнесу (CE маркування, GDPR, ESG, CBAM). Визначено передумови та очікувані результати адаптації малого і середнього бізнесу до умов Єдиного ринку ЄС, що вимагає переходу до гнучких, соціально орієнтованих екосистем.*

***Ключові слова*****:** *управління бізнес-процесами, євроінтеграція, європейська модель управління, гармонізація законодавства, стандарти ЄС, малий та середній бізнес (МСБ), сталий розвиток (ESG), business process management, European integration, European management model, harmonization of legislation, EU standards, small and medium-sized enterprises (SME), sustainable development (ESG).*

**Вступ.** Проблема управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій набуває надзвичайної актуальності в сучасному економічному дискурсі України. Динамічність зовнішнього середовища, постійні інституціональні зміни та необхідність адаптації до регуляторних стандартів ЄС створюють комплексну систему викликів для вітчизняних суб'єктів господарювання. Водночас відсутність уніфікованих підходів до побудови стратегічної архітектури розвитку бізнесу в таких транзитних умовах зумовлює гостру необхідність теоретико-методологічного переосмислення існуючих концепцій управління та їхньої оперативної адаптації до сучасних реалій господарювання. У цьому контексті стратегічним орієнтиром виступає європейська модель управління, яка є не монолітною системою, а радше глибокою філософією бізнесу. Її фундаментальна риса полягає в орієнтації на довгострокову стабільність та соціальну відповідальність, що відрізняє її від підходів, зосереджених виключно на максимізації короткострокового прибутку. Європейські управлінські практики базуються на децентралізації, гнучкості, прозорості, підзвітності, а також на

широкому використанні проєктно-орієнтованих і мережевих структур. Саме ці принципи забезпечують європейським компаніям значні успіхи в економічному розвитку, стимулюють інноваційну активність та гарантують соціальну згуртованість. Для України своєчасна адаптація та імплементація цих європейських підходів може стати ключовим чинником у подоланні регіональних економічних диспропорцій. Це дозволить не лише суттєво підвищити ефективність управлінських процесів і посилити конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях , але й створити загалом прозору та інноваційну систему управління, необхідну для інтеграції до ЄС. Варто також враховувати, що європейська модель управління не є статичною: вона активно еволюціонує під впливом глобалізації. Цей розвиток супроводжується впровадженням жорстких екологічних та етичних стандартів ESG, рухом у бік флексибілізації трудових відносин для стимулювання інновацій та глибинною цифровізацією бізнес-процесів. Відповідно, сучасна інтеграція вимагає від українських підприємств не лише формальної технічної гармонізації з нормами ЄС, а й фундаментальної зміни управлінської парадигми – переходу від традиційних жорстких бюрократичних структур до гнучких, соціально орієнтованих екосистем.

*Метою* дослідження є дослідити ключові особливості та виклики управління бізнес-процесами українських підприємств (зокрема малого та середнього бізнесу) в контексті інтеграції до ЄС, а також визначити необхідні стратегічні кроки для гармонізації національної бізнес-практики з інституційними, технічними, цифровими та екологічними стандартами Європейського Союзу.

***Матеріали та методи***. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи. Порівняльний аналіз - використано для зіставлення українських і європейських підходів до управління за критеріями організаційної структури, процесу прийняття рішень, мотивації та ставлення до ризиків. Системний аналіз та синтез – застосовано для дослідження процесу гармонізації бізнес-процесів із нормами ЄС та структурування фундаментальних складових європейського регулювання (технічні стандарти, конкурентне право, екологічні вимоги). Матричний метод – використано для побудови матриці передумов та очікуваних результатів функціонування малого бізнесу в умовах адаптації до вимог ЄС. Метод узагальнення – застосовано для формування висновків щодо еволюції європейської моделі управління та наслідків євроінтеграції для українського бізнесу.

***Результати та обговорення.*** Проблема управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій є надзвичайно актуальною у сучасному дискурсі економічного розвитку України. Динамічність зовнішнього середовища, інституціональні зміни та адаптація до регуляторних стандартів ЄС створюють комплексну систему викликів для суб’єктів господарювання. Відсутність уніфікованих підходів до побудови

стратегічної архітектури розвитку бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій зумовлює необхідність теоретико-методологічного переосмислення існуючих концепцій та їхньої адаптації до сучасних умов господарювання (Вербівська, 2025; Конащук & Кравченко, 2025).

Європейська практика управління ґрунтується на розподілі повноважень, адаптивності організаційних структур, проєктному підході, мережевій взаємодії, відкритості процедур і відповідальності управлінців за результати. Саме така модель сприяє економічному зростанню, активізації інновацій та зміцненню соціальної єдності. Для України запозичення й адаптація цих принципів може стати важливим інструментом скорочення міжрегіональних відмінностей, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій держави як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для зіставлення української та європейської моделей управління визначено низку параметрів, від яких залежить результативність управлінської системи (табл. 1). Серед них: тип організаційної побудови, механізм ухвалення рішень, часові межі планування, способи мотивації працівників, готовність до ризику та нововведень, характер комунікацій і підходи до оцінювання ефективності. Аналіз цих характеристик дає змогу визначити, наскільки управлінська система здатна відповідати на актуальні виклики та забезпечувати довгостроковий і сталий розвиток.

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз українських і європейських підходів до управління**

| Критерій порівняння | Український підхід | Європейський підхід |
|---|---|---|
| **Організаційна структура** | Висока дистанція влади. Чітке розмежування «керівник – підлеглий». Слабкі горизонтальні зв'язки між департаментами. | Децентралізація влади. Зменшена дистанція між керівництвом та персоналом. Акцент на крос-функціональних командах. |
| **Процес прийняття рішень** | Рішення приймаються одноосібно топ-менеджментом або власником. Делегування повноважень сприймається як втрата контролю. | Залучення співробітників до обговорення. Делегування є ключовим інструментом ефективності. Консенсус цінується вище за швидкість наказу. |
| **Горизонт планування** | Фокус на виживанні «тут і зараз» через нестабільність зовнішнього середовища. Стратегія часто є формальною. | Орієнтація на сталий розвиток (sustainability), прогнозованість ринку та планування на 5–10 років уперед. |
| **Мотивація персоналу** | Акцент на зарплаті, штрафах та страху втратити роботу. Нематеріальна мотивація часто ігнорується | Важливі кар'єрний ріст, місія компанії, комфорт середовища та соціальні гарантії. Уникнення каральних методів. |

| Критерій порівняння | Український підхід | Європейський підхід |
|---|---|---|
| **Ставлення до ризику та інновацій** | Уникнення невизначеності. Інновації упроваджуються повільно через страх помилки або бюрократію. | Помилка розглядається як досвід (культура стартапів). Постійний пошук нових технологій для оптимізації процесів. |
| **Комунікація** | Формалізована зверху-вниз або кулуарна. Інформація часто дозується або приховується керівництвом. | Відкрита та прозора. Політика «відкритих дверей». Регулярний зворотний зв'язок (feedback loops) між усіма ланками. |
| **Критерії оцінки ефективності** | Оцінюється процес («щоб усі були зайняті») або валовий результат будь-якою ціною. | Оцінюється результат та ефективність витрачених ресурсів (ROI). |

*Сформовано автором.*

Результати дослідження свідчать, що перевагами європейських моделей є гнучкість, децентралізований розподіл відповідальності, підтримка інновацій, прозорість процедур і активне залучення громадськості до управлінських процесів. Упровадження таких підходів в Україні сприятиме не лише поглибленню інтеграції з Європейським Союзом, а й формуванню сучасної системи управління – ефективної, відкритої, підзвітної та інноваційно орієнтованої.

Європейські компанії частіше планують на десятиліття вперед, жертвуючи швидким збагаченням заради стабільності ринку та збереження робочих місць.

Сьогодні європейська модель еволюціонує під впливом глобалізації:

1. ESG (Environmental, Social, Governance). Європа є світовим лідером у впровадженні екологічних та етичних стандартів. Для європейського менеджера звіт про сталий розвиток такий же важливий, як і фінансовий звіт.
2. Флексибілізація. Жорстке трудове законодавство (особливо у Франції та Німеччині) часто критикують за гальмування інновацій, тому відбувається повільний рух у бік більшої гнучкості.
3. Цифровізація. Спроба поєднати традиційну бюрократію з Agile-підходами.

Європейська модель управління може програвати американській у швидкості прийняття рішень та агресивному зростанні, але виграє у стабільності, лояльності персоналу та соціальній безпеці.

Узагальнюючи аналіз європейської моделі управління, можна стверджувати, що вона являє собою складну, гетерогенну систему, яка поєднує глибокі культурно-історичні традиції з жорсткою інституційною рамкою Європейського Союзу. Європейський менеджмент не є монолітним: він варіюється від ієрархічно-формалізованого (німецька модель) та консенсусного (скандинавська модель) до персоналізованого (латинська модель). Однак, попри цю регіональну поліваріантність, простежується чітка тенденція до

конвергенції управлінських практик під упливом наднаціонального регулювання.

Фундаментальною ознакою європейської моделі є її орієнтація на стейкхолдерський підхід, де соціальна відповідальність, екологічна безпека та права працівників є не менш важливими за фінансовий результат. Упровадження уніфікованих нормативних актів – директив та регламентів ЄС, а також стандартів звітності ESRS, трансформує європейський бізнес у напрямі сталого розвитку (ESG). Таким чином, сучасна європейська модель управління еволюціонує від традиційних бюрократичних структур до гнучких, соціально орієнтованих екосистем, що вимагає від підприємств-партнерів, зокрема українських, не лише технічної гармонізації, а й глибинної зміни управлінської парадигми.

Гармонізація бізнес-процесів з нормами ЄС – це не просто формальність, а глибинна перебудова того, як компанія функціонує зсередини. Це перехід до принципу «працює прозоро, безпечно та прогнозовано».

Інтеграція європейських стандартів є складним завданням для українських підприємств, яке виходить за межі формального дотримання правил і потребує глибинної реструктуризації бізнес-процесів. Ця трансформація охоплює екологічну, технічну, управлінську й соціальну сфери, кожна з яких вимагає стратегічного підходу.

*Екологічна модернізація.* Відповідно до Директиви 2010/75/ЄС про промислові викиди, ЄС встановлює жорсткі екологічні бар'єри. Для української важкої промисловості (металургія, хімія, енергетика) це означає необхідність масштабних інвестицій у модернізацію обладнання, технології очищення та перехід на відновлювані джерела енергії для мінімізації вуглецевого сліду.

*Технічна відповідність.* Доступ до європейського ринку неможливий без дотримання технічних регламентів, зокрема Директиви 2006/42/ЄС щодо безпеки машин. Виробники змушені переглядати конструкторські рішення, проводити додаткові випробування та проходити процедури сертифікації продукції.

*Управління якістю.* Впровадження стандартів ISO (9001, 14001, 45001) стає фундаментом для підвищення ефективності й відповідності вимогам щодо екології та охорони праці. Це вимагає навчання персоналу та залучення експертів для налаштування внутрішніх процесів.

*Соціальна відповідальність і прозорість.* Дотримання трудових прав (Директива 2003/88/ЄС) та нефінансова звітність (Директива 2014/95/ЄС) зобов'язують компанії забезпечувати належні умови праці та публічно звітувати про свій соціальний і екологічний вплив (Витвицька та ін., 2025; Гросул та ін., 2024).

Імплементація законодавства ЄС базується на двох ключових типах обов’язкових нормативних актів: директивах і регламентах.

Директиви визначають стратегічні цілі та мінімальні стандарти, залишаючи державам-членам свободу у виборі засобів їх досягнення. Цей

процес вимагає транспозиції – адаптації національного законодавства під вимоги директиви.

Регламенти, на відміну від директив, є актами прямої дії. Вони уніфікують не лише цілі, а й механізми їх реалізації. Регламенти не потребують дублювання в національному законодавстві, за винятком випадків, коли необхідно прийняти окремі акти для забезпечення виконання їхніх положень.

Проблеми гармонізації національного законодавства з нормами ЄС залишаються викликом. Зокрема, різні підходи до оподаткування цифрових послуг і локальних вимог у сфері електронної ідентифікації уповільнюють інтеграцію. З огляду на це, виявлено такі розбіжності (Савін, 2021):

1) фрагментація законодавства: незважаючи на єдині регламенти, деякі аспекти (наприклад, оподаткування цифрових послуг або цифрова ідентифікація) залишаються у винятковій компетенції держав-членів, що створює бар'єри для інтеграції;

2) гармонізація з правом країн-кандидатів: такі країни, як Україна, повинні адаптувати національне законодавство до acquis communautaire у сфері цифрових технологій. Це включає імплементацію GDPR, законодавства про кібербезпеку, а також інтеграцію до системи електронної ідентифікації (eIDAS);

3) регулювання штучного інтелекту (AI Act): ЄС готується до ухвалення окремого регламенту про штучний інтелект (AI Act), який стане наступним етапом у розвитку цифрового законодавства. Він визначить рівні ризиків і правила для використання AI у різних сферах. Основними вигодами є: стимулювання інновацій; підтримка малого і середнього бізнесу; розвиток цифрових стартапів (Калінін та ін., 2024; Лола та ін., 2024).

Гармонізація законодавства є ключовим принципом для розвитку систем цифрового бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів, оскільки вона спрямована на уніфікацію правових норм і стандартів між країнами-членами Європейського Союзу та країнами, що прагнуть до інтеграції. Цей процес включає узгодження національного законодавства з європейськими директивами та регуляціями, що забезпечує створення єдиного цифрового ринку. Єдиний цифровий ринок дозволяє компаніям легше входити в нові ринки, знижує бар'єри для міжнародної торгівлі та сприяє конкуренції. Уніфікація правил допомагає зменшити правову невизначеність для бізнесу, що, зі свого боку, стимулює інвестиції в цифрові технології та інновації. Захист прав споживачів і даних стає пріоритетом, оскільки єдині стандарти забезпечують високий рівень безпеки й конфіденційності на всьому європейському ринку.

Доступ до єдиного ринку Європейського Союзу відкриває перед системами цифрового бізнесу значні можливості, які впливають на їх розвиток та масштабування. Цей принцип базується на ідеї вільного переміщення товарів, послуг, капіталу та людей між країнами-членами ЄС, що створює безпрецедентні умови для бізнесів усіх розмірів. Для цифрових компаній це

означає можливість пропонувати свої продукти й послуги в широкому географічному масштабі без додаткових митних зборів або обмежень. Одним з ключових аспектів є зниження бар'єрів для входу на нові ринки, що дозволяє стартапам та малому бізнесу конкурувати нарівні з великими корпораціями (Овчаренко та ін., 2021; Пашков та ін., 2020; Пашков та ін., 2022; Рєзніков, 2020).

Європейський Союз запровадив жорсткі вимоги до звітності про сталий розвиток через Директиву (ЄС) 2022/2464 (Директива CSRD) та Делегований регламент Комісії (ЄС) 2023/2772. Ці акти вимагають використання Європейських стандартів звітності щодо сталого розвитку (ESRS) для звітування про фактори сталого розвитку (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Сфери розкриття інформації згідно з ESRS**

| Категорія (ESG) | Аспекти розкриття інформації |
|---|---|
| **Екологічні** *(Environmental)* | Пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до неї<br>Водні й морські ресурси<br>Використання ресурсів і кругова економіка<br>Забруднення, біорізноманіття та екосистеми |
| **Соціальні** *(Social)* | Рівні можливості для всіх<br>Умови праці<br>Повага до прав людини |
| **Управління** *(Governance)* | Роль керівних і наглядових органів<br>Етика бізнесу та корпоративна культура<br>Відносини з бізнес-партнерами<br>Системи внутрішнього контролю та управління ризиками |

*Сформовано автором на основі джерел Гросул та ін., 2024*

У межах Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом відбувалося наближення (legal approximation) законодавства України до актів ЄС – переважно шляхом внесення змін до національного законодавства. Натомість як держава-кандидат на членство в Європейському Союзі Україна повинна поступово досягти повної відповідності національного законодавства acquis ЄС в усіх сферах.

Варто зазначити, що як у межах національного законодавства, так і в ході переговорного процесу можуть бути передбачені перехідні періоди для практичної підготовки до застосування законодавства. Так, якщо держава-кандидат розуміє, що виконання вимог європейського законодавства на момент вступу до ЄС потребує значних капіталовкладень або створення нової інфраструктури, у межах переговорів можуть бути запропоновані перехідні періоди – додатковий час після дати вступу, необхідний для практичної імплементації відповідних норм. Водночас такі перехідні періоди мають бути чітко визначеними та обґрунтованими. Зважаючи на це, реальному сектору необхідно вже зараз усвідомлювати ступінь своєї готовності до імплементації європейського законодавства та чітко комунікувати свої потреби в додаткових

перехідних періодах. Водночас ідеться не про абстрактні запити чи констатацію неготовності, а про визначення конкретного плану дій для досягнення відповідності законодавству ЄС, а також про розрахунок часу та інвестицій, необхідних для його реалізації.

Іншим важливим моментом є те, що європейське законодавство не є сталим і постійно змінюється, що, серед іншого, часто передбачає проведення публічних консультацій. Для міжнародного бізнесу, а також для українських компаній і асоціацій, зареєстрованих у Реєстрі прозорості ЄС, такі обговорення є шансом донести свою позицію ще на етапі формування політики на рівні Європейського Союзу.

Потрібно підкреслити, що юридичний і консалтинговий бізнес відіграє важливу роль у супроводі компаній під час адаптації до стандартів ЄС. Юридичні і консалтингові радники дедалі частіше виступають не лише консультантами з відповідності, а й стратегічними партнерами – допомагаючи оцінювати регуляторні ризики, готувати обґрунтовані запити на перехідні періоди та брати участь у формуванні позицій сектору на рівні ЄС. Завдяки такій експертизі перехід до стандартів ЄС стає для українських компаній не лише обов’язком, а й можливістю зміцнити конкурентоспроможність і стратегічно планувати розвиток.

Попри політичні й безпекові виклики, Україна продовжує свій шлях до членства в Європейському Союзі. Для приватного сектору розуміння цих процесів є важливим не лише з погляду пасивної підготовки до майбутнього регулювання, а й з огляду на можливості активного залучення до його формування.

*Інституційні та регуляторні вимоги ЄС до бізнесу.*

Розуміння регуляторного поля ЄС – це розуміння того, як працює Єдиний ринок. Головна мета всіх цих вимог – забезпечити вільний рух товарів, послуг, людей та капіталу, а також створити рівні умови гри для всіх компаній.

ЄС – це найбільш зарегульований ринок у світі, який часто встановлює «золотий стандарт» для інших країн. Вимоги ЄС базуються на концепції Єдиного європейського ринку, що гарантує «чотири свободи»: вільний рух товарів, послуг, капіталу й робочої сили. Для забезпечення цих свобод ЄС розробив складну систему регулювання, яку бізнес повинен імплементувати.

Як у площині національного законодавства, так і в межах переговорного процесу щодо вступу до Європейського Союзу, інституційно передбачено механізм застосування перехідних періодів. Цей інструмент спрямований на забезпечення належної практичної підготовки до повноцінної імплементації acquis communautaire. Зокрема, у випадках, коли досягнення відповідності нормам права ЄС на момент набуття членства вимагає від держави-кандидата значних капітальних інвестицій або розбудови інфраструктурних об'єктів, сторони можуть узгодити тимчасові дерогації (відступи) – відтермінування моменту набрання чинності окремими нормами після дати офіційного вступу.

Варто наголосити, що запити на такі перехідні періоди підлягають суворій регламентації: вони мають бути чітко детермінованими та обґрунтованими. У цьому контексті для суб'єктів реального сектору економіки критично важливим є проведення своєчасного аудиту власної регуляторної відповідності та чітка артикуляція потреб у тимчасових виключеннях. При цьому дискурс має вестися не у форматі констатації неготовності, а шляхом розробки деталізованих дорожніх карт (action plans), що включають розрахунки часових рамок та обсягів фінансування, необхідних для досягнення комплаєнсу.

Окремий науковий і практичний інтерес становить динамічна природа європейського законодавства, що перебуває у стані перманентної трансформації. Вагомим інструментом впливу на нормотворчий процес є механізм публічних консультацій. Для міжнародних корпорацій та українських бізнес-асоціацій, верифікованих у Реєстрі прозорості ЄС, участь у таких дебатах забезпечує можливість адвокації власних інтересів ще на етапі формування політик (policy-making).

Необхідно підкреслити зростаючу роль юридичного й консалтингового сектору в процесі євроінтеграційної адаптації. Відбувається трансформація функцій зовнішніх радників: від виключно консультаційного супроводу (compliance) до рівня стратегічного партнерства. Це передбачає оцінку регуляторних ризиків, підготовку доказової бази для обґрунтування перехідних періодів та участь у формуванні галузевих позицій на наднаціональному рівні. Така експертна підтримка дозволяє розглядати перехід до стандартів ЄС не лише як зобов'язання, а й як інструмент посилення конкурентоспроможності та стратегічного планування.

Єдиний ринок Європейського Союзу – це понад 450 мільйонів платоспроможних споживачів та ВВП обсягом близько 17 трильйонів євро. Проте доступ до цього ресурсу не є автоматичним. ЄС має одну з найскладніших, найсуворіших, але водночас найбільш прозорих регуляторних систем у світі. Для українського бізнесу інтеграція в цей простір означає перехід від стратегії «швидкого продажу» до побудови сталих, безпечних та екологічних бізнес-моделей.

Наведемо п'ять фундаментальних складових європейського регулювання з аналізом їхнього впливу на бізнес.

1. Система технічного регулювання та стандартизації.

Це абсолютний базис. За оцінками Світової організації торгівлі, близько 80% міжнародної торгівлі підпадає під дію технічних стандартів і регламентів. Без відповідності цим вимогам легальний експорт товарів до ЄС просто неможливий.

Маркування CE (CE Marking): Це не маркетинговий значок, а юридична декларація виробника про те, що товар відповідає вимогам безпеки, охорони здоров'я та довкілля. Це «паспорт» товару.

Гармонізовані стандарти (EN) та «Новий підхід»: Європейське законодавство (Директиви) встановлює лише загальні цілі безпеки. Технічні рішення, як саме цього досягти, прописані в гармонізованих стандартах. Використання цих стандартів дає «презумпцію відповідності».

Оцінка відповідності: Залежно від рівня ризику (наприклад, звичайна чашка vs. медичне обладнання), виробник або декларує відповідність сам, або змушений платити за аудит незалежному органу (Notified Body).

Процес сертифікації для складних товарів може тривати від 6 до 18 місяців і коштувати десятки тисяч євро. Проте наявність маркування CE автоматично відкриває двері до всіх 27 країн ЄС без необхідності проходити сертифікацію в кожній окремо.

2. Конкурентне право та антимонопольні вимоги.

Єврокомісія виконує роль «економічної поліції» та є одним із найсуворіших регуляторів конкуренції у світі, що захищає ринок від монополій.

Заборона картелів. Жорстко караються будь-які тіньові домовленості між конкурентами про фіксацію цін або розподіл ринків.

Зловживання домінуючим становищем. Великий бізнес не має права демпінгувати чи обмежувати доступ до інфраструктури, щоб знищити менших гравців.

Контроль за державною допомогою. Субсидії від урядів жорстко контролюються, щоб компанії з багатших країн не мали несправедливої переваги.

Штрафи Єврокомісії за порушення антимонопольного законодавства є колосальними. Наприклад, Google отримав серію штрафів на загальну суму понад 8 мільярдів євро (зокрема €4.34 млрд у 2018 році за зловживання монополією Android).

3. Захист даних та цифрова безпека.

ЄС створив «Брюссельський ефект» – ситуацію, коли європейські закони стають глобальними стандартами, оскільки транснаціональним корпораціям дешевше підлаштувати весь свій бізнес під правила ЄС, ніж створювати окремі версії продуктів.

GDPR (Захист персональних даних): Має екстериторіальну дію. Навіть якщо український інтернет-магазин просто відправляє товар клієнту в Польщу і зберігає його email, він підпадає під GDPR.

DSA / DMA: Нові акти (Digital Services Act та Digital Markets Act), які змушують техногігантів розкривати алгоритми, боротися з фейками та не блокувати сторонні додатки.

Штрафи за порушення GDPR можуть сягати до 20 мільйонів євро або 4% від глобального річного обігу компанії (залежно від того, що більше). У 2023 році компанію Meta (Facebook) оштрафували на рекордні 1,2 мільярда євро за передачу даних користувачів ЄС до США.

4. Екологічні вимоги та «Зелений курс» (Green Deal).

Це найбільш динамічна та «агресивна» сфера регулювання. ЄС планує стати кліматично нейтральним до 2050 року, і це кардинально змінює економіку.

CBAM (Вуглецеве мито). Фактичний податок на імпорт «брудних» товарів (металургія, цемент, добрива). Якщо український завод викидає більше $CO_2$, ніж аналогічний в ЄС, за цю різницю доведеться заплатити на кордоні.

Кругова економіка (Circular Economy). Впровадження вимог до «еко-дизайну». Товари повинні легко ремонтуватися та перероблятися. Ера «одноразових» речей добігає кінця.

CSDDD (Supply Chain Due Diligence). Великі компанії тепер несуть юридичну відповідальність за весь свій ланцюг постачання. Вони перевірятимуть, чи не використовує їхній постачальник з іншої країни дитячу працю і чи не забруднює річки.

Перехідний період CBAM вже розпочався (поки що у форматі звітності), а фінансові зобов'язання запрацюють з 2026 року. Для українського металургійного експорту це означає додаткові витрати, які можуть вимірюватися сотнями мільйонів євро щорічно, якщо не модернізувати виробництво.

5. Захист прав споживачів.

В економічній моделі ЄС споживач є слабшою стороною, тому закон завжди на його боці.

Безпека продукції (Система Safety Gate / RAPEX). Система швидкого оповіщення про небезпечні нехарчові товари. Якщо небезпечну іграшку знаходять у Німеччині, її миттєво вилучають з полиць у всіх 27 країнах.

Тотальне інформування. Суворі стандарти етикеток (алергени в їжі, класи енергоефективності від A до G для техніки, маркування мікропластику).

Гарантійні права. Мінімум 2 роки легальної гарантії на нові товари та безумовне право повернути товар, куплений онлайн, протягом 14 днів.

Лише за один рік система Safety Gate фіксує понад 3400 сповіщень про небезпечні товари (найчастіше це іграшки, косметика та електроприлади), що призводить до мільйонних збитків для недобросовісних виробників через відкликання продукції.

Вимоги ринку ЄС – це не просто бюрократична перепона, а комплексна система фільтрації. Вона відсіює компанії, які працюють за застарілими стандартами, і винагороджує тих, хто готовий інвестувати в безпеку, екологію та прозорість. Для українського бізнесу адаптація до цих правил (особливо екологічних директив і норм кібербезпеки) має розглядатися не як витрата, а як інвестиція в капіталізацію та довгострокову конкурентоспроможність не лише в Європі, а й на глобальному ринку.

Євроінтеграція для українського бізнесу – це потужний зовнішній драйвер, який примусово запускає внутрішню еволюцію. Це перехід від

пострадянської моделі «виживання та ручного управління» до європейської моделі «ефективності, сталості та процедур».

Як і в країнах ЄС, в Україні в 2010-2021 роках переважна більшість підприємств (в середньому 90,33%) функціонувала саме в сфері малого бізнесу. При цьому частка як малого, так і середнього бізнесу варіювалися в невеликих межах: стосовно середнього бізнесу – від 3,92% до 5,54%, а для малого – в межах від 76,86% до 98,68%.

Проте варто звернути увагу й на критерії віднесення бізнесу до малого чи середнього, який в англомовній фаховій літературі позначається скороченням SMEs (smallandmedium-sizedenterprises, далі – МСП). Відповідно до вимог ЄС, основним параметром категоризації підприємств є кількість працівників. Кількість працівників ураховується як обов'язковий критерій для визначення того, чи можна вважати підприємство МСП і до якої категорії МСП воно належить. Якщо підприємство не відповідає йому, воно не потрапляє до жодної категорії МСП.

Так, зокрема, якщо компанія має: до 10 співробітників і загальний оборот або баланс до 2 мільйонів євро, то вона відноситься до «мікрокомпаній»; до 50 співробітників і оборот або загальний баланс до 10 мільйонів євро – «малакомпанія»; до 250 співробітників, оборот до 50 мільйонів євро та загальний баланс до 43 мільйонів євро – «середня».

Натомість в Україні згідно з вимогами Господарського кодексу України розподіл підприємств за обсягами діяльності ведеться виключно в розрізі великих і малих підприємств за кількістю працюючих і розміром валового доходу. Відповідно до категорії малих незалежно від форми власності належать підприємства зі середньосписковою чисельністю працюючих за звітний період (фінансовий рік) до 50 осіб і оборотом не більше десяти мільйонів євро у відповідності із середньорічним курсом Національного банку України стосовно гривні, а до великих – понад 250 працівників і 50 мільйонів євро (Коваленко та ін., 2025).

Таким чином, за невеликим виключенням, що стосується вимог та розміру балансу для середніх підприємств, класифікація бізнесів в Україні та ЄС узгоджена і з формальної точки зору відсутні протиріччя щодо синхронізації бізнесу й за їх роллю та впливом на економіку. Так в ЄС МСП становлять 99% усіх підприємств ЄС і на їх частку припадає більш як половина ВВП, і 2/3 робочих місць створено саме в такій формі.

Реалізація потенціалу сектору малого бізнесу може стати дієвим чинником швидкої євроінтеграції України, що проявлятиметься у подоланні стагнаційних тенденцій розвитку раціональної економіки, формуванні досконалого конкурентного та регуляторного середовища для впровадження інновацій у всі сфери господарської діяльності, вирівнюванні просторово-територіальних диспропорцій забезпечення економічної безпеки країни та регіонів. Водночас вагомим обмежуючим чинником участі малого бізнесу в євроінтеграційних процесах варто розглядати сукупність існуючих достатніх

та наявних набутих умов здійснювати ризикову, інноваційну та автономну комерційну господарську діяльність (Гречаник та ін., 2022; Підоричева, 2022).

Розглянемо матрицю передумов і очікуваних результатів та систематизуємо процес за ключовими напрямами функціонування малого бізнесу в умовах адаптації до вимог ЄС (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Матриця передумов та очікуваних результатів**

| Сфера впливу | Передумови (Необхідні умови та вхідні ресурси) | Очікувані результати (Ефекти реалізації політики) |
|---|---|---|
| **Нормативно-правова** | Гармонізація національного законодавства з *acquis communautaire*. Дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. Захист прав інтелектуальної власності згідно з нормами ЄС. | Зниження адміністративного навантаження на МСБ. Прозорі правила гри та правова визначеність. Зростання довіри європейських партнерів до українських контрагентів. |
| **Виробничо-технологічна** | Впровадження технічних регламентів та стандартів ЄС (EN, ISO). Модернізація основних фондів для відповідності екологічним нормам (Green Deal). Цифровізація бізнес-процесів. | Підвищення якості й безпечності продукції. Інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Зниження енергоємності виробництва та операційних витрат. |
| **Фінансово-інвестиційна** | Доступ до структурних фондів ЄС і грантових програм (напр., Horizon Europe, EU4Business). Наявність доступного кредитування для модернізації. Прозорість фінансової звітності МСБ. | Зростання капіталізації малого бізнесу. Залучення прямих іноземних інвестицій. Диверсифікація джерел фінансування діяльності. |
| **Інституційно-кадрова** | Розвиток бізнес-асоціацій для адвокації інтересів у Брюсселі. Підвищення кваліфікації персоналу (знання мов, євростандартів). Наявність державної інфраструктури підтримки експорту. | Посилення суб’єктності українського МСБ на ринку ЄС. Зростання продуктивності праці. Ефективний лобізм галузевих інтересів через механізми ЄС. |
| **Ринкова (Комерційна)** | Усунення тарифних та нетарифних бар'єрів. Вивчення кон'юнктури європейського ринку. Сертифікація відповідності (CE маркування). | Розширення ринків збуту (вихід на Єдиний ринок ЄС). Зростання частки експорту високотехнологічної продукції. Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. |

У зарубіжній практиці набули поширення інтегровані системи управління інноваційно-активним підприємством, суть яких полягає в тому, що підрозділи, які займаються реалізацією інноваційної політики та управлінням інноваціями, розподілені на різних рівнях структури управління, але мають чіткі канали взаємодії та системи координації. Така організація інноваційного процесу дозволяє підприємству досягти гнучкості в структурі управління

інноваційною діяльністю, яка також використовує горизонтальні зв'язки між підрозділами.

Інтегрована система управління інноваційно-активним підприємством реалізується шляхом складання та реалізації інноваційної програми, сформульованої з урахуванням довгострокової стратегії розвитку підприємства, його місії, технічної політики та галузевої специфіки. Управління інноваційно-активним підприємством в системі інноваційного типу полягає в обґрунтуванні довгострокових цілей підприємства, реалізації заходів відповідно до прогнозованих можливостей і загроз, що генеруються факторами зовнішнього середовища підприємства, а також з урахуванням особливостей внутрішнього середовища підприємства.

Стратегічна спрямованість розвитку системи управління інноваційно-активним підприємством приводить до широкомасштабного впровадження нових технологій, вирішення проблем фізичного зносу та старіння обладнання й продукції, а також ідей для підвищення виробничо-економічних показників інноваційно-активного підприємства.

На сьогодні для іноземних підприємств поширено такі етапи планування інноваційної діяльності: 1) формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або очікуваних можливостей для підприємства; 2) пошук альтернативних заходів для вирішення майбутніх проблем; 3) обґрунтування запропонованих інноваційних стратегій, цілей і завдань, які підприємство планує реалізувати; 4) планування основних засобів досягнення цілей; 5) визначення потреби в ресурсах; 6) проєктування виконання планів і контроль за їх виконанням.

У сучасних умовах як спеціалізовані установи ООН, Європейська Комісія, так і низка регіональних організацій надають підприємствам і структурам рекомендації і пропозиції для їх реконструкції та вдосконалення. Пріоритетними напрямами співпраці Європейської Комісії з багатьма країнами є такі напрями, як диверсифікація економіки шляхом зменшення регіональних відмінностей, сприяння регіональному розвитку для забезпечення більш збалансованого і всебічного розвитку, розвитку системи освіти, яка відповідає потребам ринку праці стосовно відповідної робочої сили (Пашков та ін., 2020; Підоричева, 2022; Шандова, 2025).

***Висновки.*** Інтеграція до ЄС виступає для українського бізнесу потужним зовнішнім драйвером, який примусово ініціює внутрішню еволюцію компаній. Вона вимагає переходу від пострадянської моделі «виживання та ручного управління» до європейської парадигми «ефективності, сталості та процедур». Сучасна європейська модель управління трансформується від ієрархічних бюрократичних структур до гнучких, соціально орієнтованих екосистем, де головним орієнтиром є довгострокова стабільність та соціальна відповідальність, а не лише максимізація прибутку.

Адаптація до вимог Єдиного ринку ЄС – це не просто формальне виконання європейських директив і регламентів, а фундаментальна перебудова

того, як компанія функціонує зсередини. Цей процес охоплює комплексну реструктуризацію: впровадження європейських систем технічного регулювання (зокрема обов'язкового CE маркування як «паспорта» безпеки товару), дотримання стандартів управління якістю (ISO) та забезпечення прозорості корпоративних процесів.

Одним із найскладніших викликів для вітчизняних підприємств є адаптація до «Зеленого курсу» (Green Deal) та цифрових стандартів ЄС. Запровадження вуглецевого мита (CBAM), перехід до принципів кругової економіки та суворі вимоги щодо захисту персональних даних (GDPR) змушують український бізнес здійснювати масштабні капіталовкладення в модернізацію виробництва і технологій очищення.

Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у процесах євроінтеграції, адже він формує основу європейської економіки (становлячи 99% усіх підприємств ЄС). Успішна адаптація МСБ потребує цілої низки передумов: від дерегуляції національного правового поля до доступу до структурних фондів ЄС (наприклад, Horizon Europe). Реалізація цих кроків дозволить малому бізнесу вийти на Єдиний ринок ЄС, розширити ринки збуту та інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Українському приватному сектору необхідно переходити від пасивної підготовки до активної участі у формуванні європейських регуляторних політик через механізми публічних консультацій. Для галузей, що потребують значних інвестицій для досягнення комплаєнсу з нормами ЄС, критично важливо проводити аудит готовності та формувати обґрунтовані запити на застосування перехідних періодів (дерогацій). У цьому контексті юридичні й консалтингові компанії стають стратегічними партнерами бізнесу.

Регуляторна система ЄС виконує функцію комплексної фільтрації, що винагороджує компанії, готові інвестувати в безпеку та прозорість, і відсіює тих, хто працює за застарілими стандартами. Тому всі витрати на модернізацію й гармонізацію повинні розглядатися українським бізнесом не як адміністративний чи фінансовий тягар, а як стратегічна інвестиція у власну капіталізацію та довгострокову конкурентоспроможність на глобальному рівні.

## References

Audretsch, D. B., Belitski, M., Chowdhury, F., & Desai, S. (2024). Regulating entrepreneurship quality and quantity. *Research Policy, 53*(2), 104942. https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104942

Атаманчук, З., & Макогін, З. (2022). Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*, (2), 67-75. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7

Вербівська, Л. (2025). Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128

Витвицька, О. Д., Крикуненко, К. В., & Зікранець, М. (2025). Стратегічне консультування бізнесу у контексті адаптації до норм ЄС. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, (2), 141-145. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-27

Гавкалова, Н., & Гордієнко, Л. (2023). Європейські моделі децентралізації управління: досвід для України. *Управління змінами та інновації*, (5), 5-8. https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-1

Гречаник, О. Є., Хлєбнікова, Т. М., & Тимченко, О. В. (2022). Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*, (2), 74–80. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.74

Гришко, В., & Васильченко, М. (2024). Управління розвитком підприємств малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164

Гросул, В. А., Зубков, С. О., & Круглова, О. А. (2024). *Управління розвитком бізнесу в умовах європейської інтеграції*. Біотехкнига. https://zenodo.org/records/14534431

Гумайло, Д. І., Солоп, Є. Ю., & Чорний, Р. О. (2023). Інституціональна структура ринкової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (37), 184-190. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/854

Іванов, В., & Савченко, М. (2021). Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, *11*(22). https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03

Калінін, І., Русин-Гриник, Р., & Борсук, Р. (2024). Принципи розвитку систем цифрового бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 87-92. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-12

Карась, О. (2025). Формування єдиного цифрового ринку ЄС: правові та економічні аспекти. *Економіка України*, (68), 29-42. https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.029

Коваленко, Н. В., Смагін, В. Л., & Малахова, Ю. А. (2025). Євроінтеграція України як чинник трансформації іноземних інвестицій: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.15867229

Конащук, В., & Кравченко, А. (2025). Модернізація управлінських структур підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139

Кравчик, Ю., & Осіпова, Л. (2022). Економічна політика євроінтеграції України: аспекти малого бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 8-14. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-1

Лола, Ю. Ю., Михайленко, Д. Г., Болотна, О. В., & Дячек, В. В. (2024). Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС. *Проблеми економіки*, (4), 64-70. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-64-70

Овчаренко, О., Сухушина, О., & Земзюліна, Н. (2021). *Історія європейської інтеграції*. Вертикаль. https://eprints.cdu.edu.ua/4269/

Пашков, М., Маркевич, К., Стецюк, П., Чекунова, С., Сунгуровський, М., Шангіна, Л., Шнирков, О., Мовчан, В., & Жук, Л. (2022). Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*, (187-188). https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf

Пашков, М., Сіденко, В., Маркевич, К., Стецюк, П., Гончар, М., & Стукаленко, І. (2020). *Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики*. Razumkov Centre. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf

Підоричева, І. (2022). Євроінтеграція України у сфері досліджень та інновацій: стан, виклики, заходи прискорення. *Журнал європейської економіки*, (20), 710-731. https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1570

Прокопенко, Л. Л., Рудік, О. М., & Рудік, Н. М. (2021). *Інституційна система ЄС*. ДРІДУ НАДУ. https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4243256a-e957-450b-a174-cb9bea238bff/content

Прохорова, В., Чемчикаленко, Р., & Пікула, Г. (2023). Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, (15). https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04

Рєзніков, В. В. (2020). *Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика*. Діса плюс. https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/cb3c47f55fa1b643f95e2d5000847b82.pdf

Соляр, І. (Ред.). (2019). *Ідея Європи в суспільному дискурсі сучасної України* (О. Муравський & М. Романюк, Упоряд.). Інститут українознавства ім. І. Крип'якевича. https://www.inst-ukr.lviv.ua/download.php?downloadid=719

Шандова, Н. В. (Ред.). (2025). *Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації*. Книжкове вид-во Вишемирський В. С. https://drive.google.com/file/d/1YAI5TixMr4sS2eFyDeZWGuKgtxg_ugye/view

Яворський, П., Таран, С., Шепотило, О., & Гаманюк, О. (2020). *Інтеграція України у Єдиний цифровий ринок ЄС: потенційні економічні переваги*. Український центр європейської політики. https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-WEB_3.pdf

Ольга Хитрова ORCID:
https:// orcid.org/0000-0003-2253-4356
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

***Анотація.*** *У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами (BPM) у сучасних економічних системах. Обґрунтовано, що ефективність процесної моделі безпосередньо детермінується галузевою приналежністю підприємства, що визначає логіку створення вартості, структуру ресурсів та рівень регуляторних ризиків. Проведено компаративний аналіз моделей BPM у промисловості, сфері послуг, IT-секторі та ритейлі.*

*Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації (AI, Big Data, гіперавтоматизація) на реінжиніринг операційних систем. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) та відповідність вимогам Директиви CSRD стають обов'язковими елементами архітектури бізнес-процесів для виходу українських компаній на європейські ринки. Сформовано концептуальну модель процесної зрілості, яка базується на синергії технологічної гнучкості та інституційної стійкості (резильєнтності).*

***Ключові слова:*** *управління бізнес-процесами (BPM), галузева специфіка, цифровізація, штучний інтелект, ESG-стандарти, Директива CSRD, реінжиніринг, стійкість бізнесу.*

***Вступ.*** Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, прискоренням цифрової трансформації та необхідністю адаптації підприємств до нових викликів, пов'язаних із кризовими явищами, воєнними загрозами та процесами післявоєнного відновлення. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами, яке виступає важливою передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Концепція управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) розглядається як сучасний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, що забезпечує системний підхід до проєктування, організації, контролю та безперервного вдосконалення процесів створення цінності. Впровадження процесного підходу сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню

якості продукції та послуг, зниженню операційних витрат, посиленню клієнтоорієнтованості та формуванню гнучких механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності проблема управління бізнес-процесами набуває в умовах цифровізації економіки, розвитку технологій Industry 4.0, широкого застосування штучного інтелекту, великих даних, автоматизації та інтелектуалізації управлінських рішень. Сучасні підприємства дедалі активніше інтегрують цифрові технології у виробничі, логістичні, фінансові та сервісні процеси, що зумовлює необхідність перегляду традиційних моделей управління та переходу до більш гнучких і адаптивних систем.

Водночас ефективність реалізації процесного підходу значною мірою визначається галузевою специфікою діяльності підприємств. Особливості формування бізнес-процесів, рівень їх стандартизації, характер ризиків, структура ресурсів, ступінь автоматизації та вимоги споживачів суттєво відрізняються у промисловості, сфері послуг, торгівлі, логістиці, IT-секторі, державному управлінні, агропромисловому комплексі та креативних індустріях. Саме тому виникає необхідність дослідження галузевих моделей BPM та визначення особливостей їх практичного застосування. Важливим напрямом розвитку сучасного процесного менеджменту є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління. Посилення екологічних, соціальних і управлінських вимог, впровадження Директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (CSRD), розвиток циркулярної економіки та зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу формують нові вимоги до організації бізнес-процесів і систем корпоративного управління.

***Матеріали та методи.*** Методологічну основу монографічного дослідження становить діалектичний метод пізнання економічних явищ, системний підхід до вивчення архітектури бізнес-процесів та концептуальні положення сучасної теорії менеджменту. Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: метод наукової абстракції й дедукції: застосовано для уточнення понятійно-категоріального апарату (дефініцій «бізнес-процес», «BPM-система», «процесна зрілість») та переходу від загальних принципів управління до їх конкретної галузевої реалізації; індуктивний метод: використано для узагальнення практичного досвіду провідних компаній ЄС і формування типових моделей процесного управління, аналіз і синтез: дозволили розкласти складні багаторівневі бізнес-процеси на елементарні операції та згодом інтегрувати їх у цілісну систему стратегічного управління підприємством, метод експертних оцінок і логічного узагальнення: використано для визначення пріоритетних напрямів цифрової

трансформації та оцінювання впливу ESG-факторів на резильєнтність бізнес-моделей.

***Результати та обговорення.*** У сучасній економічній науці бізнес-процеси розглядаються як фундаментальний комплекс інтегрованих дій, спрямованих на трансформацію вхідних ресурсів у результати, що мають чітко визначену ціннісну значущість для кінцевого споживача. Процесна парадигма дозволяє не лише детермінувати операційну продуктивність підприємства, а й виступає інструментом ідентифікації структурних диспропорцій («вузьких місць») та дефіциту ефективності.

Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на створення продукції або надання послуг, які формують цінність для споживачів. Їх дослідження дає можливість оцінювати результативність діяльності підприємства, своєчасно виявляти проблемні ділянки, «вузькі місця» та недоліки в організації роботи, а також визначати напрями подальшого вдосконалення й оптимізації процесів. Важливою характеристикою бізнес-процесів є їх структурованість, оскільки кожен із них складається з низки взаємопов'язаних етапів і операцій. Реалізація таких процесів передбачає використання різноманітних економічних ресурсів, трудового потенціалу та мотиваційних механізмів для досягнення визначених цілей і запланованих результатів. Кожен бізнес-процес має певні входи та виходи, а також передбачає взаємодію з постачальниками й споживачами. При цьому результат завершеного процесу може одночасно виступати вхідним ресурсом для наступного, що забезпечує формування безперервного ланцюга створення цінності.

У межах підприємства бізнес-процеси формують складну систему взаємозв'язків між функціональними підрозділами, виробничими структурами та окремими робочими зонами. У процесі такої взаємодії завдання, інформація, матеріальні ресурси та результати послідовно передаються між учасниками відповідно до стратегічних і тактичних цілей підприємства. Таким чином, перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт або послугу є одним із визначальних механізмів забезпечення запланованих результатів діяльності організації. Міжнародний досвід свідчить, що успішні компанії приділяють значну увагу детальному проєктуванню, регламентації та документуванню бізнес-процесів, а також формуванню ефективних механізмів їх реалізації та контролю. Водночас важливими передумовами результативного процесного управління є організаційна гнучкість, адаптивність управлінських рішень, належний рівень мотивації персоналу, використання сучасних інформаційних технологій та орієнтація діяльності на потреби клієнтів. Бізнес-процеси виникають у результаті взаємодії різних структурних елементів підприємства, між якими відбувається послідовний розподіл і передача завдань. Сукупність таких взаємозв'язків формує основу створення кінцевої продукції або послуг,

здатних задовольняти потреби цільового ринку. Від рівня організації, швидкості та якості виконання бізнес-процесів значною мірою залежать конкурентоспроможність підприємства, ефективність використання ресурсів і його здатність забезпечувати прибутковість діяльності.

У контексті монографічного дослідження Business Process Management (BPM) доцільно розглядати як системну концепцію управління, що ґрунтується на безперервному циклі проєктування, моделювання, виконання, моніторингу, оцінювання та вдосконалення бізнес-процесів і крос-функціональних взаємозв'язків між учасниками діяльності. Управління бізнес-процесами є цілісною системою організації та контролю діяльності підприємства, яка передбачає розроблення, реалізацію, оцінювання та постійне вдосконалення процесів для досягнення визначених результатів.

Бізнес-процес, своєю чергою, можна трактувати як упорядковану послідовність взаємопов'язаних дій та подій, які здійснюються працівниками або організаційними підрозділами для досягнення конкретного результату. Такі процеси можуть стосуватися виробництва продукції, закупівлі ресурсів, реалізації товарів, обслуговування клієнтів, логістичного забезпечення чи надання послуг. Належна організація управління бізнес-процесами сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, а також ефективнішому використанню наявних ресурсів.

Водночас управління бізнес-процесами є динамічною сферою, яка постійно трансформується під впливом технологічних, економічних і соціальних змін. Серед сучасних тенденцій розвитку BPM можна виокремити такі.

- Автоматизація бізнес-процесів. Застосування сучасних інформаційних систем, програмного забезпечення й цифрових інструментів забезпечує автоматизацію значної частини операцій, скорочення витрат часу й ресурсів, зменшення кількості помилок та підвищення загальної результативності процесів.
- Розширення меж взаємодії у бізнес-процесах. Сучасні технології сприяють переходу від внутрішньо орієнтованого управління до ширшої системи взаємодії, яка охоплює не лише працівників і структурні підрозділи, а й клієнтів, постачальників, партнерів та інших зацікавлених сторін.
- Використання аналітики даних**.** Застосування інструментів збору, оброблення й аналізу даних дозволяє здійснювати постійний моніторинг перебігу бізнес-процесів, визначати відхилення від запланованих показників, встановлювати причини проблем і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.
- Гнучкість та адаптивність процесів. В умовах мінливого економічного й соціального середовища підприємства повинні забезпечувати здатність бізнес-процесів швидко адаптуватися до нових вимог, ризиків, потреб

споживачів та змін ринкової ситуації. Саме гнучкість процесної системи стає важливою передумовою стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

- Інтеграція цифрових технологій. Штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та інші цифрові рішення відкривають нові можливості для автоматизації, контролю, прогнозування й підвищення якості виконання бізнес-процесів. Їх використання дозволяє формувати більш прозорі, керовані та адаптивні процесні системи.
- Стратегічна орієнтація управління бізнес-процесами. Сучасні підприємства дедалі частіше розглядають бізнес-процеси не лише як сукупність операцій, а й як інструмент реалізації загальної стратегії. Стратегічне управління процесами забезпечує взаємозв'язок між операційною діяльністю та довгостроковими цілями підприємства, сприяючи підвищенню його стійкості та конкурентних переваг.

Отже, бізнес-процеси є одним із ключових елементів ефективної організації діяльності підприємства та важливою складовою функціонування економічної системи загалом. Для українських підприємств ефективне управління бізнес-процесами набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на їхню здатність функціонувати в умовах нестабільного середовища, забезпечувати конкурентоспроможність і розвиватися на внутрішньому та зовнішньому ринках. Застосування процесного підходу дає можливість українським підприємствам підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати витрати, удосконалювати взаємодію між структурними підрозділами, підвищувати продуктивність праці та покращувати рівень обслуговування споживачів. Водночас ефективність бізнес-процесів має значення не лише на рівні окремого підприємства, а й для економічного розвитку країни в цілому. У конкурентному середовищі підприємства повинні постійно вдосконалювати внутрішні процеси, щоб утримувати позиції на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, результативне управління бізнес-процесами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективнішого використання ресурсів, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку. Для України розвиток сучасного процесного управління є важливою складовою формування ефективного, технологічно орієнтованого та конкурентоспроможного бізнес-середовища.

Управління бізнес-процесами є динамічною галуззю, яка постійно розвивається та змінюється. Ось деякі з новітніх тенденцій в управлінні бізнес-процесами:

- *Автоматизація процесів*: Використання інформаційних технологій та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та

зменшити витрати на їх виконання. Це також дозволяє підвищити ефективність та якість процесів.

- *Розширення сприйняття бізнес-процесів*: Нові технології дозволяють розширювати сприйняття бізнес-процесів, включаючи взаємодію зі стейкголдерами та іншими зацікавленими сторонами.
- *Аналітика даних*: Використання аналітики даних дозволяє відслідковувати й аналізувати ефективність бізнес-процесів, що дозволяє підвищити їх якість та ефективність.
- *Гнучкість та адаптивність*: Гнучкість та адаптивність є ключовими для успіху в управлінні бізнес-процесами. Компанії повинні бути готові до змін та швидко реагувати на зміни в економічному й соціальному середовищі.
- *Цифрові технології*: Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, можуть використовуватися для покращення ефективності та якості бізнес-процесів.
- *Стратегічне управління процесами*: Компанії все частіше віддають перевагу стратегічному управлінню процесами, що дозволяє їм досягти довгострокових цілей та виконувати стратегію організації за допомогою бізнес-процесів.

Бізнес-процеси є ключовим елементом ефективної організації роботи підприємств, а також розвитку економіки країни в цілому. В Україні, як і в інших країнах, управління бізнес-процесами є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємств та економіки країни в цілому. Реалізація ефективного управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам в Україні підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати на їх виробництво, покращувати взаємодію між різними відділами й підрозділами, збільшувати ефективність роботи та покращувати рівень обслуговування клієнтів. Успішність реалізації бізнес-процесів також є важливою складовою економічного розвитку країни, оскільки підприємства знаходяться в конкурентному середовищі і повинні працювати ефективно для того, щоб протистояти конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективні бізнес-процеси дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку, залучати інвестиції та сприяти зростанню економіки країни в цілому.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є універсальною концепцією підвищення ефективності діяльності організації, однак його практична реалізація істотно залежить від галузевої специфіки. Галузь визначає характер створюваної цінності, структуру витрат, регуляторні обмеження, технологічні особливості, швидкість інновацій, рівень конкуренції та вимоги споживачів. Саме тому процесна модель, що є ефективною в промисловості, може виявитися непридатною у сфері послуг або державному секторі. Галузеві особливості управління бізнес-процесами формуються під впливом таких факторів (рис. 1):

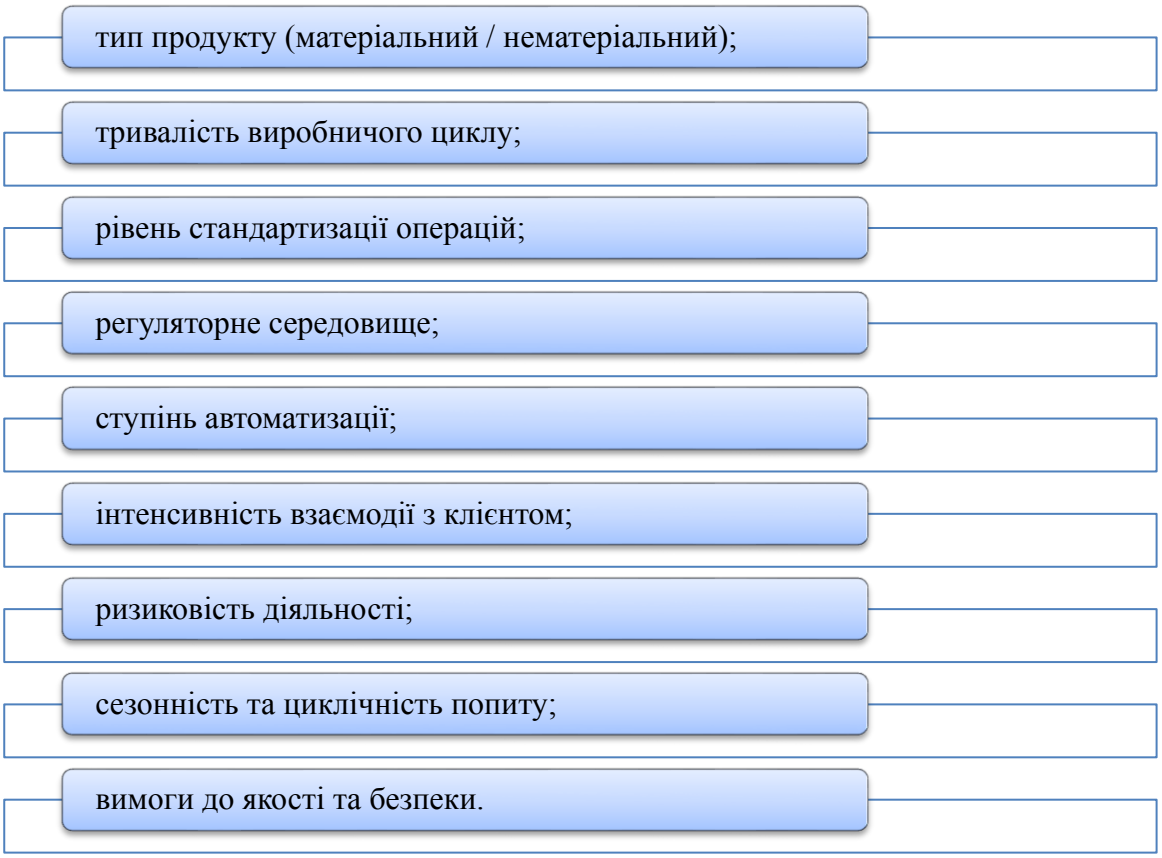



**Рис. 1. Фактори впливу на управління галузевими бізнес-процесами** (Business Process Management, BPM)

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача. Галузева специфіка визначає: архітектуру процесів; співвідношення основних, допоміжних та управлінських процесів; критерії ефективності; ризики та вузькі місця; показники результативності (KPI).

Наприклад, у виробництві ключовими є процеси планування, закупівель, виробництва та контролю якості, тоді як у сфері послуг домінують процеси взаємодії з клієнтом, управління досвідом споживача та персоналом. Для аналізу галузевих особливостей доцільно застосовувати таку класифікацію:

1. Промисловість (машинобудування, харчова, хімічна тощо)
2. Сфера послуг (банківська справа, освіта, туризм, медицина)
3. Торгівля та ритейл
4. Логістика і транспорт
5. IT-сектор
6. Державне управління
7. Агропромисловий комплекс
8. Креативні індустрії

Кожна з цих галузей має власну логіку побудови процесної системи (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Галузеві особливості регламентації, ресурсного забезпечення та ризиків бізнес-процесів**

| Галузь | Рівень регламентації | Пріоритетний ресурс | Домінантний ризик |
|---|---|---|---|
| **Промисловість** | Високий: стандарти ISO, TQM, технічні регламенти | Технології, обладнання, сировина | Технологічні збої, порушення виробничого циклу |
| **Сфера послуг** | Середній: стандарти якості обслуговування, SLA | Персонал, клієнтська база, сервісні процеси | Людський фактор, нестабільність якості послуг |
| **IT-сектор** | Гнучкий: Agile, Scrum, DevOps-підходи | Знання, програмний код, цифрові продукти | Інноваційне відставання, кіберризики, швидке старіння технологій |
| **Державне управління** | Жорсткий: законодавчі та нормативно-правові акти | Нормативні документи, адміністративні процедури, інформаційні ресурси | Бюрократизація, низька адаптивність управлінських процесів |

*Джерело: узагальнено автором.*

Таким чином, теоретична модель процесного управління набуває практичного змісту лише в контексті конкретної галузі. Найбільш структурованою та формалізованою сферою застосування BPM традиційно виступає промисловість, де процеси мають чітку технологічну послідовність, а ефективність безпосередньо вимірюється економічними показниками виробництва. Саме тому доцільно розпочати галузевий аналіз з особливостей управління бізнес-процесами у промисловому секторі.

Промислові підприємства характеризуються: високою матеріаломісткістю; значною часткою постійних витрат; складними технологічними ланцюгами; потребою в стандартизації; залежністю від постачальників. Ключові процеси: планування виробництва; управління запасами; закупівлі; виробничий цикл; контроль якості; технічне обслуговування обладнання. Галузеві виклики з якими стикаються дані підприємства: управління виробничими ризиками; зниження браку; оптимізація простоїв; упровадження Lean, Six Sigma; цифровізація (Industry 4.0). Ключові KPI: собівартість одиниці продукції; OEE (Overall Equipment Effectiveness); рівень браку; тривалість виробничого циклу; оборотність запасів.

Якщо у промисловості ключовим об'єктом управління є матеріальний потік і технологічна дисципліна, то у сфері послуг центр ваги зміщується у площину нематеріальної цінності та взаємодії з клієнтом. Тут результат процесу визначається не лише ефективністю операцій, а й якістю сервісного досвіду. Отже, логіка процесного управління трансформується відповідно до природи створюваної цінності, що обумовлює необхідність аналізу специфіки BPM у сфері послуг.

Послуги мають нематеріальний характер, виробляються та споживаються одночасно, залежать від людського фактора. Основна цінність створюється через якість взаємодії з клієнтом. Особливості управління клієнтоцентричність; управління якістю сервісу; стандартизація обслуговування; управління персоналом як ключовим ресурсом. KPI у сфері послуг рівень задоволеності клієнтів (CSI); Net Promoter Score (NPS); середній час обслуговування; коефіцієнт повторних звернень; рівень скарг. Галузеві приклади – банківський сектор: процес кредитування, ризик-менеджмент; освіта: процес організації освітньої послуги; медицина: управління клінічними процесами.

Сфера послуг формує основу клієнтоцентричного підходу, однак найбільш динамічного прояву ця орієнтація набуває у торгівлі та ритейлі. Саме тут поєднуються елементи матеріального товарообігу та сервісної взаємодії зі споживачем. Ритейл виступає своєрідним інтегратором логістичних, маркетингових і сервісних процесів, що зумовлює особливу архітектуру управління бізнес-процесами в даній галузі. Ритейл базується на управлінні товарними потоками та клієнтським досвідом. Основні процеси: формування асортименту; управління постачальниками; логістика; мерчандайзинг; управління продажами; післяпродажний сервіс. Особливості: висока швидкість обігу; сезонність; залежність від поведінки споживачів; омніканальність. KPI товарообіг; маржинальність; конверсія; середній чек; обіг запасів.

Ефективність ритейлу значною мірою залежить від безперебійності та швидкості руху товарних потоків, що актуалізує роль логістики як самостійної галузі процесного управління. Якщо у ритейлі фокус зосереджений на клієнті та асортименті, то в логістиці центральним об'єктом управління стають потоки – матеріальні, інформаційні та фінансові. Саме тому доцільно перейти до аналізу галузевих особливостей управління бізнес-процесами у сфері логістики й транспорту.

У логістиці об'єктом управління є матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Ключові процеси управління перевезеннями; складська логістика; управління запасами; реверсивна логістика; митне оформлення. Галузеві ризики затримки: пошкодження вантажів; коливання тарифів; зовнішньоекономічні ризики KPI: своєчасність доставки; рівень логістичних витрат; коефіцієнт завантаження транспорту; точність виконання замовлень.

Подальший розвиток логістичних систем неможливий без цифрових технологій, які забезпечують інтеграцію та синхронізацію процесів у режимі

реального часу. У цьому контексті IT-сектор виступає не лише окремою галуззю, а й технологічною платформою для трансформації бізнес-процесів в інших сферах. Особливості управління в IT-компаніях демонструють перехід від жорстко регламентованих моделей до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих процесних структур.

IT-компанії працюють у динамічному середовищі з короткими життєвими циклами продуктів. Процесні підходи: Agile; Scrum; DevOps; Kanban. Особливості: проєктна структура; інтелектуальний капітал; мінімальна матеріаломісткість; швидка масштабованість. KPI: velocity команди; time-to-market; рівень дефектів; задоволеність клієнта.

Гнучкість та цифровізація, характерні для IT-середовища, поступово інтегруються і в систему публічного управління. Водночас державний сектор має власну специфіку – високий рівень регламентації, соціальну відповідальність та нормативні обмеження. Тому процесна трансформація в публічній сфері відбувається за іншою логікою, що потребує окремого розгляду.

Державний сектор та публічне управління. Специфіка: регламентованість; соціальна орієнтація; бюджетні обмеження; прозорість та підзвітність. Напрями реформування: реінжиніринг адміністративних процесів; електронне урядування; цифрові сервіси. Показники: час надання послуги; рівень довіри громадян; ефективність бюджетних витрат.

На відміну від адміністративно регламентованих процесів державного управління, агропромисловий комплекс функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів та сезонності. Це формує специфічну модель процесного менеджменту, де значну роль відіграють ризик-менеджмент, прогнозування й логістична координація. Відтак галузеві особливості АПК демонструють інший тип адаптивності процесів. Особливості: сезонність; залежність від природних факторів; довгий виробничий цикл; значні логістичні витрати. Процеси: посів; вирощування; збір урожаю; зберігання; експорт. KPI урожайність; собівартість; втрати при зберіганні; експортна ефективність.

Якщо аграрна сфера характеризується циклічністю та природною зумовленістю процесів, то креативні індустрії, навпаки, базуються на інтелектуальному капіталі, творчості та індивідуалізації продукту. Тут стандартизація мінімізується, а управління бізнес-процесами поєднує структурованість із свободою творчого самовираження. Саме тому креативний сектор демонструє особливу модель процесного управління, що суттєво відрізняється від традиційних галузей. Нестандартність процесів: вони мають творчий характер, слабку формалізацію, високий рівень індивідуалізації. Особливості управління: баланс творчості і структури; управління талантами; проєктний менеджмент; інтелектуальна власність. Розглянуті галузі демонструють різні конфігурації процесних моделей – від високої стандартизації у промисловості до гнучкості у креативному та IT-секторі.

Водночас усі вони підпорядковуються базовим принципам BPM. Для глибшого розуміння закономірностей доцільно здійснити порівняльний аналіз галузевих моделей управління бізнес-процесами та визначити їх спільні й відмінні риси (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Порівняльна характеристика бізнес-процесів за галузевою специфікою**

| Галузь | Рівень стандартизації | Роль клієнта | Рівень автоматизації | Основний ризик |
|---|---|---|---|---|
| **Промисловість** | Високий: регламентовані виробничі процеси, стандарти якості, технічні норми | Низька: клієнт переважно впливає через попит і вимоги до продукції | Високий: автоматизовані лінії, ERP/MRP-системи, виробничий контроль | Технологічний: збої обладнання, порушення виробничого циклу |
| **Сфера послуг** | Середній: часткова регламентація стандартами сервісу | Висока: клієнт безпосередньо бере участь у формуванні якості послуги | Середній: CRM-системи, онлайн-сервіси, цифрові канали комунікації | Людський фактор: помилки персоналу, нестабільність якості обслуговування |
| **IT-сектор** | Низький / гнучкий: Agile, Scrum, DevOps-підходи | Висока: клієнт активно залучається до розробки та тестування продукту | Високий: автоматизація розробки, тестування, DevOps, хмарні рішення | Інноваційний: швидке старіння технологій, відставання від ринку |
| **Державний сектор** | Високий: законодавчо визначені процедури та адміністративні регламенти | Середня: громадянин є отримувачем послуг, але має обмежений вплив на процедури | Середній: електронні сервіси, документообіг, реєстри | Бюрократичний: надмірна формалізація, повільність процедур |

*Джерело: узагальнено автором.*

Незалежно від галузі, цифрові технології радикально змінюють процесні моделі: ERP-системи; CRM; BPM-платформи; AI та аналітика; автоматизація (RPA). Галузева специфіка визначає глибину й формат цифрової трансформації. Галузеві особливості управління бізнес-процесами визначаються характером створюваної цінності, структурою витрат, рівнем ризику, регуляторним середовищем та технологічними чинниками. Універсальні принципи BPM (орієнтація на клієнта, оптимізація потоків, вимірювання результатів, безперервне вдосконалення) зберігають свою актуальність, однак їхнє інструментальне наповнення суттєво варіюється залежно від галузі. Ефективне

управління бізнес-процесами потребує: адаптивності; галузевої експертизи; інтеграції цифрових технологій; стратегічного бачення; орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність (Анжеліка Левіцька, 2022).

Таким чином, галузевий підхід до BPM є необхідною умовою підвищення ефективності сучасних організацій та формування їх стійких конкурентних переваг.

Цифровізація виступає каталізатором змін, однак її впровадження не відбувається у вакуумі. Галузеві трансформації бізнес-процесів супроводжуються глибокими інституційними, організаційними та культурними змінами. Саме ці аспекти визначають швидкість та результативність процесної модернізації. У різних галузях цифрова трансформація стикається з неоднаковими регуляторними бар'єрами. Наприклад: у фінансовому секторі цифровізація обмежується вимогами до захисту даних, комплаєнсу та фінансового моніторингу; у медицині – нормами щодо конфіденційності пацієнтів та клінічної безпеки; у державному секторі – нормативною жорсткістю процедур; у промисловості – технічними стандартами та сертифікаційними вимогами. Таким чином, галузева специфіка визначає не лише технологічні можливості, а й інституційні рамки трансформації процесів. Успішне впровадження BPM потребує гармонізації внутрішніх процедур підприємства з вимогами зовнішнього середовища (Артюх, О. В., & Чернишова, Л. В., 2022).

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня зрілості організаційної культури. У галузях із традиційною ієрархічною структурою (промисловість, державний сектор) упровадження процесного підходу часто супроводжується опором персоналу. Натомість у IT-секторі або креативних індустріях культура гнучкості та експериментування сприяє швидкому впровадженню інновацій. Формування процесно-орієнтованої культури передбачає: розвиток міжфункціональної взаємодії; делегування повноважень; орієнтацію на результат, а не на формальне виконання функцій; упровадження системи безперервного вдосконалення (continuous improvement).

Попри універсальність принципів управління бізнес-процесами, їхня галузева адаптація супроводжується низкою ризиків. Технологічні ризики у промисловості: надмірна автоматизація може призвести до високої залежності від технічних систем (Бойчук, Н. Я., & Орел, В. В., 2016). У логістиці – до кіберризиків та порушення безпеки даних. У фінансовому секторі – до системних збоїв. У сфері послуг та креативних індустріях надмірна формалізація процесів може знизити мотивацію персоналу та якість творчого результату. У державному секторі – спричинити формальний підхід до цифровізації без реального покращення сервісу. Вартість упровадження ERP-, CRM- та BPM-систем може бути значною, особливо для малого та середнього бізнесу. Галузі з низькою маржинальністю (аграрний сектор, ритейл) потребують ретельного обґрунтування інвестицій у процесну трансформацію.

Неправильне визначення пріоритетних процесів для реінжинірингу може призвести до втрати конкурентних переваг. Галузева специфіка вимагає точного вибору ключових ланок створення вартості. Оцінювання рівня процесної зрілості дозволяє визначити ступінь готовності організації до трансформації. Найбільш поширеними є такі моделі: Capability Maturity Model (CMM); BPM Maturity Model; Process Performance Indicators (PPI); Lean-оцінювання. Галузеві особливості оцінювання. У промисловості оцінювання зрілості базується на стандартах якості (ISO, TQM). У сфері послуг – на показниках клієнтського досвіду. В IT – на рівні інтеграції DevOps та Agile-практик. У державному секторі – на індексах цифрової зрілості та якості адміністративних послуг. Таким чином, критерії зрілості варіюються залежно від домінуючих ціннісних параметрів галузі. Сучасна економіка характеризується міжгалузевою інтеграцією. Бізнес-процеси більше не існують у межах окремої галузі – вони формують мережеві екосистеми. Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виокремити декілька стратегічних напрямів подальшої еволюції управління бізнес-процесами: Інтелектуалізація процесів – використання штучного інтелекту для прогнозування та автоматизації рішень. Гіперавтоматизація – поєднання RPA, AI та аналітики великих даних. Екологізація процесів – інтеграція принципів ESG у виробничі та логістичні моделі. Персоналізація сервісів – адаптація процесів під індивідуальні потреби клієнта. Гнучкість та антикризова адаптивність – формування стійких (resilient) процесних систем. Галузева специфіка визначатиме темпи та форми впровадження зазначених тенденцій (Багорка, Д. А., & Верцева, А. О., 2024).

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що управління бізнес-процесами (BPM) є універсальною управлінською концепцією, однак її практична реалізація набуває принципово різних форм залежно від галузевої специфіки. Галузь визначає логіку створення вартості, структуру ресурсів, ступінь регламентованості, рівень ризику та інтенсивність цифрової інтеграції, що безпосередньо впливає на архітектуру процесної моделі підприємства. У промисловості процесне управління базується на стандартизації, технологічній дисципліні та мінімізації операційних втрат. У сфері послуг акцент зміщується на клієнтоцентричність, управління досвідом споживача та якість сервісної взаємодії. Ритейл інтегрує товарну та сервісну логіку, формуючи омніканальні процесні системи. Логістика концентрується на координації потоків і мережевій взаємодії суб'єктів ланцюгів постачання. IT-сектор демонструє гнучкі, адаптивні моделі управління, що ґрунтуються на проєктній організації праці та цифрових платформах. Державний сектор характеризується високим рівнем регламентації та потребою в інституційній узгодженості, тоді як агропромисловий комплекс поєднує виробничу, логістичну та експортну складові в умовах природно-кліматичної невизначеності. Креативні індустрії, своєю чергою, репрезентують інтелектуально орієнтовану модель процесів, де ключову роль відіграє людський капітал та інноваційність. Цифровізація виступає універсальним драйвером трансформації в усіх галузях, проте її вплив

реалізується диференційовано. У традиційних секторах вона забезпечує автоматизацію та підвищення продуктивності, у сервісних – персоналізацію та аналітику клієнтських даних, в інноваційних – формування платформних екосистем та інтелектуалізацію управління. Таким чином, цифрові технології не замінюють галузеву специфіку, а посилюють її, формуючи новий рівень процесної зрілості. Запропонована модель галузевої зрілості бізнес-процесів демонструє еволюцію від фрагментарних і функціонально орієнтованих структур до інтегрованих, цифровізованих та інтелектуально керованих екосистем. Ця еволюція супроводжується переходом: від операційного контролю – до стратегічного управління; від локальної оптимізації – до міжгалузевої інтеграції; від ієрархічних структур – до гнучких мережевих моделей; від ресурсної орієнтації – до клієнтоцентричності та інноваційності.

Отже, ефективність управління бізнес-процесами визначається не лише застосуванням універсальних інструментів BPM, а й здатністю адаптувати їх до галузевих умов, рівня цифрової зрілості та стратегічних цілей організації. Синергія системного підходу, технологічної модернізації та галузевої експертизи формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих міжгалузевих моделей процесного управління, що враховуватимуть екосистемний характер бізнесу, вимоги сталого розвитку та використання штучного інтелекту як стратегічного інструменту управління.

Систематизація галузевих моделей управління бізнес-процесами та ідентифікація ролі цифровізації в їх трансформації дозволяють стверджувати, що ефективність сучасного підприємства залежить від його здатності інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. У цьому контексті теоретичні напрацювання щодо процесного менеджменту набувають практичної значущості лише за умови їх апробації у межах розвинених економічних систем. Оскільки стратегічним вектором розвитку України є повноцінна інтеграція до європейського економічного простору, виникає об’єктивна необхідність критичного аналізу та адаптації кращих управлінських практик підприємств країн ЄС. Саме досвід європейських компаній у 2025–2026 роках демонструє, як універсальні принципи BPM трансформуються під впливом жорстких екологічних стандартів та високої технологічної зрілості, формуючи еталонні моделі для транзитивних економік

Підприємства країн ЄС демонструють високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів – фінансових криз, пандемічних обмежень, енергетичних загроз, воєнно-політичної нестабільності. Їхня стійкість базується на впровадженні принципів сталого розвитку (ESG), цифровізації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу, інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та активному використанні інноваційних моделей організації виробництва й управління (Бондаренко, С. М., 2022).

Особливістю європейської моделі є гармонійне поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю. Регуляторне середовище ЄС стимулює прозорість бізнесу, нефінансову звітність, декарбонізацію, розвиток циркулярної економіки та підтримку малого і середнього підприємництва. У результаті формується конкурентоспроможне середовище, яке сприяє довгостроковому зростанню та інноваційному розвитку.

Для України вивчення кращих практик підприємств ЄС є не лише теоретично важливим, але й стратегічно необхідним. У процесі євроінтеграції українські компанії мають адаптувати свої бізнес-моделі до європейських стандартів управління, якості, екологічної безпеки та корпоративної культури. Імплементація таких практик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, розширенню експортних можливостей та залученню іноземних інвестицій (Дергачов, Є. В., & Фіщук, К. О., 2020).

Метою даного розділу є систематизація та аналіз кращих управлінських, організаційних і стратегічних практик підприємств країн ЄС, визначення механізмів їх упровадження та оцінка можливостей адаптації до умов трансформаційної економіки. У межах матеріалу розглядаються питання цифрової трансформації, ESG-орієнтованого управління, розвитку людського капіталу, кластерної взаємодії, експортної стратегії та циркулярної економіки. Таким чином, дослідження кращих практик підприємств країн Європейського Союзу створює науково-методичну основу для формування сучасної моделі управління підприємствами, здатної забезпечити їхню стійкість, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність в умовах європейської інтеграції та глобальних трансформацій.

Кращі практики підприємств ЄС у 2025–2026 роках зосереджені на цифровізації, сталому розвитку (ESG) та адаптації до вимог зеленої енергетики. Ключовими є впровадження індустрії 4.0, автоматизація виробництва, перехід до циркулярної економіки та застосування AI для оптимізації процесів, що підвищує конкурентоспроможність. Основні напрямки найкращих практик:

- *Цифрова трансформація та AI:* Підприємства активно впроваджують штучний інтелект (AI) для аналізу даних, прогнозування попиту та автоматизації клієнтського сервісу. Індустрія 4.0 включає інтеграцію IoT-датчиків для предиктивного обслуговування обладнання.
- *Сталий розвиток (ESG):* Акцент на екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартах. Це включає скорочення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії та прозору звітність.
- *Циркулярна економіка:* Розробка продуктів, що легко переробляються, та мінімізація відходів. Перехід від лінійної моделі («взяв-зробив-викинув») до циклічної.

- *Гнучкість та стійкість ланцюгів постачання:* Оптимізація логістики, використання цифрових платформ для управління ризиками та перехід до більш локальних постачальників для зниження залежності від глобальних збоїв.
- *Інвестиції в персонал:* Розвиток цифрових навичок працівників, дистанційна робота та турбота про ментальне здоров'я персоналу (well-being) (Климчук, М. М., 2020).

У сучасній європейській практиці управління підприємствами пріоритетним напрямом розвитку є забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. У цьому контексті особливого значення набуває ESG-орієнтоване управління, яке інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у стратегічну діяльність компанії. Саме ESG формує нову парадигму відповідального та конкурентоспроможного підприємництва в країнах ЄС.

ESG (від англ. *environmental, social, governance* – «довкілля», «соціальна сфера», «управління») – це система принципів управління, яка спонукає компанії активно долучатися до розв’язання екологічних, соціальних та управлінських проблем.

E – Environmental (Екологія). Охоплює вплив діяльності компанії на навколишнє середовище. До ключових аспектів належать: енергоефективність, обсяг викидів парникових газів, управління відходами, вплив на біорізноманіття, використання природних ресурсів, а також заходи з мінімізації забруднення та утилізації сміття.

S – Social (Соціальна сфера / відповідальність). Стосується взаємин компанії з працівниками, постачальниками, клієнтами та суспільством загалом. Включає дотримання прав людини, забезпечення безпечних умов праці, справедливу оплату, підтримку місцевих громад, гендерну рівність і різноманітність. У сучасному світі соціальна відповідальність бізнесу та його внесок у сталий розвиток стають критично важливими для довгострокової прибутковості.

G – Governance (Управління). Відноситься до принципів корпоративного управління. Це прозорість ухвалення рішень, боротьба з корупцією, дотримання етичних стандартів, захист прав акціонерів і структура ради директорів.

Принципи ESG базуються на справедливому представленні інформації та її повному розкритті. Коли ці принципи застосовуються до розкриття інформації про ESG-інвестиційні продукти, інвестори отримують відомості, які є:

- повними – розкриття інформації повністю висвітлює всі підходи до ESG у продукті, без пропуску суттєвих даних;
- достовірними – інформація правдиво відображає реальні підходи до ESG і не містить неправдивих чи оманливих тверджень;
- послідовними – розкриття узгоджується з регуляторними вимогами та маркетинговими матеріалами;

- зрозумілими – інформація є конкретною й точною, щоб ефективно інформувати інвесторів про підходи до ESG;
- доступними – відомості легкодоступні для інвесторів.

В ЄС ESG регулюється Директивою з корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Директива являє собою поліпшені та розширені правила, які стосуються обов'язкового розкриття соціальної та екологічної інформації компаніями. Тепер обов'язок подання звітності у сфері сталого розвитку розповсюджується на ширше коло підприємств, включно з великими компаніями, а також малими та середніми підприємствами, що розміщують свої акції на біржі.

31 липня 2023 року Європейська комісія затвердила Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS), призначені для обов'язкового впровадження всіма компаніями, що підпадають під Директиву про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку. Цей крок є ще одним важливим етапом на шляху Європейського союзу до побудови більш стійкої економіки. Ці стандарти охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських питань, включно зі зміною клімату, біорізноманіттям і правами людини. Вони надають інвесторам інформацію, яка допомагає їм зрозуміти, який вплив на сталий розвиток здійснюють компанії, в які вони інвестують.

Якщо компанія / організація підпадає під дію вказаних директив, то вона зобов'язана подавати відповідну окрему звітність. Організації, які відповідно до Директиви CSRD, мають подавати звіти: З 1 січня 2024 року компанії, які на цей час підлягають звітності у відповідності до Директиви ЄС про нефінансову звітність (NFRD) – великі організації, цінні папери яких котируються на регульованому ринку ЄС, кредитні та страхові компанії ЄС, а також інші компанії, визнані національними органами влади суб'єктами суспільного інтересу зі штатом від 500 співробітників і більше.

Великі компанії та групи компаній ЄС – компанії та консолідовані групи, які відповідають критеріям: загальний баланс перевищує 20 млн євро, чистий оборот перевищує 40 млн євро, налічує понад 250 працівників. З 1 січня 2025 року – компанії, на які наразі не розповсюджується дія NFRD. З 1 січня 2026 року інші компанії з ЄС і за межами ЄС (окрім мікропідприємств), цінні папери яких котируються на регульованих ринках ЄС. З 1 січня 2028 року компанії, що не входять в ЄС, з річним чистим оборотом на консолідованому або індивідуальному рівні, що перевищує 150 млн євро за кожен з останніх двох фінансових років, і які мають відповідну дочірню компанію в ЄС (яка є або великою компанією ЄС, як визначено вище, або компанією ЄС, зареєстрованою на регульованому ринку, при цьому не є мікропідприємством) або філія в ЄС, річний чистий оборот якого перевищив 40 млн євро в попередньому фінансовому році (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Приклади ESG-орієнтованого управління провідних компаній ЄС**

| **Компанія / країна** | **Екологічний компонент Environmental** | **Соціальний компонент Social** | **Управлінський компонент Governance** |
|---|---|---|---|
| **Unilever / Нідерланди** | Скорочення вуглецевого сліду продукції; перехід на відновлювану енергію; зменшення використання первинного пластику; впровадження перероблюваної упаковки; раціональне управління водними ресурсами. Практичний ефект полягає у поступовій декарбонізації виробництва, зниженні споживання води та використанні вторинної сировини в пакуванні. | Підтримка малих фермерів у ланцюгах постачання; розвиток етичного постачання; забезпечення гендерної рівності; програми добробуту працівників; підвищення доступності гігієнічних продуктів. Компанія розвиває відповідальний маркетинг та інклюзивні підходи до зайнятості. | Прозора ESG-звітність; інтеграція сталих KPI у систему винагород топменеджменту; управління кліматичними ризиками; незалежний нагляд за реалізацією ESG-стратегії. ESG-показники впливають на управлінські рішення та корпоративну культуру. |
| **IKEA / Швеція** | Використання відновлюваних і перероблених матеріалів; дизайн продукції для повторного використання; програми повернення, ремонту та перепродажу меблів; інвестиції у вітрову й сонячну енергетику. Практичний результат — розвиток циркулярної бізнес-моделі та зменшення ресурсомісткості виробництва. | Забезпечення гідних умов праці в глобальних ланцюгах постачання; партнерство із соціальними підприємствами; підтримка біженців через програми працевлаштування. Це сприяє інклюзії, підвищенню довіри споживачів і соціальній відповідальності бренду. | Визначення ESG-цілей до 2030 року; інтегрована нефінансова звітність; контроль постачальників за екологічними та соціальними стандартами. Управлінський ефект проявляється у зниженні репутаційних ризиків, посиленні аудиту постачальників і підвищенні інвестиційної привабливості. |

| **Компанія / країна** | **Екологічний компонент Environmental** | **Соціальний компонент Social** | **Управлінський компонент Governance** |
|---|---|---|---|
| **Siemens / Німеччина** | Декарбонізація власного виробництва; розробка технологій для зниження промислових викидів; упровадження «розумних» енергомереж; автоматизація енергоспоживання. Практичними інструментами є цифрові двійники, системи енергоменеджменту, моніторинг викидів і рішення для «зелених» міст. | Програми перекваліфікації персоналу; інвестиції у STEM-освіту; розвиток цифрових навичок працівників. Це сприяє формуванню культури безперервного навчання, підвищенню продуктивності праці та скороченню дефіциту технічних кадрів. | Незалежний нагляд за ESG-цілями; інтеграція сталості в систему управління ризиками; регулярна звітність за міжнародними стандартами. ESG-підхід посилює стратегічне планування, якість ризик-менеджменту та довіру інвесторів. |

*Джерело: узагальнено автором на основі ESG-практик провідних європейських компаній.*

Всі три приклади підтверджують, що ESG у країнах ЄС перестав бути факультативною практикою і став основою довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас досягнення цілей сталого розвитку потребує не лише нормативного закріплення принципів ESG, а й технологічних механізмів їх реалізації. Реалізація екологічних стандартів, забезпечення прозорості корпоративного управління та ефективного соціального моніторингу неможливі без цифрових інструментів обробки даних та автоматизації процесів. Саме тому наступним етапом розвитку сучасних підприємств виступає цифрова трансформація в межах концепції Industry 4.0.

Сутність концепції. Industry 4.0 – це четверта промислова революція, що передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси підприємства. Її ключова мета – створення інтелектуальних, гнучких і самокерованих систем, здатних до аналізу даних у реальному часі та автономного прийняття рішень.

На відміну від традиційної автоматизації, цифрова трансформація охоплює не лише виробництво, а також управління ланцюгами постачання, фінанси, логістику, маркетинг, управління персоналом, взаємодію з клієнтами. Це перехід від лінійних бізнес-процесів до цифрових екосистем (Yurchak Alexandre, 2022).

Ключові технології Industry 4.0:

1. Автоматизація та роботизація – промислові роботи, коботи (роботи, що працюють разом з людиною), автоматизовані складські системи, автономні транспортні системи (AGV). Результат: скорочення людського фактора, підвищення точності та швидкості операцій.
2. IoT (Internet of Things). Система підключених датчиків і пристроїв, що: збирають дані з обладнання, відстежують стан виробництва, прогнозують поломки (predictive maintenance), забезпечують контроль якості. Результат: мінімізація простоїв та оптимізація використання ресурсів.
3. Штучний інтелект (AI). AI використовується для: прогнозування попиту, оптимізації логістики управління запасами, аналізу ризиків автоматизованого прийняття рішень. Результат: підвищення точності управлінських рішень.
4. Big Data та аналітика. Великі масиви даних дозволяють: моделювати бізнес-процеси, аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати ринкові тренди, підвищувати персоналізацію продуктів.
5. Цифрові двійники (Digital Twin). Віртуальна модель фізичного об’єкта або виробничої системи, що дозволяє: тестувати зміни, без ризику прогнозувати результати, оптимізувати виробничі процеси.

Практичні приклади компаній ЄС, що використовують технології Industry 4.0, зокрема:

- ✓ Bosch (Німеччина) – «розумні» фабрики. Bosch є одним із лідерів концепції Smart Factory. Основні елементи: повністю цифровізовані виробничі лінії, IoT-сенсори на обладнанні, автоматичний контроль якості, predictive maintenance. Фабрики Bosch використовують систему аналізу даних у режимі реального часу, що дозволяє: скорочувати простої обладнання, зменшувати виробничі дефекти, оптимізувати енергоспоживання. Bosch одночасно є користувачем і постачальником технологій Industry 4.0;
- ✓ SAP (Німеччина) – цифрові ERP-рішення. SAP є провідним розробником систем управління підприємствами. ERP-системи дозволяють: інтегрувати фінанси, виробництво, логістику та HR, працювати з даними в реальному часі, автоматизувати звітність, забезпечувати прозорість бізнес-процесів. Система SAP S/4HANA базується на: хмарних технологіях, аналітиці Big Data, AI-інструментах. Результат: єдина цифрова платформа управління всією компанією;
- ✓ Airbus (Франція) – цифрові двійники. Airbus застосовує цифрові двійники для: проєктування літаків, моделювання аеродинаміки, тестування конструкцій, оптимізації виробничих процесів. Кожен літак має цифрову модель, що дозволяє: зменшити кількість фізичних прототипів, прискорити розробку, підвищити безпеку. Airbus також упроваджує: роботизовані складальні лінії, автоматизовані системи контролю якості, цифрове управління ланцюгами постачання.

З огляду на викладене, цифрова трансформація в межах концепції Industry 4.0 виступає не лише технологічним оновленням виробничих

процесів, а й комплексною парадигмою стратегічного розвитку підприємства. Інтеграція автоматизації, IoT, штучного інтелекту, Big Data та цифрових двійників формує нову модель функціонування організацій, у якій ключовим ресурсом стають дані, а конкурентоспроможність визначається швидкістю їх обробки та якістю управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває економічний ефект цифрової трансформації, а саме: підвищення продуктивності шляхом автоматизації рутинних операцій; прозорість бізнес-процесів шляхом контролю в режимі реального часу, відстеження показників KPI, інтеграція даних по всій організації, зниження операційних ризиків. У контексті даної інформації доцільно виділити основні стратегічні переваги Industry 4.0, зокрема конкурентоспроможність, гнучкість виробництва, інтеграція у глобальні ланцюги постачання, швидка адаптація до криз, підвищення інноваційності.

Однак цифровізація бізнес-процесів не гарантує автоматичного підвищення ефективності. Автоматизація неефективних процесів лише закріплює їхні недоліки. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають підходи, спрямовані на попередню оптимізацію та раціоналізацію операційної діяльності. Такою методологічною основою виступає Lean-менеджмент, орієнтований на мінімізацію втрат та безперервне вдосконалення процесів.

Lean-менеджмент та оптимізація бізнес-процесів. Lean-менеджмент (ощадливе управління) – це управлінська філософія, спрямована на створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів шляхом системного усунення втрат (muda), скорочення непродуктивних операцій та постійного вдосконалення процесів. Концепція виникла на основі виробничої системи Toyota, однак сьогодні активно застосовується в промисловості, логістиці, сфері послуг, державному управлінні та IT-компаніях країн ЄС. Основні принципи Lean – виизначення цінності для клієнта, аналіз потоку створення цінності (Value Stream Mapping), забезпечення безперервного потоку процесів, виробництво «за потребою» (pull-system), постійне вдосконалення (continuous improvement). Варто виділити ключові інструменти Lean:

Kaizen (безперервне вдосконалення). Kaizen – це філософія постійного покращення невеликими кроками. Основні характеристики: залучення всіх працівників, щоденні мікрополіпшення, орієнтація на процес, а не лише на результат, культура відповідальності. У європейських компаніях Kaizen реалізується через: робочі групи вдосконалення, систему подання ідей, регулярні аудити процесів. Ефект: зростання продуктивності без значних капіталовкладень.

5S (організація робочого простору). Методика 5S спрямована на впорядкування виробничого середовища: Seiri – сортування, Seiton – систематизація, Seiso – чистота, Seiketsu – стандартизація, Shitsuke – дисципліна. Результати впровадження: зниження виробничих помилок, скорочення часу пошуку інструментів, підвищення безпеки.

Just-in-Time (JIT). JIT – це система виробництва та постачання, за якої матеріали надходять саме тоді, коли вони потрібні. Основні переваги: мінімізація складських запасів, скорочення витрат на зберігання, швидке реагування на попит. Однак JIT вимагає високої координації ланцюгів постачання та цифрової інтеграції.

BPMN-моделювання процесів. BPMN (Business Process Model and Notation) – це графічна нотація для опису бізнес-процесів. Використовується для: виявлення вузьких місць, стандартизації операцій, автоматизації процесів, підготовки до цифрової трансформації. BPMN дозволяє: візуалізувати потік операцій, аналізувати час виконання, оцінювати ефективність.

Управління якістю (ISO 9001). ISO 9001 – міжнародний стандарт системи менеджменту якості. Передбачає: процесний підхід, управління ризиками, орієнтацію на клієнта, документовані процедури, регулярні аудити. В країнах ЄС сертифікація ISO є стандартом для промислових підприємств.

Отже, розглянуті принципи та інструменти Lean-менеджменту формують методологічну основу для системної оптимізації бізнес-процесів. Проте їхня реальна цінність розкривається насамперед у практичній площині – через результати впровадження на підприємствах різних галузей. З метою підтвердження ефективності зазначених підходів доцільно звернутися до аналізу практичного досвіду провідних європейських компаній, які інтегрували Lean-інструменти у свою операційну та стратегічну діяльність, серед них: Volkswagen (Німеччина) – впроваджує принципи Lean через: стандартизовані виробничі лінії, цифровий моніторинг процесів, автоматизовані системи контролю якості, глобальну уніфікацію платформ. Модульна виробнича система (MQB-платформа) дозволяє виробляти різні моделі автомобілів на одній базі. Ефект: скорочення виробничих витрат, швидке масштабування виробництва, зменшення дефектності; Michelin (Франція) – Michelin активно застосовує Kaizen та Lean-культуру: система безперервного вдосконалення, автономні виробничі команди, аналіз продуктивності в реальному часі, інвестиції у навчання персоналу. Michelin створив культуру «learning organization», де кожен працівник залучений до покращення процесів. Ефект: стабільна якість продукції, зниження виробничих втрат, висока конкурентоспроможність. Отже, ефективність Lean-підходу підтверджується досвідом провідних промислових підприємств Європейського Союзу. Застосування принципів стандартизації, безперервного вдосконалення та процесного управління дозволило європейським корпораціям суттєво підвищити продуктивність та якість продукції. Таким чином, аналіз кращих практик підприємств країн ЄС свідчить про формування комплексної моделі управління, в якій ESG-орієнтованість визначає стратегічний вектор розвитку, цифрова трансформація забезпечує технологічну основу модернізації, а Lean-менеджмент формує операційну ефективність. Їх інтеграція створює системний ефект і є визначальною передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

***Висновки.*** Проведене дослідження теоретико-методологічних та практичних засад управління бізнес-процесами (BPM) в умовах сучасних глобальних трансформацій дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків:

Доведено, що в умовах цифровізації 2025–2026 рр. управління бізнес-процесами еволюціонувало від жорсткої функціональної регламентації до гнучких, інтелектуально керованих екосистем. Бізнес-процес сьогодні дефінується як стратегічний актив підприємства, що інтегрує технологічні інновації, людський капітал та етичні імперативи сталого розвитку для генерування стабільної ринкової цінності.

Встановлено, що універсальні принципи процесного менеджменту набувають специфічних форм реалізації залежно від галузевої належності. Якщо у промисловості домінують стандартизація та Lean-оптимізація, то у сфері послуг і ритейлі пріоритетом є клієнтоцентричність та омніканальність. IT-сектор та креативні індустрії демонструють перехід до адаптивних Agile-моделей, де процесна зрілість визначається швидкістю інноваційного циклу.

Виявлено, що впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data та гіперавтоматизації (RPA) радикально змінює логіку реінжинірингу. Цифрова трансформація дозволяє перейти від реактивного до предиктивного управління, забезпечуючи наскрізну прозорість ланцюгів створення вартості та мінімізацію трансакційних витрат у міжгалузевих екосистемах.

Імплементація європейського досвіду та ESG-стандартів: Аналіз кращих практик підприємств країн ЄС засвідчив, що обов'язковою умовою міжнародної конкурентоспроможності є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у внутрішню процесну архітектуру. Відповідність вимогам Директиви CSRD та впровадження моделей циркулярної економіки стають ключовими фільтрами для доступу українських підприємств до європейського ринку капіталу та товарів.

## References

Артюх, О. В., & Чернишова, Л. В. (2022). Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство,* 40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7

Багорка, Д. А., & Верцева, А. О. (2024). Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 66. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40.

Бойчук, Н. Я., & Орел, В. В. (2016). Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*, 17, 173–180. http://sb-keip.kpi.ua/article/view/62623

Бондаренко, С. М. (2022). Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 68, 84–88. https://doi.org/10.32782/infrastruct68-14

Дергачов, Є. В., & Фіщук, К. О. (2020). Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*, 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99

Климчук, М. М. (2020). Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*, 12, 85–91. http://doi.org/10.5281/zenodo.4564167

Левіцька, А. (2022, жовтня 22). *Що таке ESG: розшифровка, контекст, актуальність*. Бізнес. https://biz.ligazakon.net/analitycs/239835_shcho-take-esg-rozshifrovka-kontekst-aktualnst

Мельник, О. Г. (2024). Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 3(29), 97–104. http://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12

Павловські, Г. (2023). Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Інтернаука. Економічні науки*, 10. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10

Сарай, Н. І. (2020). Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*, 1–2, 79–84. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.12

Yurchak, A. (2022, серпень 17). *Кращі проєкти та практики регіонального розвитку ЄС в Індустрії 4.0.* Український Кластерний Альянс. https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-es-ta-sviti/eu-regional-development-in-industry-4-0/

Валентина Чичун ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-0032-9757
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація:*** *Досліджено теоретико-прикладні аспекти формування й управління репутаційним капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності. Визначено генезис понять «авторитет», «імідж» та «репутація», а також розкрито їх роль у ресурсній теорії підприємства. На основі аналізу діяльності провідних гравців ринку (HoReCa, ритейл, банківський сектор) обґрунтовано частку репутаційного активу у загальній ринковій вартості компаній та ідентифіковано ключові галузеві драйвери його зростання. Особливу увагу приділено практичному кейсу мережі «АТБ» як прикладу конвертації соціальної відповідальності у стратегічну стійкість та лояльність споживачів під час війни. Сформовано та запропоновано циклічну модель управління репутацією, яка інтегрує цифрові інструменти (CRM, SEO, SMM) та систему KPI для нівелювання репутаційних ризиків. Доведено, що системний репутаційний менеджмент забезпечує довгострокові конкурентні переваги та капіталізацію бізнесу в умовах глобальної невизначеності.*

***Ключові слова :*** *репутаційний капітал, ділова репутація, нематеріальні активи, конкурентні переваги, готельно-ресторанний бізнес, роздрібна торгівля, ресурсний підхід.*

***Вступ.*** У сучасних реаліях глобальної нестабільності розвиток економічних систем характеризується безпрецедентною турбулентністю та посиленням конкурентної боротьби. Для українських підприємств цей період ускладнюється викликами воєнного стану, що вимагає пошуку нових, життєстійких механізмів забезпечення діяльності бізнесу. Саме концепція життєстійкості, яка передбачає здатність організації зберігати функціональність під впливом критичних зовнішніх шоків та швидко відновлювати потенціал, стає фундаментом виживання в умовах воєнної економіки. За таких умов традиційні матеріальні ресурси втрачають свою виключну роль, поступаючись місцем нематеріальним активам, серед яких фундаментальне значення має репутаційний капітал.

Теоретичний базис дослідження спирається на ресурсну теорію (Resource-Based View), де репутація розглядається як специфічний стратегічний актив. Згідно з концепцією Дж. Барні (Barney, 1991), ресурси, що

забезпечують сталу конкурентну перевагу, повинні бути цінними, рідкісними та складними для імітації. Репутаційний капітал повною мірою відповідає цим критеріям, оскільки він створюється роками та базується на унікальному досвіді взаємодії зі стейкголдерами.

Ділова репутація виступає як інтегрована оцінка діяльності організації. Ч. Фомбрун (Fombrun, 2005) визначає її як сукупне сприйняття минулих дій фірми та її здатності генерувати цінність у майбутньому. Це складний актив, що поєднує реальні результати функціонування та суб'єктивні очікування ринку. Г. Даулінг (Dowling, 2002) доповнює це бачення, акцентуючи на спроможності репутації мінімізувати транзакційні витрати та підвищувати інвестиційну привабливість через формування високого рівня суспільної довіри.

У структурі інтелектуального капіталу підприємства репутаційний компонент займає особливе місце. Як зазначає В. Подоляк (Подоляк, 2018), репутація є зовнішнім проявом внутрішньої ефективності менеджменту та культури компанії. Її роль посилюється в процесах цифровізації бізнес-моделей, де інформаційне поле стає максимально прозорим, а швидкість поширення будь-яких відомостей зростає у геометричній прогресії. Трансформація інформаційного середовища створює ефект «скляних стін», за якого, згідно з концепцією Д. Тапскотта (Tapscott & Ticoll, 2003), бізнес стає «відкритим» для зовнішнього спостереження, а будь-яка операційна помилка миттєво стає надбанням громадськості. Це вимагає від керівництва переходу від епізодичного формування іміджу до системного управління репутаційними ризиками (Argenti, 2003).

Особливого значення набуває оцінка репутаційного капіталу як фактора капіталізації бізнесу. К. В. Куценко (Куценко, 2014) обґрунтовує методичні підходи до вимірювання репутації, вказуючи на необхідність врахування як фінансових показників (гудвіл), так і якісних параметрів лояльності клієнтів. Це дозволяє сформувати багатовимірну модель оцінки, де фінансова вартість активу підкріплюється рівнем соціальної довіри. П. Робертс та Г. Даулінг (Roberts & Dowling, 2002) у своєму дослідженні взаємозв'язку між корпоративною репутацією та фінансовою результативністю підтвердили, що компанії з вищим репутаційним статусом мають здатність підтримувати прибутковість вище середньоринкового рівня протягом тривалого часового періоду.

Для вітчизняного ринку, який функціонує в умовах екстремальної невизначеності, репутація виконує функцію стратегічного захисного бар’єра. У наукових працях дослідників (Batchenko & Dielini, 2018) підкреслюється, що для підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, репутаційний капітал стає головним рушієм економічного зростання. В умовах воєнного стану це проявляється у здатності брендів утримувати клієнтську базу попри логістичні труднощі та зміну ринкової кон’юнктури. Позитивна репутація водночас виступає інструментом залучення міжнародних грантів,

партнерств та гуманітарних ініціатив, що є важливим для відновлення національного бізнесу.

Аналіз результатів оцінювання репутаційного активу провідних компаній України («Галузеві лідери», 2025) слугує вагомим підтвердженням того, що репутація трансформується з вузькоспеціалізованої категорії у потужний соціально-економічний ресурс національної стійкості. В умовах воєнного стану високий рівень довіри між контрагентами стає вирішальною передумовою для стабільної взаємодії, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та суттєво знизити ризики зупинки операційних циклів у критичних ситуаціях.

***Матеріали та методи.*** Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу нематеріальних активів підприємства, що дозволило розглянути репутаційний капітал як динамічну категорію в умовах сучасних ринкових викликів. У процесі роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу при дослідженні генезису понять «авторитет», «імідж» та «репутація» у працях М. Вебера (Weber, 1947), Г. Даулінга (Dowling, 2001) та Б. Баухофера (Bauhofer, 2004). Використання методів класифікації і сегментації сприяло систематизації основних груп цільових аудиторій (стейкголдерів) репутаційного менеджменту за їх нормативними та функціональними ознаками.

Для оцінки частки репутаційного активу у ринковій вартості підприємств різних галузей, таких як HoReCa, ритейл, банківський та IT-сектори, було застосовано статистично-економічний аналіз. Важливою складовою дослідження став метод кейс-стаді (case study), який дозволив детально вивчити прикладний досвід формування й захисту репутаційного капіталу мережі «АТБ» як репрезентативної моделі соціально відповідального бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Графічно-аналітичний метод та метод моделювання покладено в основу розробки авторської схеми управління репутацією підприємства, що інтегрує сучасні цифрові інструменти комунікації та систему ключових показників ефективності (KPI).

Інформаційною базою дослідження слугували фундаментальні наукові праці вітчизняних і закордонних учених, аналітичні результати національних рейтингів репутаційного активу (RAU, Delo.ua), а також офіційні звітні дані групи компаній АТБ за 2024-2025 роки. Узагальнення емпіричних даних дозволило забезпечити репрезентативність результатів та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств через механізми репутаційного менеджменту.

***Результати та обговорення.*** Сучасний бізнес все більше залежить від нематеріальних активів. За різними оцінками, репутація може формувати від 30% до 80% ринкової вартості компанії залежно від галузі. У готельно-ресторанній сфері, де послуги часто однотипні, репутаційний капітал стає головним диференціатором. У роздрібній торгівлі він безпосередньо впливає

на лояльність покупців і обсяг продажів. У воєнний період в Україні репутація допомагає утримувати внутрішнього споживача, залучати партнерів і підтримувати соціальну згуртованість.

Репутація як суспільний феномен є наслідком багатовікового цивілізаційного та соціального розвитку. Витоком її формування стало виникнення ринкової економіки, капіталістичної системи та сучасного громадянського суспільства. В Європі цей процес бере початок у період пізнього середньовіччя (XV-XVI століття) і триває до XIX століття. У наш час функціонування як сучасного суспільства, так і конкурентної економіки є неможливим без цього феномена. Поняття репутації трактується як громадська оцінка чи думка про певну особу, якість продукції чи діяльність компанії-виробника. Передумовою виникнення репутації як важливої складової сучасного суспільства було поняття авторитету. Цей феномен з'явився ще за часів формування людської цивілізації – в період первісної культури. Авторитет становив основу механізмів домінування, які лежали в основі ієрархічної структури первісних спільнот.

Лексично термін походить від латинського слова «auctoritas», що означає владу чи значущість. Він трактується як визнана суспільством впливовість або «вага», що наділяє людину, групу чи організацію певним рівнем впливу завдяки їхнім характеристикам або заслугам. Авторитет є одним із трьох компонентів соціальної влади поряд із силою та впливом. Проте, на відміну від сили, авторитет передбачає узаконене право ухвалювати рішення. Існує багато видів авторитету – духовний, особистий, професійний, службовий тощо. Вони формуються під впливом як практичної діяльності людини, так і специфічних рис конкретно-історичної епохи, в якій ця особа живе. Попри різноманітність видів авторитету, їх об'єднує одна важлива риса – вони не є заданими наперед і досягаються через визначену взаємодію в соціумі. Видатний німецький соціолог Макс Вебер (Weber, 1947) зробив значний внесок у вивчення цього питання, виокремивши три типи авторитету: традиційний, харизматичний та легальний. Традиційний авторитет базується на вірі в незмінність усталеного порядку («вічно вчорашнього») і передбачає передачу цінностей та норм через механізми традицій. Харизматичний авторитет виникає здебільшого в переломні епохи історії, які супроводжуються кризами та нестабільністю. Його основу складає феномен харизми – особливий дар чи талант, який викликає у спільноти беззастережну довіру, повагу й віру в можливості такої особистості. Легальний авторитет заснований на силі формальних законів суспільства. Він виникає там, де функціонують механізми й структури, які створюють переконання в правомірності, розумності та доцільності діяльності владних інститутів.

Існування легального авторитету передбачає формування правової свідомості та існування правової держави. У той час як традиційний і харизматичний авторитети нерідко зміцнюються через застосування

насильства, легальний тип авторитету часто підтримується силою ринкових відносин.

Хоч поняття «авторитет» і «репутація» часто розглядаються як синонімічні, їхня природа суттєво відрізняється. Авторитет характеризується більш ранньою появою і є базовим елементом – фундаментом, на якому будується репутація. Імідж (від англ. image – «образ») також часто прирівнюють до репутації, але він спрямований на широку аудиторію і формується штучно через пропаганду, рекламу та медіа із застосуванням психологічного впливу. Він поєднує реальні характеристики об'єкта з вигаданими рисами, створюючи бажаний образ у масовій свідомості. Імідж слугує засобом комунікації між його носієм та масовою аудиторією. Наприклад, реклама прагне вдало продати імідж продукту, який споживач часто співвідносить із власним соціальним статусом і престижем. Репутацію ж неможливо купити чи симулювати – вона формується лише в результаті довготривалих зусиль. Це характеристика, яка досягається завдяки чесній та прозорій поведінці, що пов'язує репутацію із довірою як важливим соціальним феноменом. Таким чином, імідж, який яскраво підкреслює сильні сторони компанії, є складовою її ділової репутації і водночас збагачує її капіталізацію. Репутацію ж неможливо купити чи симулювати – вона формується лише в результаті довготривалих зусиль. Репутаційний капітал – це сукупність нематеріальних активів на основі довіри та лояльності (Dowling, 2001).

Репутаційний капітал слід розглядати як багатогранну категорію, що формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Систематизація основних складових цього активу та напрямів його впливу на діяльність підприємства представлена на рисунку 1, де відображено внутрішню структуру репутаційного капіталу через його базові компоненти, такі як довіра стейкголдерів, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, корпоративна культура та соціальна відповідальність. Водночас схема демонструє тісний взаємозв’язок між зміцненням цих елементів і зростанням ринкової вартості компанії, її інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та загальної стійкості до кризових явищ.

Як слушно зазначив Бодо Баухофер (Bauhofer, 2004), сприятливий образ компанії має надихати всіх її стейкголдерів: акціонерів, партнерів, співробітників і клієнтів.




**Рис. 1. Структурно-функціональна схема репутаційного капіталу підприємства**

Побудова стратегії потребує сегментації груп, серед яких Г. Даулінг (Dowling, 2001) виділяє чотири основні групи цільових аудиторій.

1. Нормативні групи. Ці групи задають правила та оцінюють діяльність організації. Серед них урядові установи, органи влади, регулюючі організації, громадські об'єднання та міжнародні рейтингові агентства, такі як Standard & Poor's і Moody's, що відіграють важливу роль у функціонуванні глобальної економіки. Всередині організацій нормативними групами можуть бути ради директорів, які керують її діяльністю. Завоювання їхньої прихильності забезпечує міцну основу для ділової репутації.

2. Функціональні групи. Безпосередньо впливають на щоденну діяльність організації, зокрема співробітники, постачальники, дистриб'ютори та партнерські організації. Співробітники є ключовою складовою цієї групи, адже від них залежить як продуктивність компанії, так і її громадський імідж.

3. Дифузні групи. Їхня зацікавленість у діяльності організації пов'язана з соціальними та етичними питаннями, такими як охорона довкілля, рівноправність чи захист прав вразливих верств населення. Ця широка громадськість також включає журналістів, які мають значний вплив на формування суспільної думки про компанію. Організації повинні налагоджувати позитивні комунікації зі ЗМІ задля укріплення своєї репутації.

4. Споживачі. Вони є найбільш важливою категорією аудиторії, хоча й надзвичайно різноманітною за своїми потребами. Споживачі шукають у

продуктах та послугах розв'язання власних проблем, і тому кожна група бажає отримати свою відповідь на запитання: «Чим мені може бути корисна ця організація?».

Таким чином, репутація компанії в очах споживачів є багатогранною і повинна бути адаптованою до їхніх потреб. Формування ефективної ділової репутації передбачає не лише врахування специфіки кожної цільової аудиторії, але й створення комунікаційного мосту між організацією та її стейкголдерами задля досягнення довгострокового успіху.

Так, репутаційний капітал у готельно-ресторанній сфері має свої особливості. У HoReCa репутація формується через емоційний досвід, локальні продукти, CSR та zero-waste практики. У воєнний час вона діє як «подушка», дозволяючи нівелювати тимчасові складнощі.

Репутаційний капітал проявляється по-різному залежно від галузі. У роздрібній торгівлі (ритейл) він особливо критичний, оскільки безпосередньо впливає на частоту покупок, лояльність і «сарафанне радіо». Якість продукції, умови праці, цінова політика та соціальна відповідальність стають ключовими драйверами.

У 2025 році в українському рейтингу лідерами стали McDonald's (2-ге місце), АТБ, Аврора та інші. Нижче наведена таблиця 1, яка демонструє основні економічні ефекти від накопичення репутаційного капіталу для ключових гравців ринку.

*Таблиця 1*

**Порівняння ролі репутаційного капіталу в різних сферах діяльності**

| Сфера діяльності | Частка репутації у вартості | Ключові драйвери | Основний економічний ефект | Приклади (2025) |
|---|---|---|---|---|
| **HoReCa** | 50-70 % | Емоційний досвід, якість страв, CSR | Зростання повторних візитів, преміальна ціна | McDonald's Україна, локальні ресторани |
| **Ритейл** | 40-65 % | Якість продукції, ціни, умови праці | Збільшення частоти покупок, лояльність | АТБ, Аврора, Rozetka |
| **Банківська** | 60-80 % | Надійність, прозорість, етика | Залучення депозитів, довіра | ПриватБанк, Банк Кредит Дніпро |
| **IT / Телеком** | 50-75 % | Інновації, захист даних, культура | Залучення талантів, лояльність | Vodafone, Київстар |

Процес капіталізації репутації нерозривно пов'язаний з ідентифікацією та нейтралізацією специфічних галузевих загроз. Кожна сфера діяльності має унікальний набір інструментів впливу на стейкхолдерів, проте одночасно стикається з критичними ризиками, які в умовах воєнної економіки потребують особливих стратегій захисту. Деталізований аналіз інструментарію формування та механізмів мінімізації репутаційних втрат у ключових секторах економіки наведено в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Специфіка формування та ризиків репутаційного капіталу в ключових сферах**

| Сфера | Інструменти формування | Найбільші репутаційні ризики | Захист у воєнний час |
|---|---|---|---|
| **HoReCa** | Фестивалі, гастротури, відкрита кухня | Негативні відгуки, проблеми з гігієною | Онлайн-трансляції, підтримка ЗСУ |
| **Ритейл** | Програми лояльності, соціальні ініціативи | Фальсифікат, погані умови праці | Прозора комунікація, благодійність |
| **Банківська** | Прозора звітність, цифрові сервіси | Витік даних, шахрайство | Посилення кібербезпеки |

Підприємство АТБ – найбільша продуктова мережа України – є яскравим прикладом того, як репутація стає стратегічним ресурсом. Станом на січень 2026 року мережа налічує 1319 супермаркетів у 22 областях України та у понад 330 населених пунктах. У 2025 році компанія відкрила 67 нових магазинів, а загальна кількість співробітників перевищила 60 тисяч осіб

У 2025 році компанія посіла 7-ме місце в національному рейтингу за версією Delo.ua та RAU (2025). Журі особливо високо оцінило управління репутацією, PR та соціальну відповідальність. АТБ також визнана найкращим роботодавцем України 2025 року в галузі ритейлу.

Формування репутаційного капіталу під час війни (ключові механізми):

1. Стабільність і доступність у кризових умовах. АТБ однією з перших відновила роботу в деокупованих регіонах (Київська, Харківська, Чернігівська, Сумська, Херсонська області). Навіть у прифронтових зонах мережа працювала з генераторами та скороченим «бойовим» асортиментом (500-700 найменувань товарів першої необхідності). 25 магазинів продовжують працювати в містах під постійними обстрілами. Це сформувало образ «точки опори» та «символу української незламності».

2. Масштабна соціальна відповідальність (CSR) як основа довіри. Загальна сума благодійної допомоги ЗСУ, медикам, рятувальникам та цивільному населенню від початку повномасштабного вторгнення перевищила 2 млрд грн:

– благодійна ініціатива «Сертифікат для ЗСУ» та «Благодійний внесок»: покупці зібрали 34,5 млн грн, АТБ подвоїла суму – 70 млн грн спрямовано на потреби армії та медичних закладів;

– придбано та передано ЗСУ понад 1000 дронів Mavic 3 Pro та понад 1500 автомобілів різного призначення (пікапи, пожежні, медичні, вантажні машини, всюдиходи);

– щорічно компанія виділяє понад 50 млн грн на благоустрій міських територій, підтримку спортивних заходів та програми для ветеранів;

– постійна співпраця з десятками благодійних фондів і волонтерських організацій.

3. Прозорість і чесна комунікація. Регулярні звіти про допомогу, відкрита цінова політика, розвиток власних торгових марок («День у День») з акцентом на українських виробників. Компанія активно використовує цифрові канали для швидкого реагування на кризи та підтримки зв'язку зі споживачами навіть під час повітряних тривог.

Економічний ефект репутаційного капіталу (2025 рік) сформований наступним чином. Товарообіг мережі склав 294,2 млрд грн (+18 % порівняно з 2024 роком). Група компаній АТБ сплатила до бюджетів усіх рівнів 37,88 млрд грн податків і зборів (+32,37 % або +9 млрд грн). Флагманська мережа «АТБ-Маркет» посідає перше місце серед ритейлерів за доходом (247,35 млрд грн за даними Опендатабот).

Завдяки накопиченому репутаційному капіталу споживачі обирають АТБ як через доступні ціни, так і через довіру та патріотичну позицію. Бренд міцно асоціюється з «народним брендом», стабільністю та соціальною відповідальністю. Це забезпечує високу лояльність, стабільний попит навіть у складні періоди та стійкість бізнесу під час енергетичних криз і логістичних викликів.

Таким чином, репутаційний актив мережі трансформувався у стратегічну ринкову перевагу, що дозволяє компанії утримувати лідерство завдяки ціновому пріоритету та глибокому ціннісному зв'язку з аудиторією.

На рисунку 2 представлена структурно-логічна схема моделі, що демонструє взаємодію суб'єктів управління з об'єктом через інтегровану систему цифрових та комунікаційних інструментів.

Візуалізація моделі відображає ієрархічну взаємодію між управлінською ланкою та каналами комунікації, де кожен цифровий інструмент спрямований на конкретний сегмент стейкхолдерів. Це створює замкнений контур управління, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Запропонована модель відображає системний підхід до управління репутацією, де аналіз забезпечує інформаційну основу для прийняття рішень. При цьому планування визначає стратегічні орієнтири та реалізація включає практичні заходи впливу на репутацію. Слід зазначити, що контроль дозволяє оцінити ефективність дій, відповідно коригування забезпечує адаптивність системи управління. Модель є циклічною й адаптивною, що особливо важливо в умовах цифровізації та високої динаміки інформаційного середовища. Наукова новизна запропонованої моделі полягає в інтеграції цифрових інструментів управління репутацією, поєднанні якісних і кількісних KPI. При цьому особливу увагу варто приділити врахуванню зворотного зв'язку як ключового елементу системи, орієнтації на адаптивне управління в умовах ризиків.




**Рис. 2. Структурно-логічна модель стратегічного управління репутацією підприємства в умовах цифровізації**

Важливість упровадження репутаційного менеджменту на підприємствах підтверджується низкою суттєвих переваг, які безпосередньо впливають на ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність.

По-перше, формування позитивної ділової репутації підприємства. Наявність позитивних відгуків клієнтів і високого рівня довіри з боку суспільства сприяє зростанню прибутковості бізнесу шляхом поширення усної інформації (word-of-mouth) та особистих рекомендацій.

По-друге, покращення позицій підприємства в пошукових системах (SEO). Ефективне управління онлайн-репутацією дозволяє підвищити рейтинг вебресурсів підприємства у результатах пошуку, що, своєю чергою, зменшує видимість негативного контенту та сприяє збільшенню обсягів вебтрафіку.

По-третє, формування позитивного інформаційного середовища через онлайн-відгуки. Контент, створений користувачами (user-generated content), здатний нейтралізувати вплив негативних відгуків і підвищувати рівень довіри з боку потенційних споживачів.

По-четверте, зростання рівня впізнаваності бренду. Активна присутність підприємства в цифровому середовищі сприяє підвищенню поінформованості цільової аудиторії про бренд, що стимулює залучення нових клієнтів та пришвидшує процес прийняття рішення щодо співпраці.

По-п'яте, покращення взаємодії з партнерами та споживачами. Використання соціальних мереж та сучасних інструментів управління онлайн-

репутацією забезпечує розширення каналів комунікації, що дозволяє надавати більш персоналізовані послуги та підвищувати якість обслуговування.

***Висновки.*** Репутаційний капітал є універсальним стратегічним ресурсом, який у кожній сфері діяльності проявляється через специфічні драйвери, але незмінно забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. У роздрібній торгівлі він найбільше впливає на щоденні обсяги продажів та формування лояльності споживачів, тоді як у готельно-ресторанному бізнесі ключовий акцент зміщується на емоційний досвід і розвиток гастрономічного туризму. Підприємства, які системно інвестують у репутаційний менеджмент (RM), отримують суттєво вищу стійкість у кризових умовах та стабільну економічну віддачу.

Ділова репутація виступає як інтегрована оцінка діяльності організації. Ч. Фомбрун (Fombrun, 2005) визначає її як сукупне сприйняття минулих дій фірми та її здатності генерувати цінність у майбутньому. Це складний актив, що поєднує реальні результати функціонування та суб'єктивні очікування ринку. Г. Даулінг (Dowling, 2002) доповнює це бачення, акцентуючи на спроможності репутації мінімізувати транзакційні витрати та підвищувати інвестиційну привабливість через формування високого рівня суспільної довіри.

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах воєнного стану репутаційний капітал трансформується у фактор національної стійкості, що яскраво демонструє приклад мережі АТБ. Запропонована авторська модель управління репутацією, яка базується на інтеграції цифрових інструментів та врахуванні інтересів стейкголдерів, дозволяє підприємствам нівелювати репутаційні ризики та конвертувати соціальну відповідальність у конкретні економічні показники зростання. Таким чином, репутаційний менеджмент стає невіддільним елементом стратегічного управління, що забезпечує адаптивність та життєздатність бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

## References

Куценко, К. В. (2014). Методичні підходи до оцінювання репутаційного капіталу. *Агросвіт*, (17), 54–56. http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1674&i=9

Подоляк, В. (2018). Репутаційний капітал в структурі нематеріальних активів. *Молодий вчений*, *3*(55), 362–366. https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4963

Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf

Batchenko, L., & Honchar, L. (2018). Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

*Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації,* (2), 64–80. https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157170

Bauhofer, B. (2004). *Reputation Management*. Orell Füssli Verlag.

Delo.ua. (2025, 17 березня). *Галузеві лідери 2025 року*. https://delo.ua/special/galuzevi-lideri-2025-roku/

Dowling, G. (2001). Creating Corporate Reputations: Identity. Image, and Performance/Oxford University Press.

Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. In C. L. Cooper (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management.* Blackwell Publishing.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. https://doi.org/10.1002/smj.274

Tapscott, D., & Ticoll, D. (2003). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. Free Press.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.

Олена Бозуленко ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-1825-4936
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

Ірина Лошенюк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-0692-9318
к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ

***Анотація:*** *Досліджено трансформацію маркетингу в умовах переходу до моделі сталого розвитку та посилення вимог Єдиного ринку ЄС. Обґрунтовано перехід від інструментів стимулювання збуту до стратегічних механізмів капіталізації нематеріальних активів. Визначено роль ESG-критеріїв і цифрових паспортів продукції у забезпеченні прозорості ланцюгів постачання та підвищенні репутаційного капіталу підприємств. Висвітлено впровадження циркулярних моделей сервісної взаємодії та сталого брендингу територій як чинників зміцнення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Окреслено напрями адаптації маркетингової діяльності українських підприємств до європейських стандартів відповідального ведення бізнесу.*

***Ключові слова:*** *маркетинг, бізнес-цінність, ESG-критерії, сталий розвиток, цифрові паспорти продукції, циркулярні сервіси, репутаційний капітал, євроінтеграція.*

***Вступ.*** На етапі активного розвитку глобального економічного простору підприємницька діяльність функціонує в середовищі підвищеної нестабільності, зумовленої цифровізацією ринків, посиленням конкуренції та загостренням соціально-екологічних викликів. За таких обставин традиційні підходи до управління, орієнтовані на короткострокові фінансові результати, втрачають ефективність. Особливої актуальності набуває пошук інструментів, здатних сформувати довгострокову бізнес-цінність за обставин посиленого нормативного регулювання та зростання суспільних очікувань щодо сталого розвитку.

Центральне місце в реалізації цих перетворень належить маркетингу, який еволюціонує від функціонального напряму до стратегічного елемента управління. У класичному трактуванні він асоціюється зі стимулюванням

збуту, проте під впливом структурних змін у світовій економіці його роль істотно розширюється. Маркетинг все частіше інтерпретується як процес створення й підтримки цінності, що поєднує економічні результати, соціальну відповідальність та екологічні пріоритети (Kotler & Keller, 2016).

Європейський економічний простір характеризується високим рівнем регуляторного упорядкування, що проявляється у впровадженні системних стандартів сталого розвитку та нефінансової звітності (European Commission, 2022b). Така управлінська модель вимагає перегляду стратегій управління та маркетингової активності відповідно до нових стандартів функціонування (Kotler et al., 2021). Обрана стратегічна орієнтація трактує маркетинг як пріоритетну сполучну ланку між принципами сталості та практичною площиною, забезпечуючи узгодження цілей бізнесу з нормативними вимогами та очікуваннями стейкголдерів: від інвесторів, що орієнтуються на показники ESG, до кінцевих споживачів, які все більше зважають на етичне походження товарів (Sanclemente-Téllez, 2017).

Вагома роль у зазначеній системній перебудові належить принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Впровадження цих критеріїв змістило акценти з добровільної ініціативи у стратегічну необхідність, що дозволяє мінімізувати ризики, залучати інвестиції та зміцнювати довіру до бренду (Sayenko Kharenko, 2024). За допомогою маркетингового інструментарію ці принципи реалізуються через формування репутаційно виваженої ціннісної пропозиції та прозорої комунікаційної політики. Зокрема, екологічний вимір фокусує увагу на екодизайні продукту та мінімізації вуглецевого сліду логістичних процесів, тоді як соціальний та управлінський компоненти визначають етичність взаємодії з персоналом, громадами та прозорість корпоративного менеджменту. Водночас актуалізується проблема протидії грінвошингу (імітації сталості), що потребує глибокого впровадження концепції розвитку на рівні реальних бізнес-процесів, а не лише зовнішнього іміджу (Delmas & Burbano, 2011).

Важливим активом, що візуалізує такі цінності, є брендинг. Сучасний бренд формує глибокий емоційний зв’язок із клієнтами на засадах етичності й відповідальності, що забезпечує лідерські ринкові позиції (Aaker, 2014; Keller, 2013). Практична реалізація такого потенціалу безпосередньо залежить від ефективності торгівлі, яка слугує основним містком між виробником і свідомим споживачем. З огляду на воєнні реалії та подальше повоєнне відновлення України, торгівля стає стратегічним вузлом входження вітчизняних суб’єктів у європейську екосистему через поширення етичних норм та культури споживання. Це спонукає вітчизняних ритейлерів до забезпечення гнучкості операційних процесів та впровадження стратегій підтримки соціальної стійкості громад у кризовий період (Бозуленко & Чаплінський, 2024).

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу маркетингових стратегій формування довгострокової

вартості бізнесу. Синтез теоретичних засад маркетингу та практичних інструментів ESG-модернізації сприяє формуванню цілісного бачення цієї сфери як фундаментального механізму зміцнення життєздатності підприємства в умовах глобальних змін.

***Матеріали та методи.*** Теоретико-методологічну основу дослідження становить комплекс системного, процесного та ціннісно-орієнтованого підходів до аналізу маркетингової діяльності під упливом глобальних економічних змін. Отримані результати дали змогу комплексно розглянути еволюцію маркетингових стратегій від інструментів стимулювання збуту до механізмів капіталізації нематеріальних активів бізнесу.

У роботі застосовано сукупність наукових методів, серед яких визначальним є системний аналіз, що дозволив ідентифікувати маркетинг як цілісну систему управління бізнес-цінністю, яка інтегрує екологічні й соціальні параметри у структуру ринкової вартості компаній. Вивчення розвитку споживчих переваг і зміни ролі бренду здійснювалося на основі історичного підходу, завдяки якому вдалося простежити перехід від стимулювання збуту до формування стійкої прихильності споживачів до бренду.

Аналіз нормативно-правової бази Європейського Союзу, зокрема директив щодо «зеленого» переходу та впровадження цифрових паспортів продукції, виявив специфіку сучасних ринкових вимог. На цій основі проведено порівняння традиційних маркетингових інструментів із новітніми ESG-орієнтованими стратегіями, а також визначено особливості адаптації вітчизняних суб'єктів господарювання до стандартів Єдиного ринку.

Теоретичну модель маркетингу територій та перехід до стратегічного брендування регіонів обґрунтовано шляхом логічного узагальнення наявних підходів.

Інформаційну базу роботи склали офіційні аналітичні звіти Європейської Комісії, статистичні дані Eurobarometer та OECD, матеріали міжнародних консалтингових мереж, а також результати власних досліджень щодо впровадження маркетингових програм на засадах кластерної взаємодії. У дослідженні використано концепцію подвійної суттєвості для оцінювання фінансової значущості соціально-екологічних інвестицій бренду та їхнього зворотного впливу на суспільний розвиток.

***Результати та обговорення.*** Сучасний європейський ринок зумовлює трансформацію маркетингу з інструменту операційного впливу на попит у стратегічний механізм формування довгострокової цінності бізнесу. Окреслене переформатування спричинене низкою факторів, серед яких вагомими є насиченість ринків, висока конкуренція, домінування нематеріального капіталу в структурі ринкової вартості компаній, а також посилення вимог споживачів до соціальної відповідальності бізнесу. За таких обставин короткострокові маркетингові рішення, орієнтовані виключно на зростання обсягів продажу, поступово втрачають результативність або створюють ризики для тривалої життєздатності підприємства.

Європейська модель економічного розвитку, що ґрунтується на поєднанні ринкових механізмів із соціальною орієнтацією бізнесу та екологічними обмеженнями, формує специфічне середовище, в якому маркетингові стратегії мають узгоджувати економічні інтереси підприємств із ширшими суспільними цілями. Дослідження європейських інституцій вказують на те, що компанії, які системно імплементують ці стандарти у маркетингову політику, досягають вищого рівня довіри з боку споживачів і партнерів, а також демонструють стабільніші фінансові результати у довгостроковій перспективі (European Commission, 2023).

Аналіз поведінки споживачів у країнах Європейського Союзу свідчить, що на процес прийняття купівельних рішень, поряд із ціною та функціональними характеристиками товарів, суттєво впливають цінності, які втілені у бренді. Соціальні й екологічні характеристики діяльності компаній стають вагомим аргументом оцінювання їхньої надійності та ділової доброчесності. У підсумку маркетинг виходить за межі донесення інформації чи переконання й перетворюється на інструмент вироблення ціннісних орієнтирів, що визначають тривалу взаємодію бізнесу зі споживачами.

Сформована теоретична концепція засвідчує, що оновлення маркетингового інструментарію виходить за межі окремих підприємств і поширюється на сферу регіонального розвитку. У динаміці євроінтеграційних процесів маркетинг територій проходить шлях якісного оновлення: від презентації окремих локацій до формування ціннісно-орієнтованого бренду регіону. Згідно з методологічними засадами територіального маркетингу, ефективне брендування територій потребує переорієнтації з суто «продуктового» на стратегічний підхід, що передбачає фокусування на створенні цінності для громадян, забезпеченні сталого розвитку та підвищенні якості життя (Rainisto, 2003).

Досвід країн Центрально-Східної Європи, які вже пройшли шлях адаптації до вимог ЄС, демонструє ефективність кластерного підходу й партнерства між державним і приватним секторами. Інтеграція регіонального маркетингу в загальну систему управління відкриває можливості для створення умов продуктивної взаємодії бізнесу, влади та громадянського суспільства. Для України розробка національної стратегії регіонального маркетингу на принципах кластерної взаємодії вважається дієвим механізмом подолання викликів євроінтеграції та посилення конкурентоспроможності територій.

Довгострокова бізнес-цінність у європейській практиці дедалі частіше асоціюється з такими нематеріальними атрибутами, як репутація, довіра, лояльність клієнтів і стійкість бренду. Саме ці елементи генеруються завдяки маркетинговим стратегіям, які враховують принципи сталого розвитку. За даними звіту OECD Business and Finance Outlook, ринкові суб’єкти з високим рівнем прихильності споживачів менш схильні до різких коливань попиту під час кризових періодів, що доводить економічну доцільність інвестицій у

маркетингові практики, спрямовані на зміцнення репутації (OECD, 2022). Таким чином, репутаційний капітал, сформований на основі соціально-екологічної відповідальності, конвертується у фінансову стійкість, дозволяючи підприємствам мінімізувати ризики та швидше адаптуватися до ринкових коливань.

Сучасні ринкові тенденції засвідчують, що сталий розвиток поступово перетворюється з окремої переваги на обов'язкову умову конкурентоспроможності. У таких галузях, як роздрібна торгівля, харчова та легка промисловість, а також логістика, дотримання принципів стратегічної життєздатності постає обов'язковою вимогою для доступу на ринок. За таких обставин маркетинг гарантує адаптацію бізнес-моделей до динамічних вимог середовища, інтегруючи необхідні зміни у продуктову політику, систему комунікацій та архітектуру відносин зі споживачами.

Для наочного узагальнення результатів впливу маркетингових підходів на формування стратегічної цінності бізнесу в європейському економічному просторі, систематизовано основні чинники в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Маркетингові чинники формування довгострокової бізнес-цінності в ЄС**

| Чинник | Характер впливу на бізнес |
|---|---|
| Ціннісно-орієнтоване позиціонування | Розширення кола лояльних споживачів та зростання рівня довіри |
| Етичність та прозорість комунікацій | Мінімізація репутаційних ризиків та зміцнення капіталу бренду |
| Соціальна відповідальність бренду | Підвищення рівня стійкої лояльності стейкголдерів |
| Екологічна характеристика продуктів | Узгодженість із регуляторними стандартами та гарантування доступу до високоліквідних ринків |
| Ціннісна цілісність стратегії | Зміцнення стратегічної життєздатності підприємства у кризових умовах |

*Джерело: складено автором на основі European Commission (2023), OECD (2022).*

Визначальним фінансовим стимулом практичного втілення екологічних характеристик у маркетингову політику є гарантування стабільного доступу до високоліквідних ринків, де цінність бренду визначається його ресурсоефективністю. Наведені дані доводять, що маркетинг виступає дієвим інструментом капіталізації нематеріальних активів, які мають вирішальний вплив на стратегічну конкурентоспроможність. У європейській практиці саме такі активи щораз частіше формують основну частку ринкової вартості компаній, переважаючи за впливом традиційні матеріальні ресурси.

Водночас упровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, супроводжується низкою викликів. Зокрема, це потребує глибинного оновлення корпоративної культури, перегляду системи цінностей та додаткових витрат на адаптацію продуктів і процесів. Особливу загрозу

становлять ризики погіршення репутації у разі невідповідності заявлених цілей реальним практикам. Саме тому маркетинг у європейських компаніях все тісніше синхронізується з управлінськими та економічними рішеннями, формуючи єдину логіку розвитку бізнесу.

Отже, маркетинг у європейському економічному просторі набуває значення стратегічного орієнтира формування довгострокової бізнес-цінності. Його функціонал виходить за межі традиційного впливу на попит і охоплює розбудову репутаційного капіталу, посилення лояльності стейкголдерів та забезпечення життєздатності бізнесу за динамічних економічних і соціальних змін. Запропонований системний погляд створює підґрунтя для подальшого аналізу впливу принципів сталого розвитку та ESG-орієнтації на оновлення маркетингових стратегій підприємств.

Поглиблений аналіз засвідчує, що впровадження принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії європейських підприємств значною мірою зумовлене зміною споживчих преференцій. Європейські ринки вирізняються високим рівнем зрілості аудиторії, що проявляється у прискіпливій увазі до соціальних та екологічних параметрів виробництва й збуту.

Для значної частини споживачів у країнах ЄС визначальну роль відіграє не винятково кінцевий продукт, а етичність способів його створення, рівень навантаження на довкілля та соціальні наслідки діяльності компанії. Яскравим прикладом такої ціннісної переорієнтації є європейська харчова промисловість і ринок косметичних засобів, де попит на органічну продукцію, «cruelty-free» методи виробництва та пакування, що підлягає перероблюванню, перестав бути нішевим явищем і перейшов у категорію необхідних передумов доступу до масового ринку. Це змушує компанії не просто змінювати рекламні гасла, а проводити повний аудит ланцюгів постачання щодо дотримання етичних норм. Дієвим інструментом підтримки такої прозорості стає цифровізація маркетингових комунікацій. Зокрема, використання технологій блокчейн та інтерактивного маркування дає змогу європейським споживачам у режимі реального часу отримувати верифіковані відомості про походження сировини. Таким чином, технологічне оновлення формує надійну платформу для підтвердження автентичності маркетингових обіцянок, що закладає основу для виконання вимог Директиви ЄС щодо розширення прав споживачів для «зеленого» переходу (Directive (EU) 2024/825).

Аналітичні дані Eurobarometer on Sustainable Consumption засвідчують, що понад дві третини європейських споживачів висловлюють прихильність до зміни споживчих моделей на користь більш ресурсоощадних товарів і брендів. Водночас близько 50% опитаних наголошують, що дефіцит інформаційної прозорості щодо екологічних та соціальних характеристик продукції виступає бар'єром для прийняття обґрунтованих рішень. Подібна статистика підкреслює вагомість маркетингових комунікацій як інструменту зменшення інформаційного дисбалансу та формування довіри між бізнесом і стейкголдерами (European Commission, 2022a).

Зміна суспільних запитів зумовлює оновлення маркетингових стратегій підприємств. Компанії демонструють стійку тенденцію до перегляду підходів до сегментації ринку, фокусуючись на виокремленні цільових груп за рівнем екологічної свідомості та соціальної відповідальності. За цих обставин маркетингові стратегії втрачають ознаки універсальності та набувають характеру глибинної адресності, що допомагає максимально точно задовольнити запити різних аудиторій.

Особливого значення набуває ESG-орієнтація бізнесу, яка виступає пріоритетним орієнтиром системного переформатування маркетингових рішень. Екологічний вимір стимулює підприємства до розробки екологічно безпечних продуктів, мінімізації негативного антропогенного впливу на довкілля та раціоналізації використання ресурсів. Це безпосередньо віддзеркалюється у продуктовій політиці, дизайні пакування, виборі сировини та проєктуванні логістичних ланцюгів. Соціальна спрямованість сприяє практичному втіленню етичних принципів, посиленню уваги до гідних умов праці, активній взаємодії з громадами та забезпеченню захисту прав споживачів. Водночас управлінський компонент посилює прозорість і доброчесність у системі прийняття рішень, що підвищує обґрунтованість маркетингових повідомлень і репутаційну стійкість брендів.

Європейська практика засвідчує, що компанії, які послідовно інтегрують ESG-принципи у маркетингову стратегію, демонструють вищу ефективність у формуванні довготривалої відданості споживачів. Згідно з аналітичними даними OECD Business Conduct and Consumer Trust, рівень довіри до суб'єктів господарювання з чітко аргументованими практиками відповідального ведення бізнесу є на 20-25% вищим порівняно з підприємствами, які обмежуються фрагментарними або суто декларативними заходами (OECD, 2022). Встановлені закономірності вказують на зміну парадигми маркетингу: від інструментарію короткострокового впливу до системи трансляції справжніх ціннісних орієнтирів, що сприяє довгостроковій стабільності та репутаційній стійкості бізнесу в європейському економічному просторі. Науковий інтерес становить інтеграція принципу подвійної суттєвості у систему маркетингового аналізу. Вказана концепція передбачає комплексне оцінювання впливу зовнішніх екологічних факторів на фінансову вартість бренду паралельно з аналізом наслідків діяльності підприємства для довкілля та суспільства. У системі сучасного маркетингу це забезпечує цілісність бренду, оскільки соціальні й екологічні інвестиції розглядаються не як витрати, а як стратегічне управління активами (European Commission, 2022). Для комплексного представлення впливу ESG-орієнтації доцільно систематизувати основні напрями їх модернізації у вигляді таблиці 2.

Аналітична інтерпретація наведених даних дає підстави констатувати, що ESG-орієнтація стає каталізатором формування нової концепції маркетингових стратегій, де пріоритет зміщується від максимізації короткострокових продажів до розбудови ціннісно-орієнтованих

довгострокових відносин зі споживачами. Сформована стратегічна спрямованість цілком корелює із загальною стратегією сталого розвитку Європейського Союзу, створюючи надійні передумови для посилення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в розрізі глобальної нестабільності.

*Таблиця 2*

**Вплив ESG-орієнтації на трансформацію маркетингових стратегій підприємств у ЄС**

| Напрям ESG | Зміни у маркетингових стратегіях | Стратегічні результати |
|---|---|---|
| Екологічний | Впровадження екодизайну, розширення екологічно сертифікованого асортименту, перехід на екологічне пакування | Зростання рівня довіри споживачів і дотримання відповідності регуляторним нормам ЄС |
| Соціальний | Реалізація етичних комунікацій, розвиток соціально орієнтованих ініціатив брендів | Формування стійкої лояльності та зміцнення емоційного зв'язку зі споживачем |
| Управлінський | Підкріплення прозорості та обґрунтованості маркетингових тверджень | Мінімізація репутаційних ризиків і підвищення інвестиційної привабливості |

На окрему увагу заслуговує проблема відповідальних маркетингових комунікацій. Зростання кількості екологічних і соціальних заяв у бренд-комунікаціях зумовило посилення суспільної уваги до правдивості та доказової бази таких тверджень. За результатами моніторингу Європейської комісії, близько 42% маркетингових повідомлень щодо екологічності продукції були визнані перебільшеними, помилковими або такими, що вводять в оману, оскільки вони позбавлені належного обґрунтування. Це створює системні ризики репутаційних втрат та слугує підґрунтям для посилення регуляторного контролю, зокрема через упровадження нових директив щодо боротьби з грінвошингом (European Commission, 2021).

Виявлені тенденції вимагають посилення ролі маркетингу в забезпеченні прозорості та відповідальності бізнесу. Маркетингові стратегії варто формувати на основі верифікованих даних, обґрунтованих показників і реальних кейсів упровадження принципів сталого розвитку. Саме така стратегія мінімізує репутаційні втрати та стимулює формування стабільних партнерств зі стейкголдерами.

Таким чином, зміна споживчої поведінки в країнах Європейського Союзу та зростання значущості ESG-принципів виступають головними чинниками оновлення маркетингових стратегій підприємств. Орієнтація на сталі цінності, прозорі комунікації та доброчесну поведінку формує фундамент довгострокової бізнес-цінності. Це закладає основу для подальшого аналізу ролі брендингу та торговельних практик у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу як відповіді на сучасні виклики. Наведені положення підтверджують статус бренду як стратегічно вагомого активу компанії, результативність якого генерує цілеспрямований і тривалий системний вплив на споживача через

упровадження профільних маркетингових програм та інструментарій (Бозуленко, 2025).

Сталий брендинг є важливим базисом формування довгострокової бізнес-цінності європейських підприємств. Нині бренд утверджується як стратегічний носій цінностей, які визначають сприйняття бізнесу споживачами, партнерами та інвесторами, виходячи за межі простого засобу ідентифікації товару або послуги. Саме через бренд транслюються принципи ціннісної стабільності, соціальної орієнтації та екологічної свідомості, що є необхідним чинником успіху на ринках із високим рівнем конкуренції та споживчої зрілості. Отже, сталий розвиток набуває значення ефективного інструмента брендингу, який закладає унікальність компанії на засадах ціннісної пропозиції.

Аналітичні матеріали провідних консалтингових мереж констатують, що бренди, які системно інтегрують принципи сталого розвитку в свою стратегію, демонструють стабільніші позиції у віддаленій перспективі. Згідно з результатами PwC 2021 Global Investor Survey, близько 79% інвесторів визначають ESG-показники як пріоритетний чинник при прийнятті інвестиційних рішень, а 49% опитаних готові відмовитися від інвестування в компанії, які не вживають достатніх заходів у сталому розвитку. Такі дані свідчать про економічну доцільність розбудови сталого брендингу як інструменту капіталізації нематеріальних активів та забезпечення фінансової стійкості бізнесу (PwC, 2021).

Європейська практика свідчить, що сталий брендинг спрямований на зниження еластичності попиту за ціною та підвищує готовність споживачів підтримувати бренд у стані економічної турбулентності. Традиційний критерій вибору «ціна-якість» доповнюється вимогою узгодженості бренду з персональними ціннісними орієнтирами споживача. Відтак маркетингові комунікації, побудовані на засадах прозорості й відповідальності, стають суттєвим фактором формування лояльності у тривалій перспективі та розширення соціального капіталу компанії.

Особлива увага приділяється функціям торгівлі у забезпеченні практичної реалізації маркетингових стратегій сталого розвитку. У процесі досягнення Глобальних цілей торгівля створює умови для доступу країн до нових ринків і залучення інвестицій, що стимулює економічне зростання та підвищення рівня добробуту населення. Вона відіграє важливу роль в інтеграції національних економік у міжнародні процеси, підтримуючи інноваційний розвиток та диверсифікацію економічної діяльності (Бозуленко & Чаплінський, 2024). Як центральна ланка між виробниками й споживачами, торгівля здійснює фізичне переміщення продукції та водночас виступає провідником принципів сталого розвитку вздовж усього ланцюга створення цінності. У європейському просторі торговельні мережі дедалі частіше впроваджують власні екологічні та соціальні нормативи, спонукаючи виробників адаптувати бізнес-моделі до нових вимог ринку.

Додатковим аргументом на користь сталого розвитку є висновки Європейської комісії (2022a) щодо впливу етичних торговельних практик на стабільність ланцюгів постачання. У період посилення геополітичної нестабільності та кризових явищ прозорість і стійкість ланцюгів створення цінності мінімізують ризики перебоїв у виробництві й логістиці. Таким чином, перехід до моделей торгівлі майбутнього набуває значення дієвого інструменту забезпечення життєздатності бізнесу та формування вагомої конкурентної переваги на європейському ринку (European Commission, 2022a).

Систематизуючи результати проведеного аналізу, можна виокремити першорядні елементи сталих ланцюгів створення цінності, що безпосередньо детермінують результативність маркетингових стратегій підприємств. Узагальнення цих суттєвих критеріїв дає змогу ідентифікувати точки дотику між операційною стійкістю бізнесу та його ціннісною пропозицією на ринку. Зведена характеристика основних компонентів сталих ланцюгів створення цінності та їхнього впливу на маркетингову активність представлена у таблиці 3.

*Таблиця 3*

**Вплив складників сталих ланцюгів створення цінності на маркетингову стратегію підприємства**

| Елемент ланцюга | Характеристика сталої практики | Маркетинговий та стратегічний вплив |
|---|---|---|
| Постачання | Відбір постачальників за критеріями ESG та етичності | Мінімізація репутаційних ризиків; верифікація автентичності бренду |
| Виробництво | Впровадження енергоефективних технологій та екодизайну | Обґрунтування ціннісної пропозиції; оптимізація собівартості та «зелений» піар |
| Логістика | Оптимізація маршрутів для скорочення вуглецевого сліду | Підвищення екологічного рейтингу; відповідність нормативам ЄС |
| Збут | Впровадження прозорих та справедливих торговельних практик | Зростання споживчої довіри; зниження еластичності попиту за ціною |
| Комунікації | Надання об’єктивної та прозорої звітності про сталість | Формування стійкої лояльності; захист від звинувачень у грінвошингу |

Систематизація представлених характеристик дає підстави стверджувати, що ресурсоефективні ланцюги створення цінності перебувають у закономірному зв’язку з маркетинговою ефективністю підприємств. Прозорість процесів постачання та виробництва наповнює маркетингові комунікації реальним змістом, мінімізуючи ризики втрати споживчої довіри. Цей чинник набуває особливої значущості для брендів, чия стратегія базується на принципах етичної орієнтованості та довгострокового розвитку.

Каталізатором формування довгострокової бізнес-цінності виступає цифровізація маркетингових процесів, що суттєво розширює інструментарій комунікації ключових соціально-екологічних пріоритетів компанії. Європейські підприємства активно інтегрують цифрові платформи для

забезпечення прозорості та відкритості ланцюгів постачання, надаючи об’єктивну інформацію про походження товарів, виробничі практики та екологічні ефекти діяльності. Впровадження механізмів інформаційної відкритості водночас підвищує репутаційну стійкість бренду і створює передумови для гнучкого реагування бізнесу на динамічну зміну ринкових очікувань.

Практичним втіленням стратегії цифрової верифікації в європейському просторі є впровадження цифрових паспортів продукції (Digital Product Passports). Цей інструмент забезпечує акумулювання та поширення вичерпних даних про екологічний профіль товару, його придатність до вторинного перероблення та соціальну відповідальність виробника протягом усього життєвого циклу. Використання таких паспортів переводить маркетингову комунікацію з декларативного рівня у доказовий, відкриваючи безперешкодний доступ споживачів до об’єктивної інформації. У результаті цифровий паспорт слугує вагомим технологічним доказом сталого брендингу, мінімізуючи прояви грінвошингу та зміцнюючи конкурентні позиції етично-керованого бізнесу на міжнародному ринку.

Розвиток цифрових паспортів продукції створює підґрунтя для переходу від лінійних до циркулярних маркетингових стратегій. В умовах європейського «Зеленого курсу» маркетинг виходить за межі акту продажу, надаючи пріоритет супроводу товару впродовж усього його життя через циркулярні сервіси (ремонт, оновлення, реставрацію) та моделі Re-commerce (повторне використання й перепродаж). Це допомагає налагодити додаткові канали взаємодії зі споживачем і сприяє переходу від поведінкової лояльності до глибшої сервісної взаємодії (European Union, 2024).

Поступове структурування європейського регуляторного поля та впровадження інструментів цифрового моніторингу ланцюгів постачання формують нові стандарти доступу до ринків, які стають обов'язковими для іноземних партнерів. У зв’язку з цим, для вітчизняних суб'єктів господарювання інтеграція принципів етичного маркетингу набуває статусу безальтернативної вимоги успішної гармонізації бізнес-моделей із вимогами Єдиного ринку ЄС.

Дослідження національного ринку свідчать, що попри виклики воєнного стану, провідні українські експортери (зокрема в агропромисловому та IT-секторах) уже впроваджують ESG-параметри у власну діяльність задля збереження позицій у глобальних ланцюгах створення цінності. За даними аналітичних звітів Глобального договору ООН в Україні (2023), понад 60% компаній-експортерів розглядають екологічну та соціальну відповідність як необхідний критерій збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Наведені аргументи обґрунтовують стратегічну місію сталого брендингу як інструменту забезпечення життєздатності та відновлення бізнесу в процесі повоєнної реконструкції.

Важливим напрямом еволюції європейського маркетингу є перехід від переважно екологічного акценту до інклюзивних моделей взаємодії зі стейкголдерами. Соціальний вимір ESG-стратегій дедалі частіше охоплює питання гендерної рівності, інклюзивності комунікацій та справедливого розподілу цінності серед усіх учасників ланцюга. Наслідком є зниження ризиків «соціального грінвошингу» та узгодження стратегії бренду з актуальним запитом європейського суспільства на соціальну справедливість (EFRAG, 2022).

Паралельно з цифровізацією продуктових ланцюгів відбувається активне впровадження цифрових технологій у систему маркетингу територій. Створення регіональних цифрових платформ і використання інструментів електронної участі відкриває нові можливості для комунікації регіонів із цільовими аудиторіями. Така практика спрощує контроль за прозорістю управлінських процесів і вибудовує автентичний цифровий імідж території, що має істотне значення для залучення міжнародних інвестицій (Бозуленко, 2025).

Реалізація інклюзивності в маркетингу територій вимагає активного залучення жителів до процесу розробки стратегій розвитку. Роль громади змінюється від пасивного об'єкта маркетингового впливу до вагомого стейкголдера та носія місцевих цінностей. Підтримка з боку місцевого населення забезпечує легітимність та стійкість бренду регіону, що слугує передумовою для перетворення соціального капіталу в реальні економічні переваги (Бозуленко, 2025).

***Висновки.*** Результати дослідження дозволяють констатувати, що сучасний європейський маркетинг еволюціонує від інструменту операційного впливу на попит до стратегічного механізму формування довгострокової бізнес-цінності. Цей процес зумовлений переходом до моделі сталого розвитку, де конкурентоспроможність підприємства залежить від фінансових показників, репутаційного капіталу та етичності ринкової поведінки на Єдиному ринку ЄС.

Модифікація маркетингових стратегій відбувається під впливом зміни споживчої поведінки та орієнтації ринку на цінності екологічної відповідальності й соціальної інклюзивності. Впровадження ESG-критеріїв у продуктову політику та комунікації стає головною умовою доступу до високоліквідних сегментів, що дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та підвищити рівень підтримки з боку стейкголдерів.

Важливим технологічним чинником оновлення маркетингу виступає цифрова верифікація через використання цифрових паспортів продукції. Цей інструмент забезпечує доказову базу маркетингових тверджень та прозорість ланцюгів постачання, що необхідно для запобігання практикам грінвошингу. Одночасно з цим розвиток циркулярних сервісів та моделей Re-commerce дозволяє компаніям переходити від традиційної лояльності до сервісної взаємодії, подовжуючи життєвий цикл товарів відповідно до вимог «Зеленого курсу» ЄС.

Для українського бізнесу в період євроінтеграції та повоєнного відновлення стратегічного значення набуває впровадження сталого брендингу та кластерних моделей маркетингу територій. Така орієнтація на міжнародні стандарти відповідального ведення бізнесу є обов'язковою вимогою гармонізації вітчизняних бізнес-моделей із нормами європейського економічного простору та підвищення їхньої життєздатності на тлі глобальної нестабільності.

## References


Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.

Бозуленко, О. (2025). Сталий розвиток як інструмент брендингу. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології: тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (12 берез. 2025 р., м. Київ)* (с. 124–126). Державний торговельно-економічний університет.

Бозуленко, О. Я. (2025, 15–16 травня). Трансформація інструментів маркетингу у регіональному розвитку в умовах євроінтеграційних процесів. В *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 231–235). ЧТЕІ ДТЕУ; Технодрук.

Бозуленко, О. Я., & Чаплінський, Ю. Б. (2024). Роль торгівлі у досягненні цілей сталого розвитку в умовах війни та відновлення післявоєнної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *4*(96), 36–50. http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v4/3.pdf

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, *54*(1), 64–87. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64

EFRAG. (2022). *Draft European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1): General requirements*. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/BC%20ESRS%201%20General%20requirements.pdf

European Commission. (2021, January 28). *Screening of websites for 'greenwashing': Half of green claims lack evidence* [Press release]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269

European Commission. (2022a). *Commission staff working document: Impact assessment report accompanying the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on empowering consumers for the green transition* (SWD/2022/85 final). https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

European Commission. (2022b). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting*. https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

European Commission. (2023). *Corporate sustainability reporting*. European Union. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

European Union. (2024). *Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 on empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information*. *Official Journal of the European Union.* http://data.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *OECD business and finance outlook 2022*. https://www.oecd.org/finance/oecd-business-and-finance-outlook-2022.htm

PwC. (2021). *The PwC 2021 Global Investor Survey: Seven key takeaways*. https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/esg-investor-survey.html

Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States* [Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology]. Helsinki University of Technology Digital Repository. http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf

Sanclemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). A proposal for an integrative framework. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 427- 436. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006

Sayenko Kharenko. (2024). *ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу*. https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/

Галина Долга ORCID:
https://orcid.org/0000- 0003-2926-8505
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці, Україна

# ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

***Анотація.*** *У розділі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Розкрито сутність ключових показників результативності (KPI) та інших індикаторів ефективності бізнес-процесів, обґрунтовано їх роль у моніторингу досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Визначено підходи до формування системи показників, що забезпечують комплексну оцінку продуктивності, якості, гнучкості та економічної ефективності процесів.*

*Особливу увагу приділено застосуванню концепції Balanced Scorecard (збалансованої системи показників) у процесному управлінні як інструменту інтеграції стратегічних цілей підприємства з результатами бізнес-процесів. Розглянуто механізми трансформації стратегічних пріоритетів у систему вимірюваних показників, що сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та узгодженню діяльності структурних підрозділів. Досліджено засади стратегічного управління бізнес-процесами, зокрема підходи до їх удосконалення, реінжинірингу, цифрової трансформації та адаптації до змін ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність безперервного розвитку процесної архітектури підприємства як передумови формування довгострокових конкурентних переваг.*

*Окремий акцент зроблено на аналізі сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації економіки. Визначено ключові можливості та виклики для українських підприємств, пов'язані з гармонізацією стандартів управління, впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та інтеграцією в європейський економічний простір. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення результативності бізнес-процесів, що сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємств.*

***Ключові слова:*** *бізнес-процеси, результативність, ефективність, KPI, Balanced Scorecard, процесне управління, стратегічний розвиток, стратегічне управління, цифровізація, євроінтеграція, реінжиніринг бізнес-процесів, конкурентоспроможність підприємства.*

***Вступ.*** У сучасних умовах глобальної конкуренції, прискореної цифрової трансформації та інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набувають питання оцінювання результативності та стратегічного розвитку бізнес-процесів підприємств. Ефективність функціонування бізнес-процесів визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, забезпечувати стійкі конкурентні переваги, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та створювати додану вартість для всіх зацікавлених сторін. У зв'язку з цим управління бізнес-процесами дедалі більше орієнтується не лише на оптимізацію операційної діяльності, а й на формування довгострокових механізмів розвитку, заснованих на принципах ефективності, гнучкості та інноваційності.

Важливим інструментом забезпечення результативності процесного управління є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє здійснювати кількісну та якісну оцінку досягнення цільових результатів. Використання KPI сприяє об'єктивному моніторингу діяльності підприємства, виявленню вузьких місць у бізнес-процесах та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо їх удосконалення. Разом із тим сучасні підходи до оцінювання ефективності потребують комплексного врахування не лише фінансових, а й нефінансових показників, що відображають якість процесів, рівень задоволеності клієнтів, інноваційний потенціал та розвиток персоналу.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного вимірювання результативності є концепція Balanced Scorecard (збалансованої системи показників), яка забезпечує інтеграцію стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю бізнес-процесів. Використання цього підходу дозволяє формувати цілісну систему управління, що поєднує фінансові результати з перспективами клієнтів, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише контролювати поточну ефективність, але й забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління бізнес-процесами передбачає узгодження процесної архітектури підприємства із загальною стратегією розвитку, що створює передумови для підвищення адаптивності організації до змін ринкового середовища. У сучасних умовах особливої актуальності набувають питання реінжинірингу процесів, цифровізації управлінських рішень, упровадження інтелектуальних інформаційних систем та формування культури безперервного вдосконалення. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами забезпечує не лише підвищення продуктивності діяльності, а й формує основу для інноваційного розвитку підприємства.

Окрему увагу варто приділити сценаріям розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації. Адаптація до європейських стандартів ведення бізнесу, впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів та використання аналітики даних відкривають нові можливості для

підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Водночас такі трансформації потребують перегляду існуючих підходів до управління, оцінювання ефективності та стратегічного планування бізнес-процесів. Саме тому дослідження механізмів оцінювання результативності та напрямів стратегічного розвитку бізнес-процесів є важливою науковою й практичною передумовою забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

***Матеріали та методи дослідження.*** Дослідження теоретичних і прикладних аспектів оцінювання результативності та стратегічного розвитку бізнес-процесів здійснювалося на основі сучасних концепцій процесного управління, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та європейської інтеграції бізнесу. Теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління бізнес-процесами, оцінювання ефективності діяльності підприємств, стратегічного розвитку організацій, упровадження цифрових технологій та адаптації бізнесу до вимог європейського економічного простору.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти Європейського Союзу та України щодо цифрової трансформації та гармонізації бізнес-середовища, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, звіти підприємств, результати емпіричних досліджень і практичні кейси впровадження процесного управління.

Для дослідження ключових показників результативності (Key Performance Indicators, KPI) та оцінювання ефективності бізнес-процесів застосовано методи системного аналізу, економічного оцінювання та процесного моделювання. Системний підхід дозволив розглядати бізнес-процеси як взаємопов’язані елементи організаційної системи, а методи економічного аналізу забезпечили оцінювання результативності процесів за показниками продуктивності, якості, витратності, тривалості виконання та рівня задоволеності споживачів. Для виявлення причинно-наслідкових зв’язків між параметрами процесів використовувалися методи порівняльного та факторного аналізу.

Дослідження можливостей застосування концепції Balanced Scorecard (BSC) у процесному управлінні базувалося на методах стратегічного аналізу та декомпозиції цілей. Використання збалансованої системи показників дало змогу інтегрувати фінансові й нефінансові індикатори діяльності підприємства, встановити взаємозв’язки між стратегічними цілями та операційними бізнес-процесами, а також сформувати систему контролю досягнення стратегічних результатів за фінансовою, клієнтською, внутрішньопроцесною та інноваційно-навчальною перспективами.

Для дослідження стратегічного управління бізнес-процесами застосовано методи стратегічного менеджменту, зокрема SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз ланцюга створення цінності та процесний підхід до формування конкурентних переваг. Це дозволило визначити ключові фактори

зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність бізнес-процесів, а також обґрунтувати напрями їх удосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Вивчення сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації здійснювалося із застосуванням методів сценарного прогнозування, експертного оцінювання та стратегічного моделювання. Сценарний підхід дозволив сформувати альтернативні траєкторії розвитку підприємств залежно від рівня цифрової зрілості, інтенсивності інтеграційних процесів, змін регуляторного середовища та швидкості впровадження інноваційних технологій. Для оцінювання потенційних наслідків цифрової трансформації використовувалися методи порівняльного аналізу й прогнозування.

Методологічною основою дослідження виступає поєднання процесного, системного, стратегічного та цифрового підходів, що забезпечує комплексне оцінювання результативності бізнес-процесів і формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх стратегічного розвитку в умовах сучасних трансформаційних викликів.

***Результати та обговорення.*** В умовах зростання складності бізнес-середовища та посилення невизначеності особливого значення набуває використання інструментів кількісного оцінювання результативності діяльності підприємства. Серед таких інструментів важливе місце займають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та ключові показники ризику (Key Risk Indicators, KRI), які забезпечують комплексний підхід до управління бізнес-процесами і сприяють підвищенню якості управлінських рішень. Ключові показники ефективності являють собою систему кількісних і якісних індикаторів, що використовуються для оцінювання ступеня досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. KPI дозволяють контролювати результативність окремих бізнес-процесів, підрозділів або організації загалом, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та формування коригувальних заходів. На відміну від KPI, ключові показники ризику орієнтовані на виявлення потенційних загроз і негативних факторів, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. KRI є інструментом системи ризик-менеджменту та використовуються для моніторингу змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Вони дозволяють своєчасно ідентифікувати підвищення рівня ризику та запобігати виникненню критичних ситуацій (Ahmad & Shafagatova, 2023).

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає інтегроване використання KPI та KRI. Якщо KPI відповідають на питання щодо того, наскільки успішно виконується процес, то KRI дозволяють оцінити ймовірність виникнення подій, які можуть негативно вплинути на його результативність. Таким чином, поєднання цих двох груп показників створює основу для проактивного управління діяльністю підприємства. До найбільш

поширених показників ефективності бізнес-процесів належать продуктивність праці, рівень витрат, тривалість виконання операцій, якість продукції або послуг, рівень задоволеності клієнтів, рентабельність процесів та показники досягнення стратегічних цілей. Наприклад, для процесу обробки замовлень KPI можуть включати середній час виконання замовлення, частку виконаних замовлень у встановлений термін та рівень задоволеності клієнтів. Ключові показники ризику формуються залежно від специфіки діяльності підприємства і характеру бізнес-процесів. Для виробничих підприємств KRI можуть включати рівень виробничого браку, частоту аварійних ситуацій, ступінь зношеності обладнання та кількість порушень технологічних регламентів. У фінансовій сфері такими показниками можуть виступати частка простроченої заборгованості, рівень ліквідності, концентрація кредитного ризику або частота випадків шахрайства. Важливою умовою ефективного використання KRI є встановлення порогових значень, перевищення яких сигналізує про необхідність управлінського втручання. Зазвичай виділяють три рівні ризику: допустимий, контрольований та критичний. Такий підхід дозволяє впроваджувати механізми раннього попередження та забезпечувати оперативне реагування на негативні тенденції.

Практика сучасного менеджменту демонструє доцільність побудови інтегрованої системи показників, у межах якої кожному KPI відповідає один або декілька KRI. Наприклад, показник своєчасності поставок може бути пов'язаний із такими ризиковими індикаторами, як частка затримок постачальників, рівень дефіциту сировини або частота логістичних збоїв. Подібна взаємодія дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й аналізувати фактори, що впливають на їх досягнення. В сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно отримувати достовірну інформацію про стан бізнес-процесів, рівень досягнення стратегічних цілей та потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на результати діяльності. Зростання складності економічних систем, цифровізація бізнесу та посилення конкуренції зумовлюють необхідність застосування сучасних інструментів моніторингу й контролю. Одними з найбільш поширених інструментів такого типу є ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та ключові показники ризику (Key Risk Indicators, KRI) (Nguyen & Le, 2023).

Концепція KPI виникла як складова системи управління результативністю організації і базується на необхідності кількісного вимірювання досягнення поставлених цілей. KPI забезпечують об'єктивну оцінку результатів діяльності окремих працівників, структурних підрозділів, бізнес-процесів та підприємства в цілому. Їх застосування дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, оцінити продуктивність використання ресурсів та виявити напрями для вдосконалення діяльності. На відміну від KPI, ключові показники ризику орієнтовані на виявлення факторів,

які можуть призвести до відхилення фактичних результатів від запланованих. KRI виступають інструментом системи управління ризиками та забезпечують раннє попередження про потенційні загрози. Вони дозволяють оцінювати не лише поточний стан процесів, а й прогнозувати можливі негативні наслідки управлінських рішень або змін у зовнішньому середовищі. У науковій літературі KPI та KRI розглядаються як взаємопов'язані елементи системи корпоративного управління. Якщо KPI характеризують досягнуті результати діяльності, то KRI відображають фактори ризику, здатні вплинути на ці результати в майбутньому. Саме тому їх спільне використання забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності й стійкості бізнес-процесів.

Показники ефективності бізнес-процесів є кількісними або якісними характеристиками, що використовуються для оцінювання результативності виконання певних функцій або процесів. Основною метою KPI є забезпечення об'єктивного контролю за реалізацією цілей організації. Серед основних вимог до KPI виділяють (Van den Ingh & Gelper, 2021): відповідність стратегічним цілям підприємства; вимірюваність і можливість кількісного визначення; доступність джерел інформації; зрозумілість для користувачів; можливість регулярного моніторингу; орієнтацію на прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Рисунок узагальнює систему ключових показників, які використовуються для оцінювання результативності та ризикостійкості діяльності підприємства. Його структура логічно поділена на два блоки: KPI, що характеризують рівень досягнення цілей та ефективність використання ресурсів, і KRI, які сигналізують про потенційні загрози для стабільності бізнес-процесів.

У першому блоці показано, що KPI охоплюють фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні показники. Це дозволяє комплексно оцінити не лише прибутковість підприємства, а й якість бізнес-процесів, рівень взаємодії з клієнтами та здатність до розвитку.

Другий блок акцентує увагу на KRI як інструментах раннього попередження про ризики. Виокремлення фінансових, операційних, інформаційних і репутаційних KRI демонструє, що ризики можуть виникати як у сфері фінансів і виробництва, так і в цифровому середовищі та комунікаціях із зовнішніми стейкголдерами.

Загалом рисунок підкреслює взаємодоповнюваність KPI та KRI: KPI показують, наскільки ефективно підприємство досягає цілей, а KRI допомагають своєчасно виявляти загрози, які можуть вплинути на ці результати. Такий підхід сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень і підвищенню стійкості бізнес-процесів (табл. 1).




**Рис. 1. KPI в управлінні діяльністю підприємства**

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика KPI та KRI**

| Критерій порівняння | KPI (Key Performance Indicators) | KRI (Key Risk Indicators) |
|---|---|---|
| Основна мета | Оцінка результативності діяльності | Виявлення та моніторинг ризиків |
| Орієнтація | Досягнення цілей | Попередження загроз |
| Часова спрямованість | Переважно оцінка минулих та поточних результатів | Оцінка майбутніх ризикових подій |
| Об'єкт вимірювання | Результати бізнес-процесів | Фактори ризику |
| Управлінська функція | Контроль ефективності | Ризик-менеджмент |
| Приклад показника | Рентабельність продажів | Частка простроченої дебіторської заборгованості |
| Результат використання | Підвищення продуктивності | Зниження ймовірності втрат |

Побудова ефективної системи показників передбачає проходження кількох етапів. Перший етап полягає у визначенні стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі формуються ключові напрями розвитку організації та встановлюються цільові орієнтири. Другий етап передбачає ідентифікацію бізнес-процесів та визначення критичних факторів успіху. Саме на їх основі формується система KPI. Третій етап включає ідентифікацію ризиків та побудову карти ризиків підприємства. На основі результатів аналізу ризиків визначаються відповідні KRI. Четвертий етап полягає у встановленні порогових значень для кожного показника. Як правило, використовуються три рівні: зелена зона – допустимий рівень; жовта зона – підвищений рівень ризику; червона зона – критичний рівень ризику. П'ятий етап передбачає автоматизацію збору й аналізу даних шляхом використання корпоративних інформаційних систем і BI-платформ (Jaklič & Indihar Štemberger, 2021).

Ефективне управління неможливе без інтеграції показників результативності й ризику. У практиці менеджменту кожному KPI може відповідати декілька KRI, що відображають фактори ризику досягнення цільових значень. Наприклад, для показника «Своєчасність виконання замовлень» можливими KRI є: частота затримок постачальників; рівень дефіциту сировини; кількість відмов обладнання; плинність персоналу.

Для показника «Рентабельність продажів» відповідними KRI можуть бути: коливання валютного курсу; зростання закупівельних цін; зменшення платоспроможності споживачів; посилення конкурентного тиску.

Таким чином, KRI виконують роль індикаторів, які дозволяють прогнозувати можливі відхилення KPI від запланованих значень (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Приклади KPI та KRI для основних бізнес-процесів підприємства**

| Бізнес-процес | KPI | KRI |
|---|---|---|
| Закупівлі | Середній термін постачання | Частка прострочених поставок |
| Виробництво | Продуктивність обладнання | Частота виробничих збоїв |
| Логістика | Відсоток своєчасних доставок | Рівень логістичних затримок |
| Продажі | Обсяг реалізації | Частка втрачених клієнтів |
| Управління персоналом | Плинність кадрів | Ризик дефіциту персоналу |
| Інформаційні технології | Час доступності систем | Кількість кіберінцидентів |

Формування системи показників ефективності та ризику дедалі частіше здійснюється відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління. Найбільш поширеними є (Margherita & Heikkilä, 2021): ISO 31000 «Risk Management – Guidelines»; COSO Enterprise Risk Management Framework; ISO 9001 «Quality Management Systems»; ISO 22301 «Business Continuity Management Systems»; Balanced Scorecard (BSC).

Зазначені підходи рекомендують інтегрувати управління ризиками у процес стратегічного планування та використовувати KPI і KRI як складові єдиної системи контролю результативності діяльності (рис. 2).




**Рис. 2. Концептуальна модель взаємозв'язку KPI та KRI в системі управління підприємством**

Запропонована модель демонструє, що система KPI забезпечує контроль досягнення цільових показників діяльності підприємства, тоді як KRI виступають інструментом раннього попередження щодо можливих відхилень від запланованих результатів (табл. 3). Їх інтегроване використання дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стійкість функціонування підприємства (Dumas & Weber, 2022).

*Таблиця 3*

**Матриця відповідності KPI та KRI**

| KPI | Цільове значення | Пов'язаний KRI | Граничне значення KRI |
|---|---|---|---|
| Рентабельність продажів | >15 % | Зростання собівартості | >10 % |
| Своєчасність поставок | >95 % | Частка затримок постачальників | >5 % |

| KPI | Цільове значення | Пов'язаний KRI | Граничне значення KRI |
|---|---|---|---|
| Рівень задоволеності клієнтів | >90 % | Кількість скарг | >20 на місяць |
| Продуктивність праці | >100 тис. грн/особу | Плинність кадрів | >15 % |
| Доступність IT-систем | >99 % | Частота кіберінцидентів | >3 випадки на місяць |

Для українських підприємств питання інтеграції KPI та KRI набуває особливого значення в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та трансформації бізнес-моделей.

До найбільш актуальних ризикових індикаторів належать: ризик порушення логістичних ланцюгів; ризик втрати персоналу; ризик перебоїв енергопостачання; валютний ризик; ризик кіберзагроз.

Одночасно підприємства активно використовують KPI, пов'язані з продуктивністю, фінансовою стійкістю, рівнем цифровізації та якістю обслуговування клієнтів. Практика свідчить, що підприємства, які впровадили комплексну систему KPI та KRI, демонструють вищий рівень адаптивності до кризових ситуацій, швидше реагують на зміни зовнішнього середовища та забезпечують більш ефективне використання ресурсів (Grohs & Rehse, 2024).

Ключові показники ефективності та ключові показники ризику є важливими інструментами сучасного менеджменту, що забезпечують комплексне оцінювання діяльності підприємства. KPI характеризують рівень досягнення поставлених цілей та результативність бізнес-процесів, тоді як KRI дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та здійснювати превентивне управління ризиками. Їх інтегроване застосування створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення стійкості підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Ключові показники ризику й показники ефективності бізнес-процесів є взаємодоповнювальними елементами сучасної системи управління підприємством. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, своєчасному виявленню ризиків, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. KPI та KRI є взаємодоповнюючими елементами сучасної системи управління підприємством.
2. Використання лише показників ефективності не забезпечує належного рівня прогнозування негативних подій.
3. KRI дозволяють здійснювати ранню ідентифікацію ризиків і мінімізувати можливі втрати.
4. Інтеграція KPI та KRI сприяє підвищенню якості корпоративного управління.

5. Використання міжнародних стандартів ISO 31000 та COSO ERM забезпечує ефективне впровадження системи ризик-орієнтованого управління.

6. В умовах сучасних викликів українські підприємства потребують комплексної системи моніторингу результативності та ризиків бізнес-процесів.

Традиційні системи оцінювання діяльності, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, не дозволяють повною мірою відобразити чинники довгострокового розвитку підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває концепція Balanced Scorecard (BSC) – збалансованої системи показників, запропонована Робертом Капланом та Девідом Нортоном як інструмент стратегічного управління та контролю виконання стратегічних цілей. Збалансована система показників є комплексним механізмом трансформації стратегії організації у систему взаємопов'язаних цілей та індикаторів ефективності. На відміну від традиційних підходів, BSC поєднує фінансові й нефінансові показники, що дозволяє оцінювати не лише результати діяльності, а й фактори, які формують ці результати. Концепція базується на чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. У контексті процесного управління Balanced Scorecard виступає важливим інструментом інтеграції стратегічних цілей підприємства з його бізнес-процесами. Процесний підхід передбачає розгляд діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів. Відповідно, система показників повинна відображати ефективність функціонування кожного процесу та його внесок у досягнення стратегічних результатів (Kunkler & Rinderle-Ma, 2024).

Особливе значення у процесному управлінні має перспектива внутрішніх бізнес-процесів, яка орієнтована на ідентифікацію й вдосконалення ключових процесів, що забезпечують реалізацію стратегії підприємства. Для кожного процесу визначаються показники результативності та ефективності, серед яких можуть використовуватися тривалість виконання операцій, рівень якості продукції чи послуг, продуктивність праці, рівень витрат, кількість дефектів та інші індикатори. Таким чином забезпечується можливість систематичного моніторингу процесів та своєчасного виявлення відхилень. Інтеграція Balanced Scorecard із процесним управлінням передбачає формування причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями й показниками діяльності. Наприклад, підвищення кваліфікації персоналу в межах перспективи навчання і розвитку сприяє вдосконаленню бізнес-процесів, що, у свою чергу, позитивно впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати досягнуті результати, а й управляти факторами, які визначають майбутню конкурентоспроможність організації.

Важливим елементом упровадження BSC у процесному управлінні є побудова стратегічної карти, яка візуалізує взаємозв'язки між цілями різних перспектив та демонструє логіку створення вартості. Стратегічна карта дозволяє визначити ключові процеси, що мають найбільший вплив на

реалізацію стратегії, а також забезпечити узгодженість дій структурних підрозділів підприємства. Практика застосування Balanced Scorecard свідчить про низку переваг її використання в системі процесного управління. Зокрема, до основних переваг належать: підвищення прозорості діяльності організації, покращення координації між підрозділами, орієнтація персоналу на досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Крім того, BSC сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень. Разом із тим упровадження збалансованої системи показників може супроводжуватися певними труднощами. До них належать: складність вибору релевантних показників, необхідність адаптації системи до специфіки підприємства, значні витрати часу й ресурсів на розроблення й підтримку системи, а також можливий опір персоналу організаційним змінам. Ефективність використання BSC значною мірою залежить від рівня підтримки з боку керівництва та якості побудови системи стратегічного управління.

В умовах посилення конкуренції та зростання складності бізнес-середовища підприємства потребують сучасних інструментів стратегічного управління, які дозволяють не лише оцінювати результати діяльності, а й забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних цілей. Одним із найбільш поширених підходів є концепція Balanced Scorecard (BSC), або збалансованої системи показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном на початку 1990-х років. Концепція BSC виникла як відповідь на обмеженість традиційних систем оцінювання діяльності підприємств, які базувалися переважно на фінансових показниках. На думку Р. Каплана і Д. Нортона, фінансові індикатори відображають результати минулої діяльності, але не дають змоги оцінити фактори майбутнього успіху організації. Тому авторами було запропоновано систему, яка поєднує фінансові й нефінансові показники, забезпечуючи комплексне бачення діяльності підприємства. Збалансована система показників охоплює чотири ключові перспективи (Brin & Trabulsi, 2020): фінансову; клієнтську; внутрішніх бізнес-процесів; навчання та розвитку.

Кожна перспектива містить стратегічні цілі, показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI), цільові значення й заходи щодо їх досягнення. Взаємозв'язок між перспективами формує логічний ланцюг створення вартості для підприємства та його зацікавлених сторін.

Процесне управління ґрунтується на розгляді організації як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживачів. Відповідно до вимог міжнародного стандарту якості ISO 9001, процесний підхід передбачає систематичне визначення, управління і вдосконалення процесів підприємства [2]. Balanced Scorecard виступає інструментом інтеграції процесного й стратегічного управління. Вона забезпечує трансформацію стратегічних цілей підприємства у конкретні

показники діяльності бізнес-процесів. Завдяки цьому керівництво отримує можливість контролювати не лише кінцеві результати, а й ефективність процесів, які формують ці результати. Особливе значення у процесному управлінні має перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Вона охоплює процеси створення продукції, логістики, маркетингу, обслуговування клієнтів, інноваційної діяльності та управління ресурсами. Для кожного процесу встановлюються показники ефективності, що дозволяють оцінити його результативність і визначити напрями вдосконалення. До найбільш поширених показників процесного управління належать (Asada & Stern, 2020): тривалість виконання процесу; продуктивність праці; рівень браку; витрати на процес; рівень задоволеності клієнтів; своєчасність виконання замовлень; коефіцієнт використання ресурсів.

Використання цих показників у межах BSC сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та формуванню системи постійного моніторингу бізнес-процесів (рис. 3).




**Рис. 3. Інтеграція Balanced Scorecard та процесного управління**

Одним із ключових інструментів BSC є стратегічна карта (Strategy Map), яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями різних перспектив. Для підприємства, що використовує процесний підхід, стратегічна карта може бути представлена таким чином (рис. 4):




**Рис. 4. Стратегічна карта Balanced Scorecard для процесно-орієнтованого підприємства**

Таким чином, стратегічна карта демонструє, що вдосконалення персоналу та внутрішніх процесів безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати підприємства. Практика використання Balanced Scorecard свідчить про її високу ефективність у системі процесного управління. Основними перевагами є (Solarte-Toro & Cardona Alzate, 2021): узгодження стратегічних і операційних цілей; підвищення прозорості бізнес-процесів; можливість комплексного оцінювання діяльності підприємства; орієнтація персоналу на стратегічні результати; підтримка безперервного вдосконалення процесів; підвищення якості управлінських рішень.

Разом із тим упровадження BSC може супроводжуватися певними труднощами. Серед основних недоліків варто виділити складність розроблення системи показників, необхідність постійного оновлення KPI відповідно до змін

зовнішнього середовища, значні витрати ресурсів на впровадження та ризик формального використання показників без реального аналізу причин відхилень. Незважаючи на зазначені обмеження, Balanced Scorecard залишається одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління, який дозволяє забезпечити інтеграцію процесного підходу з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Ефективність процесного управління значною мірою залежить від наявності інструментів, які забезпечують взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та операційною діяльністю. Balanced Scorecard виступає таким інтеграційним механізмом, оскільки дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети у систему вимірюваних показників ефективності бізнес-процесів. У процесно-орієнтованій організації кожен бізнес-процес повинен сприяти реалізації стратегічних цілей. Відповідно, показники BSC використовуються не лише для оцінювання результатів діяльності підприємства в цілому, а й для контролю ефективності окремих процесів, визначення проблемних зон та пошуку можливостей для вдосконалення (табл. 4,5).

*Таблиця 4*

**Система KPI для Balanced Scorecard у процесному управлінні**

| **Перспектива BSC** | **Стратегічна ціль** | **KPI** | **Формула розрахунку** |
|---|---|---|---|
| Фінансова | Підвищення прибутковості | Рентабельність продажів | Прибуток / Виручка × 100 % |
| Фінансова | Зниження витрат | Частка операційних витрат | Витрати / Виручка × 100 % |
| Клієнтська | Підвищення задоволеності клієнтів | Customer Satisfaction Index | За результатами опитувань |
| Клієнтська | Зростання лояльності | Customer Retention Rate | Кількість утриманих клієнтів / Загальна кількість клієнтів |
| Бізнес-процеси | Скорочення часу процесу | Cycle Time | Час виконання процесу |
| Бізнес-процеси | Підвищення якості | Рівень браку | Бракована продукція / Загальний обсяг |
| Навчання та розвиток | Розвиток компетенцій | Кількість годин навчання | Загальна кількість годин навчання |
| Навчання та розвиток | Інноваційність | Частка нових продуктів | Нові продукти / Загальна кількість продуктів |

*Таблиця 5*

**Приклад Balanced Scorecard для виробничого підприємства**

| Перспектива | Ціль | Показник | Цільове значення |
|---|---|---|---|
| Фінанси | Зростання прибутку | Рентабельність продажів | 15 % |
| Фінанси | Скорочення витрат | Операційні витрати | -10 % |
| Клієнти | Підвищення задоволеності | Індекс задоволеності | >90 % |
| Клієнти | Підвищення лояльності | Повторні покупки | >75 % |
| Процеси | Скорочення виробничого циклу | Час виробництва | -20 % |
| Процеси | Підвищення якості | Рівень браку | <1 % |
| Навчання та розвиток | Підвищення кваліфікації | Години навчання | 40 год./особу |
| Перспектива | Ціль | Показник | Цільове значення |

Досвід упровадження Balanced Scorecard у діяльність провідних світових компаній свідчить, що використання даної концепції дозволяє досягти таких результатів:

- скорочення тривалості бізнес-процесів на 15–40 %;
- зниження операційних витрат на 10–30 %;
- підвищення продуктивності праці на 20–35 %;
- покращення якості продукції та послуг;
- зростання рівня задоволеності клієнтів;
- підвищення стратегічної узгодженості між підрозділами.

Таким чином, інтеграція Balanced Scorecard з процесним управлінням забезпечує формування єдиної системи стратегічного контролю, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей підприємства через постійне вдосконалення бізнес-процесів. Збалансована система показників є важливим елементом сучасного процесного управління, оскільки забезпечує зв'язок між стратегією підприємства та його бізнес-процесами. Використання BSC дозволяє здійснювати комплексний контроль діяльності організації, оцінювати результативність процесів, своєчасно виявляти проблеми і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Поєднання процесного підходу й Balanced Scorecard створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Отже, Balanced Scorecard є важливим інструментом процесного управління, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з його бізнес-процесами. Використання збалансованої системи показників сприяє підвищенню результативності діяльності організації, забезпечує контроль реалізації стратегії та створює передумови для довгострокового розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що вимагає постійного вдосконалення внутрішніх процесів, адаптації до змін ринку та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті стратегічне управління бізнес-процесами виступає важливим інструментом реалізації довгострокових цілей підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності. Бізнес-процес являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і процедур, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення визначених результатів діяльності підприємства. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід орієнтований на кінцевий результат та забезпечення безперервності створення цінності в межах усієї організації. Стратегічне управління бізнес-процесами являє собою систему принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, оптимізацію й контроль бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його основним завданням є забезпечення узгодженості між корпоративною стратегією та операційною діяльністю. Основними принципами стратегічного управління бізнес-процесами є: орієнтація на споживача; системність і комплексність управління; безперервне вдосконалення процесів; адаптивність до змін зовнішнього середовища; інтеграція стратегічних і операційних цілей; цифровізація та автоматизація процесів. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, скороченню витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг (Іртищева & Клєцов, 2022).

Стратегічний підхід передбачає розгляд бізнес-процесів як ключових елементів реалізації корпоративної стратегії. У цьому випадку процеси не лише забезпечують виконання операційних функцій, але й виступають механізмом досягнення стратегічних цілей підприємства. Процес стратегічного управління бізнес-процесами включає декілька взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз поточного стану бізнес-процесів

На першому етапі здійснюється ідентифікація існуючих процесів, оцінка їх ефективності та визначення проблемних зон. Для цього використовуються методи процесного моделювання, картування процесів, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та аналіз ключових показників ефективності.

2. Формування стратегічних цілей

На основі результатів аналізу визначаються довгострокові орієнтири розвитку підприємства і встановлюються цільові параметри функціонування бізнес-процесів. Цілі можуть бути пов'язані зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності, скороченням часу виконання операцій або покращенням якості обслуговування клієнтів. BPM-модель (Business Process Management) є сучасною концепцією управління підприємством, яка базується на процесному підході та спрямована на забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей організації. Основною ідеєю BPM є інтеграція процесів планування, моделювання, аналізу, автоматизації,

моніторингу та безперервного вдосконалення бізнес-процесів у єдину систему управління. У межах BPM-моделі стратегія підприємства визначає цільові орієнтири розвитку, які трансформуються у конкретні бізнес-процеси. Подальше моделювання й аналіз процесів дозволяють виявляти неефективні операції, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати якість виконання робіт. Важливою складовою моделі є застосування цифрових технологій та автоматизації, що забезпечують оперативний контроль показників ефективності (KPI) і підтримують прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання BPM-моделі сприяє підвищенню продуктивності діяльності підприємства, скороченню витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища (рис. 5).

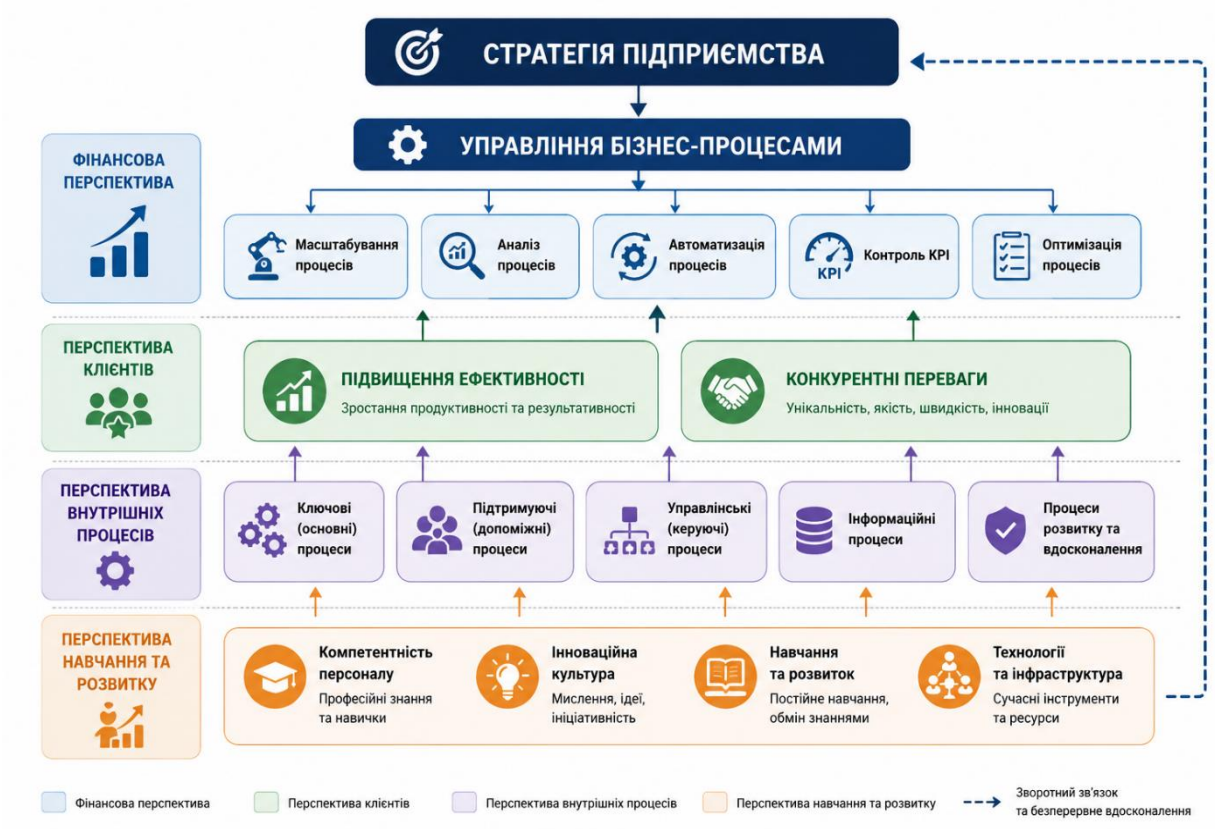



**Рис. 5. BPM-модель стратегічного управління бізнес-процесами**

3. Проєктування та оптимізація процесів

На цьому етапі здійснюється розробка нових або вдосконалення існуючих бізнес-процесів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Особлива увага приділяється усуненню дублювання функцій, скороченню непродуктивних витрат часу й ресурсів, а також підвищенню рівня автоматизації.

4. Реалізація змін

Упровадження змін передбачає адаптацію організаційної структури, підготовку персоналу, модернізацію інформаційних систем і формування нових управлінських механізмів. Важливим аспектом є управління організаційними змінами та подолання опору персоналу.

5. Контроль і моніторинг результатів

Завершальним етапом є оцінка результативності реалізованих заходів шляхом аналізу системи ключових показників ефективності (KPI). Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегію управління бізнес-процесами.

Цифровізація економіки суттєво змінює підходи до управління бізнес-процесами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити швидкість обробки інформації і забезпечити прийняття управлінських рішень на основі даних. Серед ключових цифрових інструментів стратегічного управління бізнес-процесами можна виділити: ERP-системи; CRM-системи; BPM-платформи; технології штучного інтелекту; роботизовану автоматизацію процесів (RPA); аналітику великих даних (Big Data); хмарні технології. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оперативності управління та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища (Андрусів & Зелінська, 2022).

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнесу та зростанням вимог споживачів до якості продукції та послуг. За таких умов підприємства змушені постійно вдосконалювати механізми управління власною діяльністю, орієнтуючись не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, а й на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Одним із найбільш ефективних інструментів досягнення цієї мети виступає стратегічне управління бізнес-процесами. У науковій літературі бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов’язаних видів діяльності, що трансформують ресурси на вході у продукти або послуги, які створюють цінність для споживача. Процесний підхід до управління організацією передбачає розгляд підприємства як системи взаємопов’язаних процесів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей та створення конкурентних переваг. Стратегічне управління бізнес-процесами є комплексною управлінською діяльністю, спрямованою на формування, розвиток, координацію й вдосконалення бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства та змін зовнішнього середовища. Його основною метою є забезпечення максимальної ефективності функціонування підприємства через узгодження процесної архітектури із загальною стратегією розвитку.

На відміну від традиційного функціонального управління, стратегічне управління бізнес-процесами орієнтоване на кінцевий результат, створення цінності для клієнта та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності.

Такий підхід дозволяє усунути міжфункціональні бар'єри, скоротити витрати часу й ресурсів, підвищити продуктивність праці та забезпечити швидке реагування на зміни ринкового середовища. Теоретичним підґрунтям стратегічного управління бізнес-процесами виступають концепції стратегічного менеджменту, процесного управління, системного підходу, теорії організаційних змін та управління якістю. Взаємодія зазначених концепцій формує інтегровану модель управління підприємством, орієнтовану на досягнення довгострокових стратегічних результатів. Основними принципами стратегічного управління бізнес-процесами є: орієнтація на споживача та його потреби; системність і комплексність управлінських рішень; узгодженість процесів із корпоративною стратегією; безперервне вдосконалення бізнес-процесів; адаптивність до змін зовнішнього середовища; використання цифрових технологій; процесна відповідальність та прозорість управління.

Дотримання зазначених принципів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійких конкурентних переваг (Черчата & Михайлюк, 2023).

У сучасних умовах бізнес-процеси виступають не лише інструментом реалізації операційної діяльності, але й стратегічним активом підприємства. Саме через систему процесів реалізуються корпоративна стратегія, конкурентна політика, інноваційна діяльність і механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічне управління передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства та визначення шляхів їх досягнення. Однак реалізація стратегічних рішень відбувається саме через бізнес-процеси. Тому ефективність стратегії значною мірою залежить від рівня організації, керованості та результативності процесів. У рамках процесного підходу всі бізнес-процеси підприємства можуть бути поділені на три основні групи:

1. Основні (операційні) процеси, що безпосередньо створюють цінність для клієнта.
2. Забезпечувальні процеси, які створюють необхідні умови для функціонування основних процесів.
3. Управлінські процеси, спрямовані на координацію діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Особливого значення набуває інтеграція стратегічного планування з управлінням бізнес-процесами. Така інтеграція забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні операційні показники, що дозволяє здійснювати ефективний контроль за виконанням стратегії. Ключовим завданням менеджменту є формування такої системи бізнес-процесів, яка забезпечуватиме гнучкість підприємства, швидке реагування на зміни ринку й ефективне використання ресурсів (Mandych & Zaika, 2021).

У світовій практиці сформувалася низка методологій, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення їх відповідності стратегічним цілям організації. Серед найбільш поширених концепцій

стратегічного управління бізнес-процесами необхідно виділити Business Process Management (BPM), Lean Management, Six Sigma та реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) (табл. 6). Концепція BPM передбачає системне управління життєвим циклом бізнес-процесів, включаючи їх моделювання, автоматизацію, моніторинг і вдосконалення. Основною метою є підвищення ефективності діяльності організації шляхом забезпечення прозорості й керованості процесів. Lean Management орієнтована на усунення втрат і створення максимальної цінності для споживача. Вона сприяє оптимізації використання ресурсів та скороченню непродуктивних операцій. Методологія Six Sigma спрямована на зниження варіативності процесів і мінімізацію дефектів шляхом застосування статистичних методів управління якістю. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне перепроєктування ключових процесів організації з метою досягнення суттєвого покращення показників ефективності, якості та швидкості виконання робіт. Застосування зазначених підходів дозволяє підприємствам не лише підвищувати операційну ефективність, але й формувати нові джерела конкурентних переваг.

*Таблиця 6*

**Порівняльна характеристика концепцій BPM, Lean, Six Sigma та BPR**

| Критерій | BPM | Lean Management | Six Sigma | BPR |
|---|---|---|---|---|
| Основна мета | Управління та оптимізація процесів | Усунення втрат | Зниження дефектів і варіацій | Радикальне перепроєктування процесів |
| Об'єкт впливу | Всі бізнес-процеси | Потоки створення цінності | Якість процесів | Ключові бізнес-процеси |
| Характер змін | Постійні | Безперервні | Покрокові | Радикальні |
| Горизонт реалізації | Середньо- та довгостроковий | Довгостроковий | Середньостроковий | Коротко- та середньостроковий |
| Основний результат | Ефективність управління | Скорочення витрат | Покращення якості | Різке зростання продуктивності |
| Рівень ризику | Помірний | Низький | Низький | Високий |
| Необхідність цифровізації | Висока | Середня | Середня | Висока |
| Основні інструменти | BPMN, Workflow, KPI | Kaizen, Kanban, 5S | DMAIC, статистичний аналіз | Реінжиніринг процесів |

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами, зокрема BPM, Lean Management, Six Sigma та BPR, надають підприємствам широкі можливості для підвищення ефективності діяльності, оптимізації ресурсів та посилення конкурентних переваг. Їх застосування сприяє вдосконаленню організаційної

структури, скороченню витрат, підвищенню якості продукції та послуг, а також забезпечує більшу гнучкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища (Pavlova, 2022). Особливого значення набуває використання цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси, здійснювати моніторинг показників ефективності й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас кожен із підходів має певні обмеження. Впровадження BPM-систем потребує значних фінансових інвестицій і високого рівня цифрової зрілості організації. Lean Management вимагає формування культури безперервного вдосконалення та активної участі персоналу. Методологія Six Sigma характеризується складністю застосування статистичних інструментів і потребує спеціальної підготовки фахівців. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), хоча й забезпечує швидкі та суттєві результати, пов’язаний із високими ризиками організаційних змін і можливим опором персоналу. Тому вибір конкретного підходу або їх поєднання повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей, ресурсних можливостей та специфіки діяльності підприємства (табл. 7).

*Таблиця 7*

**Переваги та обмеження сучасних підходів до управління бізнес-процесами**

| Підхід | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| BPM | Комплексне управління процесами, цифровізація, контроль KPI | Значні витрати на впровадження |
| Lean | Скорочення витрат та втрат | Потребує зміни корпоративної культури |
| Six Sigma | Висока якість процесів | Складність статистичних методів |
| BPR | Швидке досягнення результатів | Високий ризик організаційних змін |

Система стратегічного управління бізнес-процесами включає декілька взаємопов’язаних етапів.

Етап 1. Діагностика бізнес-процесів

На даному етапі здійснюється аналіз існуючих процесів, визначаються їхні сильні та слабкі сторони, оцінюються показники продуктивності, якості та ефективності використання ресурсів.

Для проведення діагностики використовуються: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; бенчмаркінг; процесне картування; аналіз KPI; методи бізнес-аналітики.

Етап 2. Формування стратегічних цілей

Наступним кроком є визначення цільового стану бізнес-процесів відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегічні цілі можуть бути пов'язані із: підвищенням продуктивності праці; скороченням витрат; цифровою трансформацією; покращенням якості

продукції; збільшенням швидкості обслуговування клієнтів; розвитком інноваційного потенціалу.

Етап 3. Проєктування та оптимізація процесів

На цьому етапі здійснюється розробка нових моделей бізнес-процесів або вдосконалення існуючих.

Особлива увага приділяється: усуненню дублювання функцій; автоматизації операцій; оптимізації інформаційних потоків; підвищенню рівня міжфункціональної взаємодії.

Етап 4. Впровадження змін

Ефективність стратегічних перетворень значною мірою залежить від якості управління організаційними змінами.

Важливими складовими є: навчання персоналу; розвиток цифрових компетенцій; формування корпоративної культури змін; адаптація організаційної структури.

Етап 5. Моніторинг і контроль

Контроль результативності здійснюється за допомогою системи показників ефективності.

Найбільш поширеними KPI є (Chorna & Uniiat, 2022): тривалість виконання процесу; собівартість операцій; рівень задоволеності клієнтів; кількість помилок; продуктивність праці; рівень автоматизації процесів.

В умовах цифрової трансформації та інтеграції України до європейського економічного простору вітчизняні підприємства активно впроваджують сучасні підходи до управління бізнес-процесами. Значний практичний інтерес становить досвід компаній, які реалізували масштабні програми цифровізації, автоматизації і процесної трансформації.

Враховуючи високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, особливої актуальності набуває сценарний підхід до прогнозування розвитку бізнесу. Сценарії дозволяють оцінити можливі траєкторії розвитку підприємств залежно від рівня інтеграції до європейського економічного простору та ступеня впровадження цифрових технологій.

Сценарний підхід передбачає розробку альтернативних моделей майбутнього розвитку економічних суб’єктів на основі аналізу ключових факторів впливу. Основними драйверами трансформації бізнес-середовища в Україні виступають (Derkach, 2022): гармонізація законодавства з нормами ЄС; інтеграція до єдиного європейського ринку; розвиток цифрової інфраструктури; поширення технологій штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів; цифрова трансформація державних послуг; зростання кіберризиків і вимог до інформаційної безпеки; розвиток електронної комерції та цифрових платформ.

Комбінація зазначених факторів формує різні сценарії розвитку бізнесу, які можуть відрізнятися рівнем конкурентоспроможності, інноваційності та інтегрованості у глобальні ланцюги створення вартості.

Оптимістичний сценарій передбачає успішне завершення структурних реформ, активне наближення України до членства в Європейському Союзі та прискорену цифрову трансформацію економіки.

За такого сценарію підприємства отримують низку конкурентних переваг: спрощений доступ до ринку ЄС; розширення можливостей залучення інвестицій; участь у європейських програмах підтримки інновацій; інтеграція до міжнародних виробничих та логістичних мереж; зростання експорту продукції з високою доданою вартістю.

Цифровізація бізнес-процесів забезпечує автоматизацію виробництва, впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP), використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації управлінських рішень. У результаті підвищується продуктивність праці, скорочуються операційні витрати й покращується якість продукції. Особливого значення набуває розвиток цифрових екосистем, у межах яких підприємства взаємодіють із клієнтами, постачальниками і державними інституціями через єдині цифрові платформи. Це сприяє формуванню інноваційно орієнтованої економіки та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності українського бізнесу.

Базовий сценарій передбачає помірні темпи євроінтеграційних реформ і нерівномірне впровадження цифрових технологій у різних секторах економіки. У цьому випадку більшість підприємств поступово адаптується до вимог європейського ринку шляхом: упровадження міжнародних стандартів якості; модернізації систем управління; цифровізації окремих бізнес-процесів; розвитку електронної торгівлі; підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Разом із тим частина компаній стикається з фінансовими та організаційними обмеженнями щодо масштабної цифрової трансформації. Унаслідок цього посилюється диференціація між інноваційними підприємствами та суб’єктами господарювання, які використовують традиційні моделі ведення бізнесу. Для малого й середнього бізнесу ключовим фактором успіху стає здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності діяльності.

Песимістичний сценарій пов’язаний із уповільненням євроінтеграційних процесів, недостатнім рівнем інвестицій у цифрову інфраструктуру та збереженням значних інституційних бар’єрів для розвитку підприємництва. За такого сценарію можуть спостерігатися: зниження інвестиційної активності; обмежений доступ до європейських ринків; технологічне відставання підприємств; дефіцит кваліфікованих цифрових кадрів; зростання кіберзагроз; посилення конкуренції з боку іноземних компаній.

Низький рівень цифрової зрілості бізнесу призводить до втрати конкурентних переваг і зменшення продуктивності. Особливо вразливими стають підприємства традиційних галузей, які не здійснюють технологічної

модернізації та не впроваджують сучасні цифрові рішення. У довгостроковій перспективі це може спричинити скорочення частки українських компаній на міжнародних ринках і поглиблення структурних диспропорцій в економіці. Незалежно від реалізації конкретного сценарію, підприємствам доцільно формувати довгострокові стратегії розвитку з урахуванням тенденцій євроінтеграції та цифрової трансформації. До ключових стратегічних напрямів належать (Кушнірук & Коваль, 2023):

1. Цифровізація бізнес-процесів і впровадження сучасних інформаційних систем.
2. Розвиток цифрових компетентностей працівників.
3. Гармонізація діяльності з європейськими стандартами управління та якості.
4. Впровадження інноваційних бізнес-моделей.
5. Посилення кібербезпеки й захисту даних.
6. Розширення міжнародного співробітництва та участі у європейських програмах підтримки бізнесу.
7. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизації та аналітики великих даних.

Здатність підприємств поєднувати інноваційний розвиток із дотриманням європейських вимог стане визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності в майбутньому (табл. 8).

*Таблиця 8*

**Характеристика сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації**

| Критерій | Оптимістичний сценарій | Базовий сценарій | Песимістичний сценарій |
|---|---|---|---|
| Темпи євроінтеграції | Високі, активна гармонізація законодавства з нормами ЄС | Помірні, поступове впровадження реформ | Низькі, уповільнення інтеграційних процесів |
| Рівень цифровізації | Масове впровадження цифрових технологій та інновацій | Часткова цифровізація окремих бізнес-процесів | Низький рівень цифрової трансформації |
| Доступ до ринків ЄС | Максимально розширений | Частково розширений | Обмежений |
| Інвестиційна привабливість | Висока, стабільний приплив іноземного капіталу | Помірна | Низька |
| Конкурентоспр. підприємств | Висока завдяки інноваціям та автоматизації | Середня, залежить від галузі | Низька через технологічне відставання |
| Використання штучного інтелекту та Big Data | Широке застосування | Вибіркове використання | Поодинокі випадки застосування |

| **Критерій** | **Оптимістичний сценарій** | **Базовий сценарій** | **Песимістичний сценарій** |
|---|---|---|---|
| Рівень продуктивності праці | Високий | Середній | Низький |
| Кібербезпека | Розвинені системи захисту інформації | Базовий рівень захисту | Підвищені ризики кіберзагроз |
| Розвиток електронної комерції | Активне зростання й міжнародна інтеграція | Стабільний розвиток | Уповільнений розвиток |
| Економічний результат | Стале зростання й посилення позицій на міжнародних ринках | Помірне економічне зростання | Втрата конкурентних переваг та скорочення ринкових позицій |

Дані таблиці свідчать, що перспективи розвитку бізнесу значною мірою залежать від інтенсивності євроінтеграційних процесів і рівня цифрової трансформації економіки. Найсприятливішим є оптимістичний сценарій, за якого відбувається активна адаптація українських підприємств до європейських стандартів та широке впровадження цифрових технологій. Це забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення доступу до міжнародних ринків та збільшення інвестиційної привабливості бізнесу. Базовий сценарій характеризується поступовою модернізацією підприємств і частковим використанням цифрових інструментів. У цьому випадку розвиток бізнесу відбувається нерівномірно, оскільки окремі компанії швидко адаптуються до нових умов, тоді як інші зберігають традиційні моделі господарювання. Такий сценарій забезпечує помірне економічне зростання, проте не дозволяє повністю реалізувати потенціал європейської інтеграції. Песимістичний сценарій передбачає недостатні темпи реформування економіки й низький рівень цифровізації підприємств. За таких умов посилюється технологічне відставання, знижується інвестиційна активність, зростають кіберризики та погіршуються позиції українського бізнесу на міжнародних ринках. Відсутність інноваційних рішень і сучасних цифрових інструментів може призвести до втрати конкурентних переваг і стримування економічного розвитку. Таким чином, результати сценарного аналізу підтверджують, що стратегічним напрямом розвитку українського бізнесу має стати прискорення цифрової трансформації та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору. Саме поєднання цих факторів створює передумови для формування інноваційної, конкурентоспроможної та стійкої економіки в умовах глобальних викликів (Іртищева & Палій, 2025).

Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного підприємництва є трансформація традиційних бізнес-моделей під впливом цифрових технологій. У контексті євроінтеграції цифровізація виступає не лише

інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, але й необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на європейському ринку. Сучасні цифрові рішення змінюють способи створення цінності для споживачів, механізми взаємодії між суб'єктами господарювання та принципи організації виробничих процесів. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, інтернету речей, технологій блокчейн та великих даних сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни ринкового середовища. Підприємства отримують можливість автоматизувати значну частину операційних процесів, скорочувати витрати, підвищувати якість продукції та вдосконалювати систему прийняття управлінських рішень. Особливо важливим є розвиток платформної економіки, у межах якої цифрові платформи виступають посередниками між виробниками, постачальниками й кінцевими споживачами. Такі моделі дозволяють суттєво знижувати трансакційні витрати, розширювати географію продажів та залучати нові категорії клієнтів. У країнах Європейського Союзу платформізація бізнесу вже стала одним із ключових чинників економічного зростання, що створює додаткові стимули для українських підприємств інтегруватися в європейські цифрові екосистеми. Важливу роль у процесах цифрової трансформації відіграє розвиток електронної комерції. Онлайн-торгівля відкриває доступ до ширших ринків збуту, дозволяє скорочувати витрати на утримання фізичних торговельних мереж, забезпечує більш ефективну взаємодію зі споживачами. Для українських підприємств вихід на електронні торговельні майданчики Європейського Союзу створює нові можливості для експорту продукції та розширення міжнародної присутності. Разом із тим цифровізація бізнесу потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, програмне забезпечення й підготовку персоналу. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності керівництва підприємств формувати стратегічне бачення розвитку та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

У сучасних умовах людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Євроінтеграційні процеси й цифровізація висувають нові вимоги до професійних компетентностей працівників, їхньої здатності адаптуватися до технологічних змін та ефективно працювати в цифровому середовищі. Формування цифрової економіки супроводжується зростанням попиту на спеціалістів у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки, аналітики даних, цифрового маркетингу, управління інноваціями. Водночас відбувається поступове скорочення потреби в окремих професіях, пов'язаних із виконанням рутинних операцій, які можуть бути автоматизовані за допомогою сучасних технологій. За таких умов важливого значення набуває концепція безперервного навчання (lifelong learning), яка передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників протягом усього трудового життя. Для українського бізнесу

розвиток системи корпоративного навчання, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програм цифрової грамотності стають необхідними умовами успішної адаптації до вимог європейського ринку. Крім того, інтеграція до європейського економічного простору сприяє поширенню сучасних підходів до управління персоналом, які базуються на принципах інклюзивності, соціальної відповідальності, рівності можливостей та розвитку корпоративної культури. Такі підходи позитивно впливають на мотивацію працівників, продуктивність праці й загальну ефективність діяльності підприємств. Особливого значення набуває розвиток управлінських компетентностей керівників, оскільки саме від якості стратегічного управління залежить здатність підприємства реалізовувати інноваційні проєкти та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах керівник повинен поєднувати навички стратегічного планування, цифрового лідерства, управління змінами та ризик-менеджменту.

Незважаючи на значні переваги, процеси євроінтеграції й цифровізації супроводжуються низкою ризиків і викликів, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємств. Одним із ключових викликів є необхідність адаптації до європейських регуляторних вимог, що потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. Для багатьох підприємств, особливо представників малого й середнього бізнесу, виконання нових стандартів може бути складним завданням. Суттєвим ризиком також є посилення конкуренції з боку європейських компаній, які мають доступ до сучасних технологій, значних фінансових ресурсів та розвинених систем управління. За відсутності належного рівня модернізації українські підприємства можуть втрачати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Окрему групу ризиків формують кіберзагрози, які стають дедалі актуальнішими в умовах цифрової трансформації економіки. Зростання обсягів цифрових даних і використання онлайн-сервісів підвищує ймовірність кібератак, витоку конфіденційної інформації та порушення безперервності бізнес-процесів. Тому інвестиції в кібербезпеку мають розглядатися не як додаткові витрати, а як стратегічна необхідність для забезпечення стійкості бізнесу.

Ще одним викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів. Незважаючи на високий рівень розвитку ІТ-сектору в Україні, багато підприємств відчувають нестачу спеціалістів, здатних забезпечувати цифрову трансформацію організації. Це обумовлює необхідність активної співпраці бізнесу із закладами освіти, науковими установами й міжнародними партнерами для формування сучасного кадрового потенціалу. Таким чином, успішна реалізація сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання технологічної модернізації, розвитку людського капіталу, удосконалення системи управління та ефективного управління ризиками. Саме така стратегія дозволить українським

підприємствам забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток у європейському економічному просторі.

Євроінтеграція й цифровізація виступають взаємопов'язаними драйверами трансформації сучасного бізнес-середовища. Вони створюють нові можливості для модернізації підприємств, розширення доступу до міжнародних ринків і підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас ці процеси супроводжуються значними викликами, пов'язаними з необхідністю технологічного оновлення, адаптації до європейських стандартів та розвитку людського капіталу. Сценарний підхід дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку бізнесу і сформувати ефективні механізми адаптації до змін. Найбільш перспективним є сценарій інноваційного зростання, що базується на активній цифровій трансформації та поглибленні інтеграції до європейського економічного простору. Реалізація такого сценарію сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, забезпеченню сталого економічного розвитку й успішній інтеграції України до європейської спільноти.

***Висновки.*** У сучасних умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації та інтеграції України до європейського економічного простору ефективне управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оцінювання результативності бізнес-процесів є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційності організацій.

Встановлено, що ключові показники результативності (KPI) виступають важливим інструментом моніторингу й контролю бізнес-процесів, забезпечуючи можливість кількісного вимірювання досягнення поставлених цілей. Використання системи KPI сприяє своєчасному виявленню відхилень, оцінюванню ефективності використання ресурсів, підвищенню прозорості управління та формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Разом із тим результативність бізнес-процесів повинна оцінюватися комплексно, з урахуванням не лише фінансових показників, а й параметрів якості, продуктивності, клієнтської задоволеності, інноваційної активності та рівня цифрової зрілості підприємства.

Доведено, що концепція Balanced Scorecard (BSC) є ефективним механізмом інтеграції стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю. Використання збалансованої системи показників забезпечує взаємозв'язок між фінансовими результатами, клієнтською цінністю, внутрішніми бізнес-процесами та розвитком персоналу, що дозволяє трансформувати стратегію у систему конкретних вимірюваних показників. У процесному управлінні BSC сприяє узгодженню діяльності структурних підрозділів, підвищенню керованості бізнес-процесів, формуванню єдиного інформаційного простору для прийняття стратегічних рішень.

Обґрунтовано, що стратегічне управління бізнес-процесами повинно базуватися на принципах безперервного вдосконалення, клієнтоорієнтованості, гнучкості та інноваційності. Ефективність сучасних організацій значною мірою визначається їхньою здатністю швидко адаптувати процеси до змін зовнішнього середовища, впроваджувати цифрові технології, автоматизувати операційну діяльність і використовувати аналітичні інструменти для прогнозування майбутніх тенденцій. Стратегічний підхід до управління бізнес-процесами забезпечує довгострокове створення цінності для всіх зацікавлених сторін та підвищує стійкість підприємства до ризиків і кризових явищ.

Особливої актуальності набуває розроблення сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції й цифровізації. Європейська інтеграція відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій, упровадження сучасних стандартів управління та підвищення якості продукції й послуг. Водночас цифровізація створює передумови для оптимізації бізнес-процесів, використання технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та автоматизованих систем управління. У таких умовах доцільним є застосування сценарного підходу, який дозволяє враховувати різні варіанти розвитку зовнішнього середовища, оцінювати потенційні ризики та формувати гнучкі стратегії розвитку.

Таким чином, оцінювання результативності та стратегічний розвиток бізнес-процесів є взаємопов’язаними складовими сучасної системи управління підприємством. Поєднання KPI, Balanced Scorecard, стратегічного процесного менеджменту й сценарного планування створює основу для підвищення ефективності діяльності, забезпечення інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах цифрової економіки та європейської інтеграції.

## References

Ahmad, T., Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2023). Business process performance: Investigating the impact of process-oriented appraisals and rewards on success. *Business & Information Systems Engineering, 66*(1), 77–96. https://doi.org/10.1007/s12599-023-00818-7

Nguyen, T. T. C., Le, A. T. H., & Nguyen, C. V. (2023). Internal factors affecting the financial performance of an organisation's business processes. *Business Process Management Journal, 29*(5), 1408–1435. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0486

Van den Ingh, L., Eshuis, R., & Gelper, S. (2021). Assessing performance of mined business process variants. *Enterprise Information Systems, 15*(5), 676–693. https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1746405

Jaklič, J., Bosilj-Vukšić, V., Mendling, J., & Indihar Štemberger, M. (2021). The orchestration of corporate performance management and business process management and its effect on perceived organizational performance. *SAGE Open, 11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211040126

Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons, 64*(5), 683–695. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020

Dumas, M., Fournier, F., Limonad, L., Marrella, A., Montali, M., Rehse, J.-R., Accorsi, R., Calvanese, D., De Giacomo, G., Fahland, D., Gal, A., La Rosa, M., Völzer, H., & Weber, I. (2022). AI-augmented business process management systems: A research manifesto. *Computers in Industry, 140*, 103740. https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103740

Grohs, M., Abb, L., Elsayed, N., & Rehse, J.-R. (2024). Large language models can accomplish business process management tasks. *Business & Information Systems Engineering, 66*(5), 601–618. https://doi.org/10.1007/s12599-024-00863-2

Kunkler, M., Schumann, F., & Rinderle-Ma, S. (2024). A systematic review of business process improvement: Achievements and potentials in combining concepts from operations research and business process management. *Business Process Management Journal, 30*(8), 1–34. https://doi.org/10.1108/BPMJ-2024-0210

Brin, P., Prokhorenko, O., Nehme, M., & Trabulsi, H. (2020). Strategic contribution of a business process to company's performance. *Journal of Information Technology Management, 12*(3), 82–99. https://doi.org/10.22059/JITM.2020.76296

Asada, R., Cardellini, G., Mair-Bauernfeind, C., Wenger, J., Haas, V., Holzer, D., & Stern, T. (2020). Effective bioeconomy? A MRIO-based socioeconomic and environmental impact assessment of generic sectoral innovations. *Technological Forecasting and Social Change, 153*, 119946. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119946

Solarte-Toro, J. C., & Cardona Alzate, C. A. (2021). Biorefineries as the base for accomplishing the sustainable development goals and the transition to bioeconomy. *Bioresource Technology, 340*, 125626. https://doi.org/10.1016/j.biortech.2021.125626

Іртищева, І., Кім, В., & Клєцов, Є. (2022). Managing business processes in the conditions of the development of the digital economy: Global and national experiences. *Baltic Journal of Economic Studies, 8*(5), 101–107. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107

Андрусів, У. Я., Черчата, А. О., & Зелінська, Г. О. (2022). Conceptual principles regarding the assessment of business processes of the enterprise in the context of innovative management. *Scientific Bulletin of IFNTUOG, 2*(26), 43–52. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-43-52

Черчата, А. О., Андрусів, У. Я., Зелінська, Г. О., & Михайлюк, Ю. Р. (2023). Management of enterprises on the basis of process approach. *Scientific Bulletin of IFNTUOG, 2*(28), 133–142. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-133-142

Mandych, O., Mykytas, A., Ustik, T., Zaika, S., & Zaika, O. (2021). The development of theoretical, methodological and practical recommendations of the innovative development vectors of business process reengineering and strategic management of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves, 6*(4), 21–25. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.249830

Pavlova, V. A. (2022). Process management systems in the business-oriented model of enterprise development. *European Vector of Economic Development, 33*(2), 76–86. https://doi.org/10.32342/2074-5362-2022-2-33-6

Chorna, N., & Uniiat, L. (2022). Theoretical aspects of the business processes concept, its classification in the activities of enterprises. *Innovative Economy, 4*, 49–57. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7

Derkach, A. (2022). Reengineering of business processes of a construction enterprise in conditions of digitalization. *Ways to Improve Construction Efficiency, 50*(2), 251–265. https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.50(2).251-265

Кушнірук, В. С., Величко, О. В., & Коваль, О. Д. (2023). Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство, 47*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65

Іртищева, І., Тубальцева, Н., Іщенко, О., Архибісова, Д., & Палій, В. (2025). Business process management of Ukrainian enterprises in the conditions of digital transformation and global instability. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 10*(3), 86–89. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-15

Yurii Koroliuk ORCID:
https://orcid.org/0000-0001-8732-3731
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi, Ukraine

Anatolii Vdovichen ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-4496-6435
Doctor of Economics, Professor
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,
Chernivtsi, Ukraine

# CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES

***Abstract:*** *This article provides a comprehensive analysis of cybersecurity and data protection in digital business processes within the context of Ukraine's integration into the European Union. It examines digitalisation trends among EU enterprises by sector between 2020 and 2025, the evolving landscape of cyber threats (with particular emphasis on those related to artificial intelligence), the legal and regulatory framework (including the GDPR, NIS2 Directive, and AI Act), and the current state of problem-solving in Ukraine. Drawing on a systematic literature review, official statistical data, and regulatory documents, the study proposes an integrated model of cybersecurity and data protection. The model incorporates government regulation and support, legal mechanisms, the role of business, the secure deployment of artificial intelligence, and the education and retraining of personnel. The proposed model aims to enhance the resilience of digital business processes, ensure compliance with European standards, and strengthen the competitiveness of Ukrainian enterprises.*

***Keywords:*** *cybersecurity, data protection, digital business processes, artificial intelligence, digital transformation, EU integration, NIS2, GDPR, AI Act.*

***Introduction.*** Digital transformation of business processes has become one of the key drivers of efficiency, flexibility, and competitiveness for enterprises in the context of Ukraine's integration into the European Union. The adoption of cloud technologies, Internet of Things systems, ERP platforms, digital twins, and artificial intelligence tools has substantially altered traditional models of organisational activity, transforming data into a core strategic asset (Ostrovska & Ostrovskyi, 2024). These technologies enable the automation of routine operations, predictive maintenance, optimisation of supply chains, analysis of consumer behaviour, and data-driven managerial decision-making.

At the same time, the rapid digitalisation of business processes is accompanied by a significant increase in cyber threats and risks of compromising the protection of personal and confidential data. According to official European reports, the number of cybersecurity incidents remains high. Moreover, the deployment of emerging technologies, particularly artificial intelligence-based systems, simultaneously creates new opportunities for process optimisation while expanding the attack surface and increasing the potential for data breaches (ENISA, 2025). In Ukraine, where digitalisation has accelerated under martial law through large-scale national initiatives, ensuring the cyber resilience of business processes and compliance with European data protection standards has become particularly critical for maintaining operational continuity and achieving successful integration into the EU single digital market (OECD, 2024; Vasylieva et al., 2025).

The importance of this study is also determined by the need to ensure the cyber resilience of Ukrainian enterprises during post-war economic recovery and their integration into European and global value chains. International partners, investors, and donor organisations increasingly require effective systems for information security management, personal data protection, and business continuity. In these conditions, cybersecurity is no longer only a tool for protecting information resources. It has become a factor of investment attractiveness, digital trust, and competitiveness of Ukrainian enterprises in international markets.

Special attention must be paid to building a cybersecurity culture and developing the digital competencies of personnel. Evidence shows that a significant share of cyber incidents occurs due to the human factor, insufficient employee awareness of modern threats, or failure to comply with information security requirements. Therefore, protecting data in digital business processes requires not only the implementation of technical protection measures but also the creation of a comprehensive system for personnel training, the development of digital literacy, and increased responsibility for the secure use of information resources.

Despite the existence of studies addressing digital transformation and general aspects of cybersecurity, a comprehensive analysis of data protection challenges specifically within business processes that actively employ artificial intelligence technologies, taking into account the Ukrainian context and the requirements of European integration, remains insufficiently developed. Research by Ukrainian scholars indicates substantial gaps between the pace of digital technology adoption and the readiness of protection systems (Shcherban, 2025). Unresolved issues include the development of integrated approaches to managing cyber risks and AI-related risks within a unified business process framework, the adaptation of European regulatory requirements (GDPR, NIS2, and the AI Act) to wartime and post-war recovery conditions, and the creation of practical tools and recommendations for small and medium-sized enterprises, which often lack the resources to implement complex protection systems.

The aim of this article is to analyse current threats, legal mechanisms, and instruments of cybersecurity and data protection in digital business processes, with

particular attention to the role of artificial intelligence, and to formulate recommendations for their implementation in the context of Ukraine's European integration. The object of the study is digital business processes. The subject of the study is cybersecurity, data protection, and the role of artificial intelligence in these processes.

***Materials and Methods.*** An analysis of digitalisation trends among EU enterprises by sector between 2020 and 2025 reveals uneven but generally accelerated adoption of digital technologies, particularly following the COVID-19 pandemic and against the backdrop of geopolitical challenges. Between 2020 and 2022, digitalisation developed most dynamically in the financial sector, retail trade, and public administration, driven by the urgent need to transition to remote working and online services. From 2023 to 2025, the highest growth rates were observed in manufacturing, transport, and logistics, where the Internet of Things, digital twins, and automated systems were actively implemented. According to available data, 72% of large EU enterprises used cloud services, 48% employed Internet of Things technologies, and 28% adopted artificial intelligence solutions (Ostrovska & Ostrovskyi, 2024). The highest levels of digitalisation were recorded in the financial sector and public administration, whereas manufacturing and transport demonstrated comparatively lower but the fastest-growing adoption rates during 2023–2025 (Vărzaru, 2024; European Commission, 2023). Concurrently with digitalisation, the volume of data generated within business processes increased, thereby heightening risks to data protection. In manufacturing and transport, the convergence of IT and OT systems created new vulnerabilities, while the financial sector and public administration faced heightened exposure to ransomware and DDoS attacks. The dynamics observed between 2020 and 2025 indicate a shift from basic digitalisation (cloud services and e-commerce) to advanced technologies (artificial intelligence, Big Data, and the Internet of Things) (Vărzaru, 2024; European Commission, 2023), accompanied by strengthened requirements for cybersecurity and data protection (ENISA, 2025).

Business processes comprise a set of interrelated activities aimed at creating value for customers and achieving an organisation's strategic objectives. In the digital environment, these processes undergo profound transformation through the implementation of cloud technologies, Internet of Things systems, ERP platforms, digital twins, and artificial intelligence tools. Within the European Union, the digitalisation of business processes is regarded as a central element of the Digital Decade Strategy to 2030. According to available data, more than 72% of large EU enterprises use cloud services, and 28% of companies have adopted artificial intelligence solutions (Ostrovska & Ostrovskyi, 2024). In Ukraine, the process of digitalisation has accelerated under martial law through large-scale national initiatives. Research by Ukrainian scholars indicates uneven digitalisation rates: large enterprises and the IT sector demonstrate higher dynamism, whereas small and medium-sized businesses face barriers related to limited resources and insufficient

levels of cyber resilience (Ostrovska & Ostrovskyi, 2024; Shcherban, 2025). The European experience demonstrates that successful digitalisation of business processes is possible only when accompanied by the simultaneous implementation of robust data protection and cybersecurity mechanisms, as confirmed by monitoring results on the progress of EU candidate countries.

Data constitute a central asset of modern business processes. They are generated, processed, and transmitted at all stages – from customer interaction to supply chain management and financial planning. The growing volume of data, particularly personal and confidential information, creates new challenges for its protection. Ukrainian researchers emphasise that under martial law and the active digitalisation of public and business services, data security has become critical for ensuring business continuity and maintaining the trust of counterparties (Vasylieva et al., 2025). In the European context, data protection is governed by the GDPR, which establishes high standards regarding lawfulness of processing, data minimisation, and security. Non-compliance with these requirements may result not only in substantial financial penalties but also in the loss of competitive positions within the EU single digital market.

Digitalisation trends in business processes during 2024–2025 are characterised by the active deployment of artificial intelligence technologies for automation, forecasting, and optimisation. At the same time, a rise in cyber threats that directly affect the resilience of these processes has been observed. According to data from the European Union Agency for Cybersecurity, 4.875 incidents were analysed between July 2024 and June 2025. The most prevalent type were DDoS attacks (76.7%), while phishing remained the primary initial access vector (60%). Artificial intelligence was used in more than 80% of social engineering cases. The most affected sectors were public administration (38.2% of incidents), transport (7.5%), and the financial sector (4.5%). Entities designated under the NIS2 Directive accounted for 53.7% of recorded incidents. These facts indicate that the digitalisation of business processes is occurring amid continuously growing risks that require an integrated approach to security management (ENISA, 2025).

The dynamics of key problems in cybersecurity and data protection within digital business processes over recent years demonstrate clear trends of increasing complexity and scale. Between 2022 and 2025, Ukraine witnessed accelerated digitalisation of public and business services amid martial law, accompanied by a simultaneous rise in cyber incidents targeting the private sector. Whereas attacks on critical infrastructure predominated in 2022–2023, the share of incidents directed at logistics, financial, and manufacturing companies – which actively utilise digital platforms and artificial intelligence – increased significantly in 2024–2025. According to European reports, the dynamics reflect a shift from large-scale DDoS attacks to more targeted campaigns employing artificial intelligence for personalised phishing and evasion of security systems. At the same time, growing risks associated with shadow AI and data poisoning in business processes have been recorded, which

is particularly relevant for companies integrating artificial intelligence into supply chains and customer platforms. In the European context, these dynamics are reflected in the gradual strengthening of regulatory requirements (NIS2 and the AI Act) alongside an increase in incidents within sectors covered by these directives (ENISA, 2025; Vasylieva et al., 2025) (table 1).

*Table 1*

**Main Types of Cyber Incidents and Their Share in the EU (July 2024 – June 2025)**

| Type of Incident | Share, % | Level of AI Involvement | Main Impact on Business Processes |
|---|---|---|---|
| DDoS attacks | 76.7 | Low (primarily hacktivism) | Disruption of access to online services and systems |
| Phishing and social engineering | 60 | High (over 80% of cases) | Theft of credentials and unauthorised access |
| Ransomware | 81.1* | Medium | Data encryption and interruption of critical processes |
| Exploitation of vulnerabilities | 21.3 | Increasing | System compromise and leakage of confidential information |

*Share among cybercrime-related incidents.

*Compiled on the basis of ENISA (2025)*

*Note: The percentages do not add up to 100% because the indicators reflect different classifications of incidents according to the ENISA methodology (incident types versus initial access vectors), which are not mutually exclusive. The data refer to the European Union as a whole.*

Clients and businesses interact in the digital environment through multiple channels, including web platforms, mobile applications, and artificial intelligence-based systems. This interaction generates substantial volumes of personal data, which become targets for cyberattacks. According to the global study on the cost of data breaches, the average cost of a single incident in 2025 amounted to USD 4.44 million, representing a 9% decrease compared to the previous year, owing to accelerated detection enabled by artificial intelligence tools. At the same time, artificial intelligence technologies were employed by attackers in 16% of breaches, while 97% of affected organisations lacked adequate access controls for AI models and data. Shadow AI was involved in 20% of cases. In Ukraine, clients are increasingly utilising digital services, which heightens the requirements for personal data protection and rapid incident response (IBM, 2025). European studies emphasise that customer trust in digital platforms directly depends on the transparency of data protection policies and the effectiveness of cybersecurity measures.

Data security and prevailing protection trends are determined by the need to combine technical, organisational, and legal measures. The key trend in 2025 has been the dual use of artificial intelligence – both to strengthen protection through automated anomaly detection and incident response, and to conduct attacks. In the context of European integration, Ukrainian businesses are required to adapt their

processes to the requirements of the GDPR, the NIS2 Directive, and the Artificial Intelligence Act. An analysis of regulatory documents and scholarly literature indicates that the harmonisation of Ukrainian legislation with European standards is a necessary condition for successful integration into the EU single digital market (European Commission, 2024; Vasylieva et al., 2025) (table 2).

*Table 2*

**Impact of Artificial Intelligence on Data Security (2025)**

| Indicator | Value | Implications for Business Processes |
|---|---|---|
| Share of data breaches involving AI used by attackers | 16% | Increased complexity of attacks (deepfakes, AI-powered phishing) |
| Organisations experiencing AI-related incidents without access controls | 97% | High risks of shadow AI and data/model leakage |
| Reduction in average breach cost due to AI-based protection | USD 4.44 million (–9%) | Faster detection and containment of incidents |
| Use of AI in social engineering | Over 80% | Large-scale compromise of personnel and business processes |

*Compiled on the basis of IBM (2025) and ENISA (2025).*
*Note: The data represent global averages and are not limited to EU countries.*

Digital reputation is directly dependent on a company's ability to protect data and recover rapidly following incidents. A breach of personal data or prolonged unavailability of services due to a cyberattack negatively affects the trust of customers, partners, and investors. Research confirms that companies which respond publicly and transparently to incidents and demonstrate a high level of cyber resilience recover their reputation more quickly and maintain competitive positions. In the context of information confrontations, digital reputation becomes an important intangible asset, particularly for Ukrainian enterprises seeking to integrate into European markets and participate in grant programmes (Ostrovska & Ostrovskyi, 2024; Shcherban, 2025).

Cybersecurity plays a key role in ensuring the resilience of business processes under conditions of information and hybrid confrontations. Since 2022, Ukraine's private sector – particularly logistics, finance, and manufacturing – has been subjected to systematic cyberattacks, some of which bear the hallmarks of state-sponsored activity. Effective cybersecurity ensures not only the technical protection of systems but also the preservation of business continuity, customer trust, and the ability to participate in European value chains. Studies by Ukrainian scholars emphasise that, under martial law and in the post-war recovery period, cybersecurity has become an element of national resilience and a source of competitive advantage for businesses (Vasylieva et al., 2025). International reports indicate that companies with high levels of cyber resilience demonstrate better recovery performance after incidents and a greater capacity to integrate into European economic processes (OECD, 2024; ENISA, 2025).

The dynamics of key cybersecurity problems in the context of information confrontations between 2022 and 2025 are characterised by a shift from

predominantly destructive attacks on infrastructure to hybrid campaigns that combine technical means with information influence. During this period, Ukraine recorded a growing number of incidents targeting businesses, particularly in sectors responsible for logistics and supply. At the same time, positive developments were observed in legislative regulation and international cooperation – notably, Ukraine's access to European cybersecurity mechanisms in 2025. However, the dynamics also reveal a persistent gap between the pace of digitalisation and the level of cyber resilience among small and medium-sized enterprises, creating systemic risks for supply chains and integration into European markets (Vasylieva et al., 2025; ENISA, 2025) (table 3).

*Table 3*

**Comparative Indicators of Business Process Digitalisation and Cyber Resilience in Ukraine and the EU (2024–2025)**

| Indicator | EU (average) | Ukraine |
|---|---|---|
| Cloud services adoption | 72% (large enterprises) | Accelerated growth under wartime conditions |
| AI adoption in business processes | 28% | Uneven |
| Access to EU cybersecurity mechanisms | Full | Partial (since 2025) |
| Average cost of data breaches | USD 4.44 million | Higher vulnerability of SMEs |

*Data sources: OECD (2024); ENISA (2025); Ostrovska & Ostrovskyi (2024); Vasylieva et al. (2025); IBM (2025).*

Note: The indicators have limited direct comparability due to differences in data collection methodologies and context. EU data come from standardised Eurostat and OECD surveys, while Ukrainian facts are based on national estimates during wartime. The table provides an indicative comparison to illustrate gaps and trends rather than strict statistical equivalence.

Legal regulation of cybersecurity and data protection in digital business processes is a critical factor for ensuring the resilience and competitiveness of enterprises during Ukraine's integration into the European Union. Digital business processes based on cloud technologies, the Internet of Things, ERP systems, and artificial intelligence generate and process large volumes of personal and confidential data. These processes therefore require clear legal safeguards.

The European Union has developed a comprehensive regulatory framework that combines personal data protection, cybersecurity of critical sectors, and the regulation of artificial intelligence technologies. This framework directly affects Ukrainian businesses seeking to integrate into the EU single digital market.

The main legal instrument for personal data protection remains Regulation (EU) 2016/679 (GDPR). It establishes key principles, including lawfulness, purpose limitation, data minimisation, accuracy, storage limitation, integrity, and confidentiality. For digital business processes, the requirements for privacy by design and privacy by default are particularly important. Organisations must also conduct a

Data Protection Impact Assessment (DPIA) when using technologies that present high risks, such as the processing of large volumes of data in cloud environments or the deployment of artificial intelligence systems. Non-compliance with GDPR can result in fines of up to 4% of a company's annual global turnover.

In the field of cybersecurity, the key instrument is Directive (EU) 2022/2555 (NIS2). This directive expands the scope of the previous NIS Directive and introduces mandatory measures for essential and important entities across 18 sectors, including manufacturing, transport, finance, and digital infrastructure. NIS2 requires a risk-based approach, regular risk assessments, business continuity measures, and incident reporting within 24 hours. For digital business processes, this means mandatory protection of supply chains, cloud environments, and systems that use artificial intelligence. The directive also strengthens requirements for third-party risk management, which is particularly relevant for Ukrainian companies integrated into European supply chains.

Regulation of artificial intelligence is carried out through Regulation (EU) 2024/1689 (AI Act). This regulation classifies AI systems according to their level of risk. High-risk systems, such as those used in critical infrastructure, supply chain management, or credit decisions, are subject to strict requirements regarding transparency, accountability, data protection, and cybersecurity. The AI Act directly links cybersecurity requirements for AI systems to the NIS2 Directive and the GDPR, creating a unified regulatory logic for digital technologies in business processes.

Ukraine's legal framework is undergoing active harmonisation with European standards. The current Law of Ukraine "On Personal Data Protection" (2010) does not meet modern requirements and requires substantial revision. Draft Law No. 8153 aims to implement the principles of the GDPR. The Law of Ukraine "On the Basic Principles of Cybersecurity of Ukraine" (2017) and the Cybersecurity Strategy of Ukraine (approved by Presidential Decree No. 37/2022) provide the foundation for a national system. However, their implementation in the business sector remains fragmented. In 2025, Ukraine gained access to the European Cyber Reserve. This step represents important practical integration, but further alignment of national legislation with the NIS2 Directive and the AI Act is still required.

The dynamics of legal regulation between 2020 and 2025 show a shift from a fragmented approach to a more comprehensive one. Between 2020 and 2022, the main focus was on personal data protection under the GDPR. Since 2023, the emphasis has moved to cybersecurity of critical sectors under the NIS2 Directive and the regulation of artificial intelligence under the AI Act. For digital business processes, this means the need to comply simultaneously with requirements for data protection, system resilience, and the ethical use of AI. Under martial law, legal aspects have gained additional importance. Ukrainian companies must protect data in cloud environments that are often located outside the country while also meeting national security requirements.

For Ukrainian businesses, especially small and medium-sized enterprises, the main challenges include insufficient awareness of European legal requirements,

limited resources for implementing technical and organisational measures, and the lack of clear state support mechanisms for compliance. At the same time, legal harmonisation creates opportunities for access to European markets, participation in grant programmes, and integration into EU supply chains.

Thus, the legal aspects of cybersecurity and data protection in digital business processes form a unified system of requirements that combines personal data protection, cyber resilience, and technology regulation. For successful integration into the EU, Ukrainian businesses should treat compliance not as a formality but as a strategic tool for increasing competitiveness and resilience in the context of digital transformation.

Scientific studies on cybersecurity and data protection in digital business processes in the context of Ukraine's EU integration widely apply a combination of methods that link theoretical review with empirical analysis of real trends and the regulatory framework. Systematic literature reviews and systematic mapping studies are used to summarise English- and Ukrainian-language research published between 2020 and 2026. These methods help identify key trends in business process digitalisation, threats related to artificial intelligence, and gaps in data protection. Document analysis and comparative legal analysis of EU and Ukrainian regulatory acts are applied to assess the degree of legislative harmonisation, particularly regarding the GDPR, the NIS2 Directive, and the AI Act. Secondary statistical analysis of official data from international organisations and companies makes it possible to quantify the scale of incidents, the economic consequences of data breaches, and sectoral threat dynamics. Case study analysis and process tracing are used to examine real examples of digital business processes in Ukrainian enterprises under martial law and hybrid threats, as well as to compare them with European practices. Risk-based analysis based on international standards and frameworks supports the development of practical tools for integrating cybersecurity directly into business process management.

Several key problems require further in-depth examination. The growing complexity of threats linked to artificial intelligence, including shadow AI, automated phishing, and attacks on models, combines with insufficient control over access to AI systems in business processes. This creates new vulnerabilities for data protection. Insufficient harmonisation of Ukrainian legislation with European standards complicates compliance for companies integrated into European supply chains, especially under active adoption of cloud technologies and artificial intelligence. The high vulnerability of small and medium-sized enterprises to cyber incidents and the economic consequences of data breaches is exacerbated by martial law and limited resources for implementing modern protection measures. Risks in digital supply chains and third-party environments when using cloud platforms, the Internet of Things, and AI directly affect business continuity and require a systematic management approach. The gap between the pace of digitalisation and the level of cyber resilience in enterprises, particularly in manufacturing, transport, and logistics, is compounded by the absence of integrated models for managing cyber risks within

business process systems. Ensuring the resilience of digital business processes under hybrid threats and martial law, as well as meeting the needs of post-war recovery and EU integration, requires practical recommendations tailored to the real capabilities of Ukrainian businesses. Insufficient awareness and digital skills among personnel regarding data protection and cybersecurity when deploying advanced technologies limit the effectiveness of protection measures at the individual enterprise level.

***Results and Discussion.*** An analysis of efforts to address cybersecurity and data protection problems in digital business processes in Ukraine reveals both notable achievements under martial law and persistent systemic gaps that require a comprehensive approach. Between 2022 and 2025, Ukraine demonstrated strong resilience of its digital infrastructure. This was supported by state initiatives such as "Diia" and Diia.Business, as well as active international cooperation, including access to the European Cyber Reserve in 2025. National reports and studies record a decline in critical incidents against state systems compared to 2022–2023. This improvement was achieved through stronger state regulation and public-private partnership.

At the same time, small and medium-sized enterprises remain the most vulnerable segment. Limited resources, insufficient awareness of European standards, and reliance on outdated systems create significant risks for supply chains and business continuity. Threat dynamics have shifted from large-scale DDoS attacks to targeted campaigns that use artificial intelligence. This shift increases the need for integrated risk management. Legal harmonisation with the EU has progressed unevenly. The draft law on personal data protection is approaching GDPR standards. However, the implementation of NIS2 and AI Act requirements in the business environment remains slow. This creates barriers to exports and participation in European value chains.

Overall, current solutions remain largely reactive. They do not yet provide a holistic approach to integrating cybersecurity into the management of digital business processes.

To address the identified problems in a systematic way, the study proposes an integrated model of cybersecurity and data protection in digital business processes. The model is built on the principles of integration, adaptability, and interaction among all key stakeholders. It consists of five interconnected components that provide both strategic and operational levels of protection.

The first component is government regulation and support that involves accelerating the harmonisation of national legislation with European acts (GDPR, NIS2, and the AI Act) and creating state support mechanisms for businesses. Under the model, the government should develop a national strategy for digital business resilience with clear KPIs for different sectors, introduce a voucher system for cybersecurity for small and medium-sized enterprises, and ensure access to European mechanisms for sharing threat information. This approach helps reduce the gap between the pace of digitalisation and the level of cyber resilience, especially during post-war recovery (fig. 1).

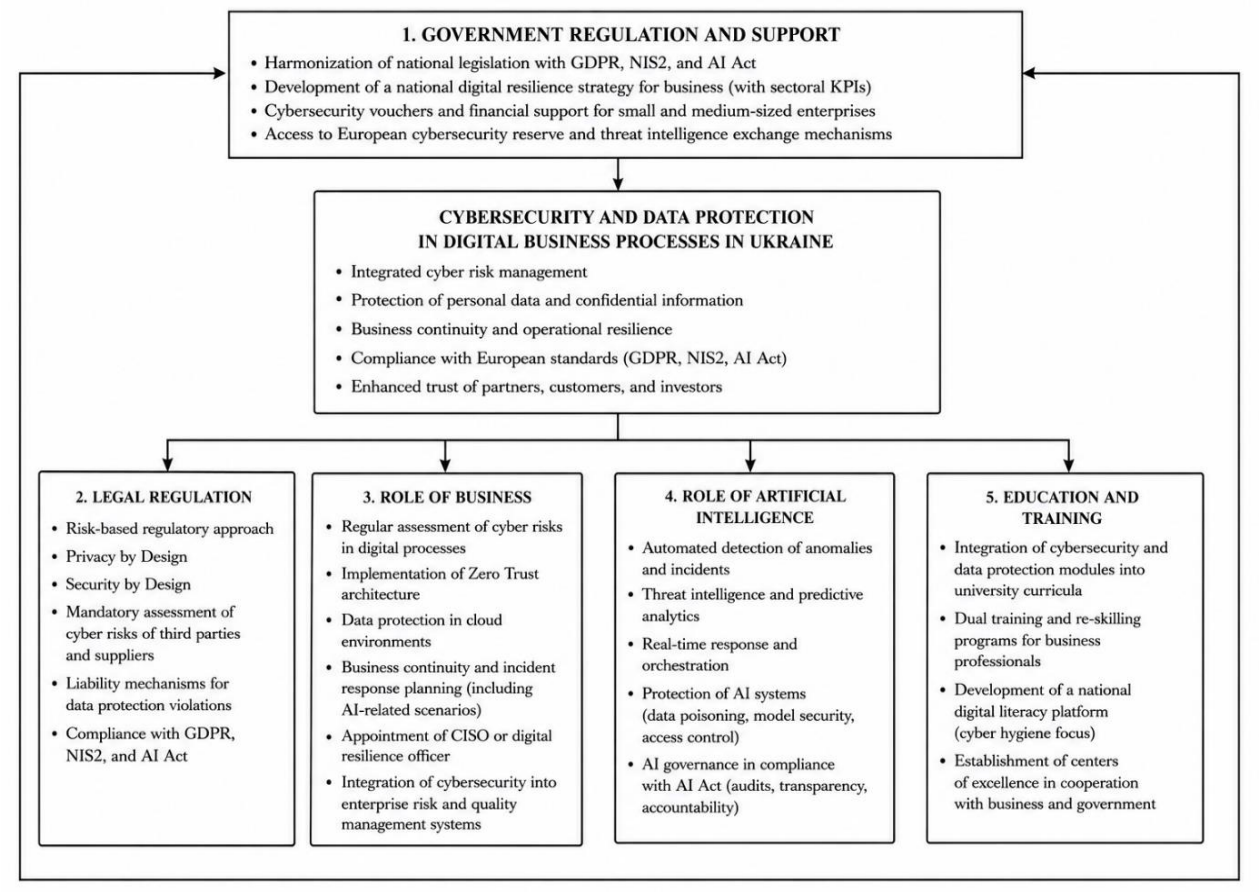



**Figure 1. Conceptual Model of Cybersecurity and Data Protection in Ukraine's Digital Business Processes**

The second component is legal regulation that is based on implementing a risk-based approach across all digital business processes. The model requires mandatory integration of privacy by design and security by design principles into the development and modernisation of ERP systems, cloud solutions, and artificial intelligence platforms. For supply chains, it proposes mandatory assessment of third-party cyber risks and mechanisms of liability for data protection violations. This legal architecture ensures compliance with European standards and creates a level playing field for Ukrainian businesses in the EU market.

The third component is the role of business that involves implementing an integrated cyber risk management system directly into the architecture of business processes. Companies should conduct regular risk assessments of digital processes, adopt a Zero Trust architecture, protect data in cloud environments, and develop business continuity plans that account for AI-related attack scenarios. The model recommends establishing the position of Chief Information Security Officer (CISO) or a similar role responsible for digital resilience in companies. It also recommends integrating cybersecurity into the enterprise quality and risk management system. This approach transforms cybersecurity from a cost centre into a strategic asset that increases the trust of partners and customers.

The fourth component is the role of artificial intelligence that provides for the dual use of AI technologies: as a tool for strengthening protection and as an object of protection. In the model, AI is used for automated anomaly detection, threat prediction, and rapid real-time incident response. At the same time, an AI governance system is introduced. It includes access control to models, protection against data poisoning, algorithm audits, and compliance with AI Act requirements for high-risk systems. This balanced approach allows businesses to benefit from AI for process optimisation without creating additional vulnerabilities.

The fifth component is the role of education and retraining that ensures the development of human capital. The model proposes integrating cybersecurity and data protection modules into educational programmes in management, digital economy, and information technology. It also recommends creating dual retraining programmes for current business professionals and developing a national digital literacy platform with a focus on cyber hygiene. Educational institutions should collaborate with business and government through centres of competence. This will enable rapid responses to changes in the threat landscape and the training of specialists capable of integrating cybersecurity into process management.

These five components interact through mechanisms of continuous monitoring, information exchange, and adaptation. The government creates the legal framework and support tools, businesses implement practical solutions, artificial intelligence strengthens technical protection, and education develops human capital. This integrated architecture makes it possible to address all identified problems simultaneously: reduce business vulnerability, ensure compliance with European standards, integrate AI safely, and increase the overall resilience of digital business processes under martial law and during post-war recovery. Implementation of the model will not only protect data and systems but also strengthen the competitive position of Ukrainian businesses on the path to full integration into the European Union single digital market.

***Conclusions.*** The article provides a comprehensive analysis of cybersecurity and data protection problems in digital business processes in the context of Ukraine's integration into the European Union. The study finds that rapid digitalisation, accelerated by martial law, is accompanied by increasing complexity of cyber threats – particularly AI-powered attacks and shadow AI – insufficient harmonisation of legislation with European standards, and high vulnerability of small and medium-sized enterprises.

The proposed integrated model of cybersecurity and data protection in digital business processes is built on five interconnected components: government regulation and support, legal regulation, the role of business, the role of artificial intelligence, and the role of education and retraining. This model enables a systematic approach to solving the identified problems. It ensures the integration of cybersecurity directly into business process architecture, compliance with the requirements of the GDPR, NIS2 Directive, and AI Act, safe use of artificial intelligence technologies, and the development of necessary human capital.

Implementation of the model will contribute not only to reducing the risks of data breaches and cyber incidents but also to increasing the resilience of digital business processes, strengthening the trust of partners and customers, and supporting the successful integration of Ukrainian businesses into the European Union single digital market during post-war recovery.

## References

Awan, M. (2025). Cybersecurity threats and defensive strategies for small and medium firms: A systematic mapping study. Administrative Sciences, 15(12), 481. https://doi.org/10.3390/admsci15120481

Beska, S. (2025). Cyber resilience in Ukraine: Measuring response to hybrid warfare [Doctoral dissertation, Central European University]. https://www.etd.ceu.edu/2025/beska_solomiia.pdf

European Commission. (2023). Report on the state of the Digital Decade 2023. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023DC0570

European Commission. (2024). State of the Digital Decade 2024. Publications Office of the European Union.

ENISA. (2025). ENISA threat landscape 2025. European Union Agency for Cybersecurity. https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025

IBM Security. (2025). Cost of a data breach report 2025. IBM Corporation. https://www.ibm.com/reports/data-breach

Ostrovska, H. Y., & Ostrovskyi, O. T. (2024). Digital transformation of industry: Current realities and development priorities. Economic Herald of Donbas, 1-2(75-76), 166–177. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177

OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf

Saeed, S., Altamimi, S. A., Alkayyal, N. A., Al Moqren, E. A., & Alshahrani, S. M. (2023). Digital transformation and cybersecurity challenges for businesses resilience: Issues and recommendations. PMC. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10422504/

Vărzaru, A. A. (2024). Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on innovation expenditures and revenues. Systems, 12(9), 359. https://doi.org/10.3390/systems12090359

Vasylieva, T., Kravchenko, O., & et al. (2025). Digital transformations of Ukraine's cybersecurity system during the full-scale war [Monograph].

Shcherban, T. (2025). Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities and strategic prospects. *Economics of Development, 12*(1).

Ольга Вдовічена ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-0768-5519
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

Данило Вдовічен ORCID:
https://orcid.org/0009-0003-4119-3339
магістр,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

## ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ

***Анотація:*** *У статті обґрунтовано значення ESG-орієнтованого підходу як інтегрованого управлінського та економічного інструменту розвитку бізнесу в європейському просторі. Акцентовано увагу на тому, що в умовах інтеграції України до ЄС підприємства мають адаптувати власні бізнес-процеси до принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності, прозорого корпоративного управління й етичної взаємодії зі споживачами. Розглянуто екологічний, соціальний та управлінський компоненти ESG, їхній вплив на стратегічне планування, маркетингові комунікації, програми лояльності, управління персоналом, ланцюгами постачання та репутаційний менеджмент. Доведено, що сучасні програми лояльності трансформуються з інструментів стимулювання повторних покупок у механізми формування довіри, відповідального споживання і соціальної цінності. Окрему увагу приділено «зеленим» програмам лояльності, благодійним ініціативам, соціальному маркетингу, етичній прозорості та запобіганню greenwashing. Визначено, що інтеграція ESG-принципів у бізнес-процеси сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню довіри стейкхолдерів, зниженню репутаційних ризиків і формуванню довгострокових переваг на європейському ринку.*

***Ключові слова:*** *ESG, сталий розвиток, бізнес-процеси, європейська інтеграція, соціальна відповідальність бізнесу, етичний маркетинг, програми лояльності, greenwashing, корпоративне управління, відповідальне споживання.*

***Вступ.*** Сучасний розвиток бізнесу в європейському просторі дедалі більше визначається не лише фінансовими результатами, рівнем конкурентоспроможності чи здатністю підприємств до інновацій, а й їхньою

спроможністю інтегрувати принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності, етичного маркетингу й прозорого корпоративного управління у власні бізнес-процеси. В умовах інтеграції України до ЄС для вітчизняних підприємств особливого значення набуває адаптація управлінських і економічних підходів до європейських стандартів відповідальності, підзвітності, екологічної безпеки, соціальної інклюзії та доброчесної взаємодії зі споживачами.

Традиційно бізнес-процеси підприємства розглядалися переважно крізь призму операційної ефективності: оптимізації витрат, підвищення продуктивності, управління якістю, скорочення тривалості виробничих і логістичних циклів, збільшення обсягів продажу та прибутковості. Однак сучасна європейська бізнес-парадигма передбачає ширше розуміння ефективності. Вона охоплює здатність компанії створювати економічну, соціальну й екологічну цінність одночасно, формуючи довготривалу довіру з боку споживачів, працівників, партнерів, інвесторів, місцевих громад і регуляторів.

У цьому контексті особливого значення набуває ESG-підхід, що поєднує екологічний, соціальний та управлінський компоненти відповідального ведення бізнесу. Його інтеграція у бізнес-процеси означає, що сталість перестає бути лише елементом корпоративної репутації або маркетингової комунікації, а стає частиною стратегічного планування, управління ресурсами, ланцюгами постачання, персоналом, клієнтським досвідом, цифровими даними, програмами лояльності й системами звітності. Саме тому ESG-орієнтоване управління можна розглядати як інтегрований управлінський та економічний підхід до розвитку бізнесу в умовах європейської інтеграції.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що українські підприємства в процесі наближення до європейського ринку стикаються з необхідністю переосмислення власних бізнес-моделей. Від них очікується не лише якісний продукт чи конкурентна ціна, а й підтвердження відповідального походження ресурсів, прозорості умов продажу, недискримінаційності комунікацій, захисту персональних даних, екологічної безпечності виробництва, доброчесності у відносинах із партнерами та реального соціального впливу. За таких умов ESG, соціальний маркетинг, «зелені» програми лояльності й етичні комунікації стають важливими інструментами управління бізнес-процесами та формування довгострокових конкурентних переваг.

Метою статті є обґрунтування ролі ESG-підходу, соціальної відповідальності, етичного маркетингу та програм лояльності як інтегрованих інструментів управління бізнес-процесами підприємств в умовах інтеграції України до ЄС.

***Матеріали та методи.*** Методологічною основою дослідження є системний, процесний, порівняльний і структурно-логічний підходи до аналізу сучасних концепцій управління бізнес-процесами. У межах дослідження використано матеріали щодо ESG-принципів, Цілей сталого розвитку ООН,

корпоративної соціальної відповідальності, «зелених» програм лояльності, благодійних ініціатив, соціального маркетингу та етичної комунікації зі споживачами.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи:

- метод теоретичного узагальнення – для визначення сутності ESG-підходу і його ролі в управлінні бізнес-процесами;
- порівняльний аналіз – для зіставлення практик провідних міжнародних компаній щодо інтеграції сталого розвитку в програми лояльності, управління персоналом, ланцюгами постачання й маркетинговими комунікаціями;
- структурно-логічний метод – для побудови взаємозв'язку між ESG-компонентами, Цілями сталого розвитку та бізнес-процесами підприємства;
- метод кейс-аналізу – для вивчення прикладів Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz, BMW, Unilever, IKEA, PepsiCo, Tesla, Apple, Nestlé, Nike, Everlane, Patagonia, Starbucks та інших компаній;
- метод систематизації – для формування моделі інтеграції ESG-принципів у бізнес-процеси підприємств;
- аналітичний метод – для визначення економічних і управлінських ефектів від упровадження відповідальних бізнес-практик.

Об'єктом аналізу виступають бізнес-процеси підприємств, що функціонують або орієнтуються на діяльність у європейському економічному просторі. Предметом дослідження є управлінські та економічні механізми інтеграції ESG-принципів, соціального маркетингу, «зелених» програм лояльності й етичної прозорості в систему управління бізнесом.

***Результати та обговорення.*** Значення ESG у своїй сучасній формі акцентував колишній Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй Кофі Аннан, який запропонував глобальним корпораціям упроваджувати відповідні принципи у стратегії з метою протидії негативним змінам клімату та соціальним викликам. Показовим є динамічне зростання кількості компаній із ESG-рейтингом у США: якщо на початку 2000-х їх було близько 20, то до 2020 року ця кількість сягнула майже 800 («Що таке ESG-принципи…», n.d., 2022)

Розглядаючи ESG як багатовимірний інструмент оцінки рівня відповідальності бізнесу, варто виділити три основні взаємопов'язані компоненти, які формують пріоритети й напрями діяльності компаній:

*1. Екологічний компонент (Environmental)* зосереджує увагу на зменшенні негативного впливу діяльності підприємства на природне середовище. Це передбачає інтеграцію у корпоративну стратегію заходів щодо скорочення викидів парникових газів, упровадження відновлюваних джерел енергії, оптимізацію систем управління відходами та забезпечення їх екологічної утилізації або переробки. Сучасні підприємства, що прагнуть відповідати стандартам сталого розвитку, розглядають екологічну відповідальність як один із фундаментальних аспектів своєї діяльності. При

цьому практичні заходи можуть включати: використання екологічно чистих і стійких матеріалів у виробничих процесах; запровадження безвідходних технологій; політику збереження водних ресурсів та інших природних багатств; а також інвестиції в інноваційні рішення, спрямовані на зменшення екологічного сліду компанії. Всі ці кроки сприяють не лише збереженню довкілля, але й формують позитивний імідж у споживачів та інших зацікавлених сторін («Що таке концепція ESG?», n.d., 2022)

*2. Соціальний компонент (Social)* охоплює комплекс заходів і політик, спрямованих на захист прав і свобод працівників, забезпечення їх професійного та особистісного розвитку, а також активну участь у житті місцевих громад і соціальних спільнот. Важливою складовою є дотримання принципів етики, підтримка різноманітності та інклюзивності, а також гарантування рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від статі, віку, раси чи інших ознак. У межах соціальної відповідальності компанії реалізують благодійні програми, підтримують соціальні ініціативи й інвестиції, спрямовані на поліпшення якості життя в регіонах своєї присутності. Сучасні соціальні ініціативи дедалі частіше інтегруються у маркетингові стратегії, зокрема у програми лояльності, що дає змогу не лише зміцнити позитивний імідж, а й підвищити рівень довіри та лояльності споживачів. До таких ініціатив належать: підтримка освіти, охорони здоров'я, сприяння здоровому способу життя, а також заходи із забезпечення соціального добробуту («Що таке концепція ESG?», n.d., 2022).

*3. Компонент корпоративного управління (Governance)* є невід'ємною складовою ESG-концепції, що акцентує увагу на дотриманні принципів прозорості, підзвітності та етичності у всіх аспектах управління підприємством. Для досягнення високого рівня корпоративного управління необхідно впроваджувати дієві механізми контролю й аудиту, політики, що запобігають корупції та неетичним практикам, а також забезпечувати відповідальність керівництва за прийняті рішення. Створення ефективної системи управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток і сталий бізнес, сприяє формуванню довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, що безпосередньо впливає на зростання лояльності та репутації підприємства (Amoghli, n.d., 2023).

Зростання суспільної свідомості щодо проблем екології, зміни клімату, а також соціальних викликів дедалі більше впливає на поведінкові моделі споживачів. Сучасний покупець не обмежується вибором товару лише за його функціональністю чи ціною, він звертає увагу на те, наскільки виробник відповідає його ціннісним орієнтирам, підтримує сталий розвиток, соціальні ініціативи та етичні стандарти управління. Як наслідок, бізнес, що демонструє відданість принципам ESG, має значні конкурентні переваги, а саме – здатність залучати і утримувати лояльних клієнтів, готових сплачувати преміальні ціни за продукцію, виготовлену з урахуванням екологічних і соціальних стандартів (Amoghli, n.d., 2023).

Впровадження ESG-принципів вимагає від підприємств системного підходу до збору, аналізу й обробки даних, що дозволяє оцінювати вплив їх діяльності на довкілля, соціальні аспекти та управлінські практики. Застосування сучасних методів аналітики і маркетингових досліджень дає можливість не лише підвищувати прозорість і підзвітність, але й оперативно реагувати на виклики ринку, прогнозувати тенденції та вдосконалювати корпоративні стратегії («Що таке концепція ESG?», n.d., 2022).

Для успішної інтеграції ESG у бізнес-стратегії рекомендується послідовне виконання таких заходів:

1. Ідентифікація ключових ESG-проблем, які мають найбільший вплив на бізнес-процеси та відповідають основним цінностям підприємства.
2. Формування чіткої політики ESG, що містить цілі, зобов'язання та конкретні дії у сфері екології, соціальної відповідальності й корпоративного управління, з обов'язковим затвердженням на рівні вищого керівництва.
3. Встановлення вимірюваних показників ефективності (KPI) для моніторингу досягнень у рамках ESG та забезпечення регулярної звітності для підвищення прозорості і підзвітності.
4. Інтеграція ESG-принципів у процеси прийняття рішень на всіх управлінських рівнях, включаючи розробку продуктів, управління ланцюгами постачання, розподіл ресурсів та інвестиції.
5. Активне залучення зацікавлених сторін – клієнтів, співробітників, постачальників, інвесторів і місцевих громад – до реалізації ESG-ініціатив із метою формування почуття спільної відповідальності.
6. Підтримка прозорої та ефективної структури корпоративного управління, що забезпечує етичність і справедливість у всіх аспектах діяльності.
7. Впровадження практик і технологій, які сприяють мінімізації негативного впливу на довкілля, зокрема оптимізації споживання енергії, зменшенню утворення відходів і викидів вуглецю.
8. Реалізація соціальних проєктів, що приносять користь місцевим громадам, наприклад, підтримка освітніх програм, охорони здоров'я та заходів із подолання бідності.
9. Забезпечення регулярного інформування зацікавлених сторін про прогрес у реалізації ESG через офіційні звіти, корпоративні веб-ресурси та соціальні медіа.

Використання ESG-ініціатив як ключового елементу у формуванні корпоративного бренду та маркетингових комунікацій для залучення й утримання клієнтів, які цінують етичність і відповідальність (Amoghli, n.d., 2023).

Таким чином, комплексна імплементація ESG-принципів сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності клієнтів та забезпечує стійке

конкурентне становище підприємства у довгостроковій перспективі. В умовах постійних змін ринкового середовища і підвищених очікувань суспільства щодо корпоративної відповідальності, ESG стає не лише маркетинговим трендом, а й необхідною складовою сучасної бізнес-стратегії, орієнтованої на створення соціальної цінності та сталого розвитку (Amoghli, n.d., 2023).

Розглядаючи соціальний компонент ESG детальніше, доцільно звернути увагу на низку ключових Цілей сталого розвитку ООН (SDG/ЦСР), зокрема ті, що безпосередньо пов'язані із соціальними ініціативами підприємств. Особливу увагу приділяють ліквідації бідності, забезпеченню продовольчої безпеки, покращенню здоров'я та благополуччя, а також розвитку якісної освіти, які є фундаментальними складовими сталого розвитку і інтегруються в сучасні програми лояльності.

У контексті сучасного бізнесу ESG-підхід (екологічний, соціальний та управлінський) стає невід'ємною частиною програм лояльності, перетворюючи їх із простих систем винагород на інструменти сталого розвитку. Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) слугують рамковою основою для інтеграції цих елементів, дозволяючи компаніям заохочувати клієнтів до етичних дій, таких як підтримка соціальної рівності чи зменшення екологічного впливу. За даними звіту Growave 2025 65% споживачів віддають перевагу брендам із «зеленими» програмами лояльності, що підвищує рівень утримання клієнтів на 20-30% («Green Loyalty Program», 2025). Провідні світові компанії, зокрема Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz та BMW, упроваджують ESG-принципи у свої програми лояльності: наприклад, Bayer заохочує фермерів за сталі методи землеробства, а Ferrero – через ініціативи для споживачів, спрямовані на етичне харчування. Для аналізу використано джерела з наведеного списку, зокрема звіти Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz, BMW за 2024-2025 роки, а також дослідження Influence.io 2025 щодо програм сталого розвитку лояльності.

Теоретично ESG у програмах лояльності ґрунтується на балансі трьох компонентів: екологічному (E), соціальному (S) та управлінському (G). Екологічний компонент передбачає мінімізацію впливу через винагороди за сортування й переробку відходів; соціальний – просування рівності та зміцнення здоров'я; управлінський – етичне управління даними клієнтів. Узагальнену логіку інтеграції ESG у бізнес-процеси підприємства представлено на рисунку 1.




**Рис. 1. Інтеграція ESG-компонентів у бізнес-процеси підприємства**
*Джерело: адаптовано автором з офіційного сайту ООН (United Nations, 2025).*

Цілі сталого розвитку 1-4 формують основу соціальної сталості, впроваджуючись у програми лояльності через ігрові механізми: бонуси за участь у благодійності (ЦСР 1), заохочення здорового харчування (ЦСР 2) та підтримку освіти (ЦСР 4). У цьому підрозділі розглядаються ЦСР 1-4 з прикладами адаптації програм лояльності для ESG-впливу.

*ЦСР 1: Ліквідація бідності*

У соціальному компоненті ESG ця ціль зосереджена на подоланні бідності через розширення доступу до ресурсів. За даними Світового банку (2025), понад 700 мільйонів людей досі живуть у крайній бідності (United Nations, 2025). У програмах лояльності це реалізується через винагороди за підтримку вразливих категорій населення, зокрема донати чи покупки в етичних постачальників.

Прикладом є Bayer AG, яка інтегрує у свої програми лояльності бонуси за участь у програмах самодопомоги, підтримуючи понад 73 мільйони людей у країнах із низьким рівнем доходу (Bayer AG, 2024). Ferrero Group у додатку для лояльності заохочує клієнтів купувати сертифіковане какао, що підвищує доходи фермерів (99% продукції сертифіковано Rainforest Alliance, Sustainability Report 2024) (Ferrero Group, 2024). BMW Group пропонує винагороди за участь у соціальних ініціативах, створюючи робочі місця й сприяючи інклюзивності серед 158 441 співробітника (Bosch, 2024).

*ЦСР 2: Подолання голоду*

Ключові екологічні та соціальні аспекти цієї цілі спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки. За даними ООН (2025), близько 735 мільйонів людей страждають від голоду. Програми лояльності стимулюють сталий вибір продуктів через бонуси.

Наприклад, Bayer підтримує 53 мільйони фермерів, винагороджуючи їх за зменшення використання пестидів на 13% у період 2019–2023 років, (Bayer AG, 2024). Ferrero досягла 100% використання яєць, отриманих від курей, які утримуються в умовах без кліток, водночас реалізуючи програми стимулювання споживачів до вибору етично виробленої продукції (Ferrero Group, 2024).

*ЦСР 3: Добре здоров'я та благополуччя*

Ця ціль інтегрує соціальний аспект ESG, забезпечуючи доступ до медичних послуг і сприяючи зміцненню здоров'я. ВООЗ (2025) зазначає, що пандемії посилили нерівність у доступі до охорони здоров'я (United Nations, 2025). Програми лояльності включають винагороди за участь у оздоровчих активностях і безпеці.

Bayer спрямовує свої зусилля на задоволення важливих соціальних потреб, забезпечуючи контрацептивні засоби для понад 51 мільйона жінок у різних регіонах світу. Для підвищення ефективності своїх програм у сфері охорони здоров'я Bayer впроваджує систему бонусів, яка стимулює активну участь жінок у програмах профілактики та підтримки репродуктивного здоров'я. Такий підхід дозволяє не лише покращити доступ до медичних послуг, а й сприяє формуванню більш відповідального ставлення до здоров'я серед населення.

Ferrero реалізує соціально орієнтовану програму «Kinder Joy of Moving», в рамках якої залучено понад 3,7 мільйона дітей. Програма спрямована на заохочення активного способу життя серед молоді через інтерактивні активності, які підтримуються за допомогою мобільного додатку. Винагороди, що надаються учасникам через додаток, стимулюють дітей брати участь у спортивних та освітніх заходах, що сприяє формуванню здорових звичок та розвитку фізичної активності у ранньому віці.

Bosch демонструє ефективний підхід до підвищення безпеки на робочих місцях, зокрема до зменшення рівня аварійності до 1,46 випадку на мільйон відпрацьованих годин. Це досягається завдяки впровадженню інноваційних смарт-пристроїв, які забезпечують контроль і моніторинг безпечного користування технікою. Для додаткового стимулювання відповідальної поведінки серед працівників Bosch застосовує систему бонусів, що заохочує дотримання стандартів безпеки та сприяє зниженню виробничих ризиків (Bosch, 2024)

Компанія Mercedes-Benz упровадила унікальну функцію в мобільному додатку *My Mercedes*, спрямовану на заохочення безпечного водіння серед користувачів (Mercedes-Benz, 2024). Ця ініціатива передбачає надання

стимулів та нагород водіям, які дотримуються правил дорожнього руху та демонструють відповідальну поведінку за кермом. Завдяки інтегрованим системам моніторингу, додаток аналізує стиль водіння, сприяючи підвищенню безпеки на дорогах і зменшенню ризиків аварій. Такий підхід відповідає стратегії компанії щодо розвитку інноваційних рішень, які не лише покращують досвід користувача, а й сприяють сталому й безпечному транспорту.

*ЦСР 4: Якісна освіта*

Управлінський компонент ESG значною мірою проявляється через підтримку освітніх ініціатив, які сприяють підвищенню рівня знань і компетенцій у суспільстві. Згідно з даними ЮНЕСКО (2025), приблизно 250 мільйонів людей у світі досі позбавлені доступу до якісної освіти, що створює значні соціальні й економічні виклики. У цьому контексті компанії все частіше впроваджують програми лояльності, які не лише зміцнюють відносини з клієнтами, а й стимулюють їх активну участь у освітніх ініціативах. Надання бонусів і винагород за залучення до навчальних програм є ефективним інструментом мотивації, що сприяє популяризації освіти та розвитку навичок серед широких верств населення. Такий підхід відповідає принципам соціальної відповідальності бізнесу і сприяє сталому розвитку як окремих спільнот, так і суспільства в цілому

Так, компанія Ferrero реалізує комплексний підхід до підтримки сталого сільського господарства, активно інвестуючи в освітні програми для фермерів. Ці програми спрямовані на підвищення їхньої обізнаності щодо сучасних агротехнологій, екологічних практик та етичних стандартів виробництва. Одночасно Ferrero запроваджує систему бонусів для своїх клієнтів, що мотивує споживачів обирати продукцію, виготовлену з урахуванням принципів сталого розвитку та відповідального виробництва. Такий підхід не лише підтримує фермерів, але й сприяє формуванню відповідального споживання на ринку.

Bosch виділяє значні фінансові ресурси, загалом 25,8 мільйона євро, для впровадження освітніх ініціатив, які інтегруються у корпоративну систему лояльності. Ці програми мають на меті підвищення професійної кваліфікації працівників, розвиток їхніх компетенцій та забезпечення відповідності найвищим стандартам безпеки і якості. Через систему лояльності Bosch заохочує активну участь співробітників у навчанні, що підвищує загальну продуктивність і сприяє впровадженню інновацій у виробничі процеси.

Компанія BMW здійснює значні інвестиції у розвиток людського капіталу, виділяючи 415,5 мільйона євро на програми професійного навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників через Академію BMW. Ця освітня платформа забезпечує комплексний підхід до навчання, включаючи як технічні навички, так і управлінські компетенції, що відповідають сучасним вимогам автомобільної галузі та тенденціям цифрової трансформації.

Програма лояльності Академії BMW передбачає винагородження учасників за успішне завершення тренінгів і курсів, що стимулює постійне

самовдосконалення і мотивацію працівників до безперервного професійного розвитку. Така система заохочень не лише підвищує залученість персоналу, а й сприяє формуванню корпоративної культури навчання та інновацій.

Цей стратегічний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє BMW зміцнювати конкурентну позицію на світовому ринку, забезпечуючи безперервний розвиток і підвищення кваліфікації працівників на всіх рівнях. Інвестиції у навчання відкривають компанії доступ до передових знань, сучасних технологій та ефективних управлінських практик, що сприяє зростанню ефективності виробництва, впровадженню інновацій і гнучкій адаптації до змін у галузі автомобілебудування.

Розвиток як технічних, так і «м'яких» навичок підвищує мотивацію, зміцнює корпоративну культуру і формує позитивний імідж роботодавця. Це, у свою чергу, веде до зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та оптимізації внутрішніх процесів.

Таким чином, навчання персоналу стає для BMW не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й важливим фактором сталого розвитку та утримання лідерських позицій на глобальному ринку.

Для систематизації теоретичних основ цих цілей у контексті ESG-підходу до програм лояльності наведено на рисунку 2, який стисло відображає ключові аспекти та їх інтеграцію.




**Рис. 2. Теоретичний огляд ЦСР 1-4 з акцентом на ESG у програмах лояльності.**

*Джерело: адаптовано автором з офіційного сайту ООН (United Nations, 2025).*

Інтеграція ESG-підходу в програми лояльності через ЦСР 1-4 дозволяє компаніям не лише зміцнювати зв'язок із клієнтами, але й сприяти сталому розвитку. Аналіз Bayer AG, Ferrero Group, Bosch, Mercedes-Benz і BMW показує, що гейміфікація й бонуси за етичні дії (підтримка фермерів, здоров'я, освіта) ефективно залучають свідомих споживачів. ЦСР 3 (здоров'я) має найбільше охоплення, що відображає пріоритетність оздоровчих ініціатив у лояльності. ESG-стратегії підвищують утримання клієнтів на 20-30%, формуючи конкурентну перевагу та соціальну цінність («Customer Loyalty and Retention», 2026).

«Зелені» програми лояльності мають особливу цінність для підприємств, що прагнуть адаптуватися до європейських ринкових вимог. Вони дозволяють одночасно досягати кількох результатів: підвищувати повторні покупки, формувати екологічно відповідальну поведінку клієнтів, зменшувати негативний вплив на довкілля, посилювати репутацію бренду, створювати доказову базу для ESG-комунікацій. Прикладами таких практик є програми trade-in, бонуси за повторне використання товарів, підтримка етичних ланцюгів постачання, винагороди за купівлю продукції з екологічною сертифікацією, а також інструменти підтримки чистої енергії та водозбереження.

Емпіричні дослідження свідчать про високий економічний і соціальний потенціал цього підходу. Згідно з Global Customer Loyalty Report 2025 від Antavo, 68 % споживачів готові платити більше за продукти брендів із «зеленими» ініціативами, тоді як упровадження таких програм підвищує показник утримання клієнтів у середньому на 25 % (Stratlx, 2025). Аналіз Growave.io, демонструє, що бренди зі сталою політикою мають на 4 % більше повторних покупок порівняно з конкурентами, які не інтегрують стійкість у свою маркетингову стратегію («Customer Loyalty and Retention,» 2026). Додатково, рентабельність інвестицій у програми лояльності з екологічним компонентом досягає 5,2-кратного повернення вкладених коштів. Така ефективність пояснюється синергетичним поєднанням нематеріальних (цінності бренду, довіра, соціальний капітал) і матеріальних (економія ресурсів, оптимізація ланцюгів постачання) чинників.

Інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) 5-8 у зелені програми лояльності полягає у гармонізації компонентів ESG з конкретними завданнями ООН.

ЦСР 5 (Гендерна рівність) корелює насамперед із соціальним виміром ESG, акцентуючи увагу на подоланні дискримінації та розширенні можливостей для жінок і дівчат. У програмах лояльності це може реалізовуватись через бонуси за покупки продукції жіночих кооперативів або підтримку брендів, що інвестують у гендерну освіту.

ЦСР 6 (Чиста вода та санітарія) відповідає екологічному компоненту ESG, зосереджуючись на стимулюванні переробки, водозбереження та інновацій у використанні водних ресурсів.

ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія) також належить до екологічної складової ESG, оскільки передбачає винагороди за використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних товарів чи повернення продукції для повторного використання.

Нарешті, ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) охоплює як соціальний, так і управлінський виміри ESG, адже стосується підтримки етичних ланцюгів постачання і створення справедливих умов праці у виробництві товарів і наданні послуг .

Таким чином, теоретична модель «зеленої» лояльності, інтегрованої з ЦСР 5–8, формує три взаємопов'язані площини впливу.

По-перше, вона закріплює екологічну відповідальність як частину споживчої поведінки, надаючи їй економічний сенс через систему винагород.

По-друге, вона сприяє зміцненню соціальної справедливості, підтримуючи гендерну рівність, доступ до ресурсів і гідну працю.

По-третє, вона формує етичну бізнес-культуру, у межах якої компанії демонструють прозору відповідальність перед усіма групами стейкхолдерів – від клієнтів і працівників до інвесторів та місцевих громад. Такий підхід не лише сприяє зростанню довіри, але й створює передумови для підвищення лояльності клієнтів і зміцнення репутації бренду. Водночас він забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, підкріплену як нормативними орієнтирами ООН, так і емпіричними підтвердженнями, що містяться у корпоративних звітах і незалежних дослідженнях.

Аналіз відкритих звітів провідних глобальних корпорацій підтверджує, що інтеграція цілей сталого розвитку (ЦСР) 5–8 у програми лояльності клієнтів перетворилася на невід'ємний елемент стратегічних ESG-ініціатив (Stratlx, 2025), (Unilever, 2024). Це свідчить про системний підхід до поєднання соціальної відповідальності та бізнес-цілей, що забезпечує баланс між економічною вигодою і суспільною цінністю.

*ЦСР 5: Гендерна рівність*

У межах «зелених» програм лояльності виконує функцію соціального каталізатора, що поєднує маркетингові механізми з інструментами інклюзивного розвитку. У корпоративних стратегіях глобальних брендів ця ціль трансформується у конкретні бонусні моделі, які заохочують підтримку жіночого підприємництва, розвиток жіночого лідерства та подолання структурної дискримінації. Наприклад, компанія Unilever через програму Opportunities for Women інтегрує в систему лояльності можливість отримання додаткових бонусів за купівлю продукції брендів, якими керують жінки, або за участь у соціальних проєктах, спрямованих на професійне навчання дівчат у країнах, що розвиваються (Unilever, 2024). Coca-Cola Company через ініціативу 5by20 (розширення економічних можливостей для 5 мільйонів жінок до 2020 року) впровадила механізм автоматичного перерахування частини бонусних балів на підтримку мікрокредитних програм для жінок-підприємців, що

поєднує клієнтську активність із соціальною інвестицією (The Coca-Cola Company, 2024).

Для систематизації корпоративних підходів до інтеграції ЦСР 5 «Гендерна рівність» у «зелені» програми лояльності доцільно розглянути рисунок 3, який демонструє приклади успішної реалізації цього принципу в діяльності провідних міжнародних компаній. У ній наведено конкретні ініціативи, механізми їх упровадження в програми лояльності та очікувані соціальні ефекти.




**Рис. 3. Приклади реалізації ЦСР 5 (Гендерна рівність) у «зелених» програмах лояльності.**

*Джерело: складено автором на основі звітів (The Coca-Cola Company, 2024), (IKEA, 2025)*

*ЦСР 6: Чиста вода та санітарія*

У системі «зеленої» лояльності акцент робиться на поєднанні комерційної взаємодії з проєктами, що не лише забезпечують доступ до якісної питної води, а й впроваджують екологічно відповідальні практики водокористування на всіх етапах виробництва й споживання. Такий підхід дозволяє одночасно підтримувати бізнес-цілі компаній і робити вагомий внесок у вирішення глобальної проблеми нестачі водних ресурсів. У цьому контексті корпорації застосовують широкий спектр інструментів, які мотивують клієнтів брати активну участь у фінансуванні сучасних водоочисних систем, впроваджувати побутові заходи зі скорочення власного

водного сліду, а також підтримувати локальні ініціативи з охорони водойм і збереження біорізноманіття.

Наприклад, IKEA у межах своєї програми лояльності пропонує учасникам додаткові бонуси за придбання товарів, виготовлених із використанням технологій водозбереження, що зменшують витрати води під час їхнього виробництва. Крім того, споживачі отримують винагороди за участь у кампаніях зі збору та повторної переробки текстилю, що не лише скорочує кількість відходів, а й знижує непряме водоспоживання, пов'язане з вирощуванням бавовни та іншої сировини *(IKEA, 2025).*

PepsiCo, у межах глобальної ініціативи «Water Stewardship», інтегрувала у свою програму лояльності опцію, за якою кожна покупка продукції з маркуванням «Sustainable Water Use» автоматично спрямовує частину коштів на фінансування проєктів із відновлення та захисту джерел питної води. Особливий акцент робиться на регіони з дефіцитом водних ресурсів, де такі проєкти сприяють не лише екологічному, а й соціальному розвитку громад (PepsiCo, 2024). Таким чином, подібні програми поєднують вигоди для споживачів, підтримку сталих бізнес-практик та значний позитивний вплив на довкілля.

Для кращого розуміння масштабів та інструментів реалізації ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія» у «зелених» програмах лояльності доцільно проаналізувати конкретні приклади діяльності провідних міжнародних компаній. Такий аналіз дає змогу простежити, яким чином бізнес інтегрує принципи відповідального водокористування у взаємодію зі споживачами, перетворюючи екологічні ініціативи на важливу складову клієнтського досвіду.

Зокрема, у рамках цих програм компанії застосовують різноманітні механізми стимулювання: від надання бонусів за придбання продукції, що відповідає стандартам водозбереження, до автоматичного спрямування частини доходів на фінансування проєктів з очищення та відновлення джерел питної води у регіонах, які потерпають від її нестачі. Такий підхід не лише підвищує зацікавленість клієнтів у відповідальних покупках, але й формує довгостроковий екологічний ефект, сприяючи зміцненню іміджу компанії як соціально відповідального учасника ринку.

Узагальнена інформація про подібні ініціативи представлені на рисунку 4, який демонструє різні формати інтеграції ЦСР 6 у «зелені» програми лояльності, їхні механізми реалізації та очікувані результати.




**Рис. 4. Приклади реалізації ЦСР 6. Чиста вода та санітарія у «зелених» програмах лояльності.**

*Джерело: складено автором на основі звітів (PepsiCo, 2024), (Tesla, Inc., 2024)*

Таким чином, інтеграція ЦСР 5 і 6 у «зелені» програми лояльності забезпечує синергетичний ефект: з одного боку, підвищується соціальна значущість бренду та лояльність клієнтів, а з іншого – посилюється вплив на досягнення глобальних завдань сталого розвитку через пряме фінансування й підтримку екологічних і соціальних проєктів.

*ЦСР 7. Доступна та чиста енергія*

У межах концепції «зелених» програм лояльності виконує ключову функцію у переході світової економіки на низьковуглецеву модель розвитку. Основний фокус цієї цілі полягає у забезпеченні універсального доступу до сучасних енергетичних послуг, суттєвому збільшенні частки відновлюваних джерел енергії та підвищенні енергоефективності у всіх секторах.

Наприклад, Tesla Inc. у своїй реферальній програмі не лише стимулює продажі електромобілів, але й формує ком'юніті амбасадорів чистої енергії, які через рекомендації залучають нових клієнтів до користування безвуглецевим транспортом. Заохочення у вигляді безкоштовних кВт·год для зарядки або знижок на сонячні панелі створює прямий зв'язок між поведінкою споживача та скороченням викидів *(Tesla, Inc., 2024).* Apple Inc., впроваджуючи свою програму Trade-in, також працює на досягнення ЦСР 7, адже повторне використання компонентів старих пристроїв зменшує потребу у нових енергоємних виробничих циклах, що у перспективі скорочує споживання викопного палива у виробництві (Apple Inc., 2024). Вплив таких ініціатив виходить за межі суто екологічних показників: вони змінюють споживчу

культуру, закріплюють у свідомості людей цінність енергоефективності та сприяють формуванню стійкого попиту на технології чистої енергії.

Нижче наведено приклади інтеграції ЦСР 7 у програми лояльності глобальних брендів, які демонструють, як інструменти винагород можуть одночасно стимулювати продажі та впливати на зниження вуглецевого сліду. Кожен приклад показує, яким чином поєднуються економічна вигода для споживача, екологічна користь і популяризація відновлюваних джерел енергії (рис. 5).




**Рис. 5. Приклади реалізації ЦСР 7. Доступна та чиста енергія у «зелених» програмах лояльності.**

*Джерело: складено автором на основі звітів (Apple Inc., 2024), [20], (Nestlé, 2024)*

*ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання*

У межах зелених програм лояльності підкреслює, що економічний розвиток повинен ґрунтуватися на принципах соціальної справедливості, забезпечення безпечних та гідних умов праці, а також підтримки інновацій і підприємництва. Її інтеграція у програми лояльності дозволяє брендам створювати додану цінність для споживача, який прагне підтримувати компанії з етичною бізнес-моделлю.

Такі підходи включають винагороди за придбання продукції, виготовленої у рамках прозорих ланцюгів постачання, де дотримуються трудові права працівників, забезпечуються справедливі зарплати та відсутні елементи примусової чи дитячої праці. Наприклад, Nestlé у межах своєї концепції Creating Shared Value впроваджує програми бонусів для клієнтів, що купують продукцію фермерських господарств із сертифікатом Fairtrade, який гарантує гідні умови праці та стабільний дохід виробникам (Nike, Inc., 2024). Nike Inc. у своєму звіті показує приклад інтеграції позначки Made in Fair Labor

Conditions у свої програми лояльності, де споживач отримує додаткові бали чи знижки, обираючи продукцію з підтвердженням етичності виробництва (Antavo, 2025).

Ці практики формують новий рівень взаємодії між брендом і клієнтом: останній отримує не лише матеріальну винагороду, а й моральне задоволення від участі у підтримці соціально значущих процесів. Показовим у цьому контексті є досвід реалізації ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання, що представлений на рисунку 6.




**Рис. 6. Приклади реалізації ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання у «зелених» програмах лояльності.**

*Джерело: складено автором на основі звітів (Nike, Inc., 2024), (Antavo, 2025).*

Отже, зелені програми лояльності є потужним інструментом поєднання бізнес-цілей із глобальними завданнями сталого розвитку, трансформуючи традиційні моделі винагород у стратегії, що сприяють екологічній і соціальній відповідальності. Ці програми, інтегруючи принципи ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності), заохочують клієнтів до екосвідомих і соціально значущих дій, таких як переробка, використання енергоефективних продуктів і підтримка етичних ланцюгів постачання.

Водночас соціальний маркетинг і благодійні програми лояльності формують інший важливий вимір інтегрованого управління бізнес-процесами. Вони перетворюють взаємодію зі споживачем із суто комерційної транзакції на участь у ширшому соціальному процесі. Коли клієнт має можливість спрямувати бонуси на благодійність, підтримати освітній, медичний, екологічний або гуманітарний проєкт, бренд формує не лише раціональну, а й

емоційну лояльність. Для підприємства це означає підвищення довіри, формування спільноти навколо бренду та зміцнення довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

Особливої уваги потребує етичний маркетинг як управлінський інструмент прозорості у відносинах зі споживачами. У цифровому середовищі клієнти мають швидкий доступ до інформації про товари, ціни, умови акцій, походження сировини, виробничі практики та репутацію бренду. Тому приховані комісії, маніпулятивні знижки, незрозумілі правила використання бонусів, перебільшені екологічні заяви або неетичне використання персональних даних можуть швидко спричинити репутаційні втрати. Натомість прозора комунікація, зрозумілі умови програм лояльності, відкритість щодо ціноутворення, походження продукції та соціального впливу створюють основу для довгострокових відносин зі споживачами.

У цьому контексті важливим ризиком є greenwashing – практика перебільшення або імітації екологічної відповідальності без реальних змін у бізнес-процесах. Для підприємств, що інтегруються у європейський простір, уникнення greenwashing має бути не лише репутаційним, а й управлінським завданням. Це передбачає наявність вимірюваних ESG-показників, внутрішнього моніторингу, регулярної звітності, підтверджених даних про екологічні й соціальні результати, а також узгодженості між маркетинговими заявами і фактичними діями компанії.

Практична інтеграція ESG у бізнес-процеси підприємства може бути реалізована через поетапну управлінську модель:

1. Діагностика поточних бізнес-процесів – визначення екологічних, соціальних та управлінських ризиків у закупівлях, виробництві, логістиці, маркетингу, роботі з персоналом і клієнтами.
2. Формування ESG-політики підприємства – закріплення цілей, принципів, відповідальних осіб, процедур і показників результативності.
3. Інтеграція ESG у стратегічне та операційне планування – включення сталих критеріїв у бізнес-плани, бюджети, інвестиційні рішення, маркетингові стратегії і партнерські угоди.
4. Розроблення системи KPI – визначення показників енергоефективності, скорочення відходів, соціального впливу, прозорості комунікацій, задоволеності клієнтів і залученості персоналу.
5. Цифровізація моніторингу – використання CRM, ERP, BI-систем і цифрової аналітики для збору, обробки та візуалізації ESG-даних.
6. Модернізація програм лояльності – перехід від суто бонусних моделей до програм, що заохочують екологічні, соціальні та етичні дії.
7. Комунікація та звітність – регулярне інформування стейкхолдерів про результати ESG-ініціатив, уникнення маніпулятивних заяв і забезпечення доказовості.

8. Залучення стейкхолдерів – участь клієнтів, працівників, постачальників, громад і партнерів у формуванні та оцінюванні сталих ініціатив.

9. Оцінка економічного ефекту – аналіз впливу ESG-заходів на витрати, продажі, лояльність, репутацію, інвестиційну привабливість і ризики.

10. Безперервне вдосконалення – оновлення політик і бізнес-процесів відповідно до змін ринку, очікувань споживачів і європейських практик.

Для українських підприємств така модель має не лише управлінське, а й стратегічне значення. Вона дозволяє підвищити готовність до роботи на європейських ринках, посилити довіру з боку партнерів, зменшити репутаційні ризики та сформувати конкурентні переваги, які базуються не лише на ціні, а й на відповідальності, прозорості та довгостроковій цінності.

***Висновки.*** ESG-підхід у сучасних умовах стає важливою основою інтегрованого управління бізнес-процесами підприємств. Його значення полягає у тому, що екологічні, соціальні та управлінські критерії поступово перетворюються з додаткових іміджевих елементів на обов'язкові складові стратегічного й операційного менеджменту.

У контексті інтеграції України до ЄС ESG-орієнтоване управління дає змогу підприємствам адаптуватися до європейського бізнес-середовища, де ключовими стають прозорість, відповідальне виробництво, захист прав споживачів, етичні комунікації, недискримінаційність, екологічна сталість і підзвітність перед стейкхолдерами.

Програми лояльності, соціальний маркетинг і етичний маркетинг можуть бути ефективно інтегровані в систему управління бізнес-процесами. Вони забезпечують не лише повторні покупки чи короткострокове зростання продажів, а й формують довіру, емоційну прив'язаність, репутаційний капітал і довгострокову конкурентну перевагу.

«Зелені» програми лояльності стимулюють екологічно відповідальну поведінку споживачів, благодійні програми посилюють соціальний вплив бізнесу, а етичний маркетинг забезпечує прозорість і доброчесність взаємодії з клієнтами. У сукупності ці інструменти формують нову управлінську модель, у якій економічна ефективність поєднується зі сталим розвитком.

Для українського бізнесу впровадження ESG у бізнес-процеси має розглядатися як практичний шлях до підвищення конкурентоспроможності в європейському просторі. Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення галузевих ESG-KPI, цифрових систем моніторингу сталого розвитку, моделей оцінювання соціального впливу програм лояльності та методик запобігання greenwashing у маркетингових комунікаціях.

## References

Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. (n.d.). *Fintech Insider*. Retrieved August 12, 2025, from

https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/

Що таке концепція ESG? Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність. (n.d.). *Integral Solutions*. Retrieved August 12, 2025, from https://integralsolutions.pl/uk/koncepcja-esg/

Amoghli, A. H. (n.d.). *How customer loyalty is strategically impacted by ESG*. LinkedIn. Retrieved August 12, 2025, from https://www.linkedin.com/pulse/how-customer-loyalty-strategically-impacted-esg-alusch-h-amoghli

Green loyalty program: Benefits and examples. (2025). *Growave.io*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.growave.io/blog/green-loyalty-program

United Nations. (2025). *Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. Retrieved August 12, 2025, from https://sdgs.un.org/goals

Bayer AG. (2024). *Impact report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.bayer.com/en/sustainability/impact-report

Ferrero Group. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.ferrero.com/sustainability-report

BMW Group. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.bmwgroup.com/en/sustainability.html

Bosch. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.bosch.com/sustainability/

Mercedes-Benz. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.mercedes-benz.com/en/sustainability/

Customer loyalty and retention. (2025). *Growave.io*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.growave.io/blog/customer-loyalty-and-retention

United Nations. (2025). *Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. Retrieved August 12, 2025, from https://sdgs.un.org/goals

Stratlx. (2025). *ROI in global loyalty programs 2025*. Retrieved August 12, 2025, from https://stratlx.com/en/2025/01/global-customer-loyalty-report-2025

Unilever. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.unilever.com/sustainability/

The Coca-Cola Company. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.coca-colacompany.com/sustainability

IKEA. (2025). *Sustainability report 2025*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.ikea.com/global/en/sustainability/

PepsiCo. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.pepsico.com/sustainability-report

Tesla, Inc. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.tesla.com/impact

Apple Inc. (2024). *Environmental progress report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.apple.com/environment

Nestlé. (2024). *Sustainability report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.nestle.com/sustainability

Nike, Inc. (2024). *Impact report 2024*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.nike.com/sustainability

Antavo. (2025). *Global customer loyalty report 2025*. Retrieved August 12, 2025, from https://antavo.com/news/antavo-gclr-2025-report

Comarch. (2025). *Sustainable loyalty programs: Trends and strategies*. Retrieved August 12, 2025, from https://www.comarch.com/trade-loyalty-marketing

Валерія ПЕНЮК ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-7005-4173
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА

***Анотація.*** *Досліджено сучасні компетентнісні моделі менеджера та маркетолога в умовах цифровізації, глобалізації та євроінтеграції. Проаналізовано наукові підходи до розмежування понять «компетенція» та «компетентність» і визначено основні групи компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності сучасних управлінських і маркетингових кадрів. Систематизовано особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні, лідерські, управлінські, аналітичні, комунікативні, креативні та цифрові компетентності менеджера і маркетолога. Обґрунтовано значення лідерських, комунікативних, менторських, коучингових та фасилітаційних компетентностей у забезпеченні ефективного управління персоналом і командної взаємодії. Визначено роль цифрової компетентності як однієї з ключових складових професійної успішності сучасного менеджера та маркетолога. З'ясовано особливості міжкультурних компетентностей як складової професійної підготовки фахівців, здатних ефективно взаємодіяти в міжнародному та мультикультурному середовищі. Запропоновано узагальнену модель компетентностей менеджера та маркетолога з урахуванням специфіки їх професійної діяльності. Доведено, що системне формування та розвиток комплексу професійних, особистісних, управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей є важливою передумовою професійної успішності фахівців, конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до сучасних змін бізнес-середовища.*

***Ключові слова****: компетентнісна модель, менеджер, маркетолог, компетентність, компетенція, професійні компетентності, управлінські компетентності, лідерські компетентності, комунікативні компетентності, цифрові компетентності, міжкультурні компетентності, конкурентоспроможність.*

***Вступ.*** Особистість менеджера є одним із ключових чинників, що визначають ефективність і стабільний розвиток підприємства. Зміна ролі управлінців зумовлена, зокрема, трансформаціями сучасної економіки та зростанням значення маркетингу. Постіндустріальна інформаційна економіка

характеризується високим рівнем конкуренції, швидким оновленням технологій, ідей і навіть професій. За таких умов успішна діяльність компанії потребує нових підходів до управління, а отже – чіткого формування вимог до особистісних якостей менеджерів та маркетологів, які здійснюють управління бізнес-процесами в умовах євроінтеграції.

Актуальність дослідження компетентнісних моделей сучасного менеджера та маркетолога посилюється необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості, глобалізація ринків та посилення міжнародної конкуренції зумовлюють трансформацію традиційних вимог до управлінських і маркетингових фахівців. Сучасний менеджер і маркетолог мають не лише володіти ґрунтовними професійними знаннями, а й бути здатними оперативно аналізувати значні масиви інформації, приймати обґрунтовані рішення, використовувати цифрові інструменти, ефективно комунікувати з різними цільовими групами та забезпечувати результативну командну взаємодію. У зв’язку з цим виникає потреба у формуванні комплексної компетентнісної моделі, яка б відповідала сучасним вимогам бізнес-середовища та враховувала тенденції розвитку професійної діяльності.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті євроінтеграційних процесів України, що передбачають наближення вітчизняної системи професійної підготовки та розвитку людського капіталу до європейських стандартів. Конкурентоспроможність українських підприємств значною мірою залежить від наявності фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності, міжкультурного середовища та постійних технологічних змін. Тому дослідження структури й змісту компетентностей менеджера та маркетолога, визначення їх взаємозв’язку та пріоритетності набуває не лише теоретичного, а й практичного значення. Розроблення й впровадження сучасних компетентнісних моделей сприятиме підвищенню якості професійної підготовки кадрів, ефективності управління персоналом, розвитку інноваційного потенціалу підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

*Матеріали та методи.* Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, маркетингу, управління персоналом, компетентнісного підходу та професійної підготовки фахівців, а також нормативно-правові й методичні документи, що визначають сучасні вимоги до професійних компетентностей управлінських і маркетингових кадрів. Інформаційну базу дослідження також становили наукові публікації, результати сучасних досліджень у сфері цифрової трансформації бізнесу, розвитку управлінських технологій, лідерства, комунікацій, міжкультурної взаємодії та цифрових компетентностей. У процесі дослідження враховано сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища, пов’язані з цифровізацією,

глобалізацією, інтернаціоналізацією діяльності підприємств та євроінтеграційними процесами України.

*Результати та обговорення.* Ефективність управлінських рішень, здатність адаптуватися до змін, працювати з даними, будувати комунікацію та створювати цінність для споживача безпосередньо пов'язані з рівнем професійної підготовки фахівця. Саме тому, розглядаючи компетентнісні моделі, необхідно чітко окреслити та розмежувати поняття «компетенція» та «компетентність» (табл. 1). Нерідко ці терміни вживаються як синоніми, однак у науковому й практичному дискурсі вони мають різне змістове наповнення. Коректне розуміння їхньої сутності дозволяє більш точно визначити структуру професійної підготовки, сформувати вимоги до посади, оцінити рівень розвитку фахівця та побудувати ефективну систему навчання й розвитку персоналу.

*Таблиця 1*

**Порівняння понять «Компетенція» та «Компетентність»**

| Компетенція — це | Компетентність — це |
|---|---|
| • добра обізнаність із чим-небудь;<br>• коло повноважень організації, установи або особи;<br>• необхідні обсяг і рівень знань та досвіду у певному виді діяльності;<br>• характеристика здатності особи визначати засоби та прийоми дій, доцільні для вирішення завдання або досягнення цілі;<br>• набір характеристик і навичок, які здатні підвищити ефективність роботи фахівця. | • суспільно визнаний рівень знань, умінь, навичок і ставлень у певній сфері діяльності людини;<br>• здатність співробітника застосовувати на практиці набуті знання й уміння у своїй сфері та на займаній посаді;<br>• наявність достатніх знань у певній галузі;<br>• інтегративна якість високомотивованої особистості, що проявляється у готовності реалізувати власний потенціал у продуктивній діяльності на основі знань і досвіду. |

**Узагальнення:**
**Компетенція** — це сфера знань, повноважень і вимог.
**Компетентність** — це реальна здатність ефективно діяти та застосовувати знання на практиці.

*Джерело: розроблено авторами на основі (Hurma System, n.d., Верховна Рада України, n.d.a, Портал української мови, n.d., Верховна Рада України, n.d.b, PeopleForce, n.d., Шапран, 2016, Поскрипко & Данченко, 2019)*

Однією із причин неоднозначного розуміння та використання понять «компетенція» та «компетентність» можна вважати недосконаліть перекладу з іноземних мов. Запозичення термінології із зарубіжних видань через неточність перекладу спричинило непорозуміння у змістовому насиченні понять (Нагорна, 2007).

Для глибшого розуміння сутності та змісту компетентності, як вважають (Поскрипко & Данченко, 2019), доцільно розмежовувати фахові («технологічні») компетенції, які охоплюють професійні знання, практичні навички та вміння, і нефахові («нетехнологічні», «особистісні») компетенції, що характеризують індивідуальні якості людини та її здатність ефективно взаємодіяти в колективі. Фахові компетенції забезпечують якісне виконання професійних завдань і є основою професійної діяльності спеціаліста. Водночас особистісні та командні компетенції сприяють розвитку комунікації, відповідальності, лідерства й адаптивності в різних умовах праці. Поєднання обох видів компетенцій формує конкурентоспроможного фахівця, здатного до саморозвитку та ефективної співпраці в сучасному професійному середовищі.

У наших попередніх дослідженнях (Пенюк, 2015) було запропоновано групи компетентностей, що формують його кадровий склад: *особистісні*, що пов'язані з наявністю у працівника таких якостей, як відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо; *професійні*, що визначаються здатністю успішно діяти на основі практичного трудового досвіду, умінь та знань при вирішенні поставлених професійних завдань; *інструментальні*, що включають когнітивні здібності (тобто психічні процеси в людському організмі, які спрямовані на прийом і обробку інформації, а також на вирішення завдань і генерування нових ідей), лінгвістичні та технологічні уміння й навички (наприклад, уміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо); *міжособистісні*, які передбачають, що у працівника є такі індивідуальні характерні риси, як уміння виказувати почуття і формувати стосунки, критичне осмислення і здатність до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії та співпраці, умінням працювати в групі, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. Серед міжособистісних компетентностей, зокрема за умов міжнародної діяльності підприємства, важливе місце посідають міжкультурні компетентності, що характеризують спроможність працівників налагоджувати результативну комунікацію та взаємодію з представниками різних культур у процесі здійснення професійної діяльності; *системні*, що поєднують у собі розуміння, знання та здатності, що дозволяють розуміти взаємозв'язки між окремими частинами цілого та визначати значення кожного компонента в межах загальної системи (наприклад, функцій і завдань окремих підрозділів на підприємстві як специфічній соціально-економічній системі), здатність планувати зміни з метою конструювання та/або вдосконалення системи. До системних відносять: лідерські здатності або якості, уміння проводити дослідження, здатність застосовувати теоретичні знання на практиці, здатність до інноваційної діяльності тощо.

Водночас пріоритетність і зміст окремих компетентностей залежать від специфіки професійної діяльності. З огляду на це доцільно окремо розглянути компетентнісні моделі менеджера та маркетолога, оскільки саме ці фахівці відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності

підприємства, управлінні бізнес-процесами і формуванні ринкової стратегії в умовах цифровізації та євроінтеграції.

Сучасні компетентнісні моделі охоплюють широкий спектр професійних, особистісних, міжособистісних та системних характеристик, необхідних для ефективної діяльності фахівця в умовах динамічного ринкового середовища. Попри це, в сучасних умовах до наведених груп компетентностей доцільно також віднести цифрові компетентності, значення яких постійно зростає під впливом цифровізації економіки та розвитку інформаційних технологій. Для менеджерів і маркетологів цифрові компетентності є необхідною умовою ефективного виконання професійних обов'язків, оскільки значна частина управлінських і маркетингових процесів сьогодні здійснюється із використанням цифрових платформ, аналітичних систем та онлайн-комунікацій. Такі компетентності включають здатність працювати з цифровими даними, використовувати сучасні програмні продукти, CRM-системи, інструменти веб-аналітики, цифрового маркетингу та автоматизації бізнес-процесів. Крім того, цифрові компетентності передбачають уміння швидко адаптуватися до нових технологій, критично оцінювати інформацію, забезпечувати кібербезпеку та ефективно взаємодіяти у цифровому середовищі. Саме тому рівень розвитку цифрових компетентностей сьогодні виступає одним із ключових показників конкурентоспроможності сучасного фахівця.

Сучасна управлінська діяльність, що підтверджується як теоретичними дослідженнями, так і практичним досвідом, передбачає необхідність володіння широким спектром менеджерських компетентностей. Як зазначають Герасименко та Демченко (2024), ключовими серед них є стратегічне, критичне й аналітичне мислення, гнучкість, здатність до стратегічного прогнозування, уміння ефективно управляти невизначеністю та ризиками, розуміння особливостей ділової культури різних країн і народів, цифрова грамотність, креативність та низка інших компетентностей. Водночас такі важливі складові професійної діяльності менеджера, як лідерські якості, здатність до командної роботи, управлінські навички (зокрема управління персоналом і проєктами), комунікативні здібності та функціональні компетентності, зберігають свою актуальність незалежно від умов здійснення управлінської діяльності.

Цікавою є пропозиція М. Герман (The Instapreneurs, n.d.), яка вважає, шо існують базові компетенції сучасного менеджера (керівника):

1. Лідерська компетентність керівника є однією з визначальних складових його професійної діяльності, оскільки забезпечує здатність ефективно впливати на колектив, мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей і результативно організовувати внутрішні процеси. Ефективний лідер формує сприятливе середовище для співпраці, у якому кожен працівник усвідомлює власну роль і значущість та орієнтується на досягнення спільного результату. До основних проявів і функцій лідерської компетентності керівника належать:

- оперативне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень, що передбачає не лише глибоке розуміння ситуації, а й здатність діяти в умовах неповної інформації, спиратися на професійний досвід та брати відповідальність за наслідки прийнятих рішень;
- формування й донесення спільного бачення цілей організації, зокрема через встановлення взаємозв'язку між поточними завданнями працівників і довгостроковими стратегічними орієнтирами підприємства, що сприяє усвідомленню значущості їхньої роботи;
- мотивація й надихання працівників, що передбачає визнання професійних досягнень членів команди, підтримання їхньої зацікавленості в результатах роботи та створення умов для професійного розвитку;
- стратегічне бачення та орієнтація на майбутнє, які виявляються у здатності керівника прогнозувати потенційні зміни ринкового середовища, виявляти нові можливості та своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства;
- організація й проведення стратегічних сесій, спрямованих на визначення перспектив розвитку, формування довгострокових цілей, розроблення відповідних стратегій та узгодження дій команди для їх реалізації.

Для дослідження мають значення погляди А. Файоля, який у межах лідерської компетентності менеджера визначив сукупність якостей і знань, різноманітних навичок (установок), які забезпечували виконання менеджерами лідерських обов'язків у різних сферах діяльності (виділяв технічну, фінансову, забезпечення безпеки, звітну, комерційну, управлінську), та об'єднав їх у шість рубрик: фізичні якості: здоров'я, сила, спритність; розумові якості: тямущість, легке засвоєння, розсудливість, сила та гнучкість розуму; моральні якості: енергія, стійкість, усвідомлення відповідальності, ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття гідності; загальний розвиток: запас різних понять, які не стосувалися виключно сфери функції, яка виконувалася; спеціальні знання: належать виключно до якої-небудь однієї функції – технічної, комерційної, фінансової, адміністративної тощо; досвід: знання, отримані із практики; спогади про уроки, особисто отримані з фактів. При цьому дослідник акцентував увагу, що більшість із цих шести рубрик матимуть місце в діяльності лідерів в усіх основних сферах, але різною мірою, як вважає Нестуля, n.d.

2. Менеджерські компетенції – це знання, вміння, навички, особистісні характеристики, які допомагають керівникам ефективно організовувати роботу команди та забезпечувати виконання певних завдань. В цій компетенції ключове наступне: плани та факти виконання їх, вміння аналізувати показники та звіти, на основі них приймати рішення. Основні характеристики:

- вміти чітко формулювати цілі та завдання для команди, забезпечуючи їх зрозумілість і досяжність;
- постійно моніторити виконання завдань, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії команди;

- створювати та впроваджувати процеси, які підвищують продуктивність команди;

- працювати за правилами й регламентами створених для даних процесів;

- аналізувати результати та звітувати, що дозволить оцінювати досягнення та визначати подальші кроки для поліпшення діяльності;

- надавати конструктивний зворотній зв'язок, що допомагає співробітникам розвиватися і покращувати свої результати;

- взаємодіяти з командою на щоденній основі, підтримувати та координувати її роботи – основу ефективного менеджменту.

3. Менторська та коучингова компетенції сучасного керівника. Для керівника вкрай важливо володіти не лише лідерськими якостями та стратегічним мисленням, а й менторськими та коучинговими компетенціями. Ці навички дозволяють не лише ефективно керувати командою, а й сприяти її постійному розвитку та зростанню. Розвиваючи їх, керівник інвестує не лише у своїх співробітників, а й у майбутнє своєї компанії.

- Менторська компетенція. Ментор допомагає співробітникам ставити амбітні цілі та підтримує їх на шляху до їх досягнення. Тут важливо: передача власного досвіду та знань допомагає молодим спеціалістам уникати помилок і швидше розвиватися. Консультації та поради від ментора дозволяють співробітникам знайти найкращі рішення в складних ситуаціях. Також можна використовувати навчання як самостійні, так і з залученням експертів зовнішніх задля покращення компетенцій ваших співробітників та пришвидшення виконання завдань.

- Коучинг. Коуч надає конструктивний зворотний зв'язок, який допомагає співробітникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони. Ця компетенція дозволяє не робити з працівників «безпомічних курчат», а навпаки розвиває їх навичку оцінювати ситуацію, аналізувати та шукати рішення (проведення коучингових сесій допомагає співробітникам виявляти внутрішні ресурси та знаходити шляхи до розв'язання проблем; вміння слухати – ключ до розуміння потреб і проблем команди; вміння співчувати й розуміти емоції співробітників створює довірливі відносини в команді; постановка правильних запитань сприяє самоаналізу та пошуку рішень).

4. Фасилітація. Вміння керувати командною роботою та вести продуктивні дискусії є однією з найважливіших навичок лідера. Саме завдяки компетенції фасилітації керівник може об'єднати команду, спрямувати її зусилля на досягнення спільної мети та створити атмосферу, де кожен голос буде почутим. Ефективний керівник планує та проводить робочі зустрічі, де обговорюються важливі питання та приймаються рішення. Тут важливі не двогодинні зустрічі, після яких немає рішення, а структурні наради, після яких у всіх є розуміння, що робити. Розуміння та управління динамікою групи дозволяє уникати конфліктів та забезпечувати продуктивну роботу команди.

Фасилітатор допомагає команді досягти згоди в складних питаннях, що сприяє ефективному прийняттю рішень.

Society for Human Resource Management (SHRM) – найбільша у світі професійна асоціація у сфері управління персоналом, яка займається розробкою стандартів, сертифікацією, навчанням та підтримкою HR-фахівців, виокремлює три ключові групи лідерських компетенцій сучасного менеджера: компетенції для управління організацією, управління людьми та управління собою. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити роль лідера в сучасному бізнес-середовищі, де ефективне управління потребує поєднання стратегічного мислення, розвинених комунікативних навичок і високого рівня особистісної зрілості, посилаючись на дослідження (Голубьонкова, n.d.).

1. *Компетенції для управління організацією*. Ця група компетенцій охоплює знання, навички та здібності, необхідні для стратегічного управління підприємством або його структурними підрозділами. Лідер повинен вміти формувати довгострокове бачення розвитку організації, оцінювати ризики, управляти змінами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

До ключових компетенцій цієї групи належать:

- стратегічне мислення – здатність аналізувати тенденції розвитку ринку, прогнозувати можливості й загрози, розробляти перспективні напрями розвитку підприємства;
- прийняття управлінських рішень – уміння оперативно оцінювати ситуацію, використовувати аналітичні дані та приймати обґрунтовані рішення;
- підприємницьке мислення – здатність виявляти нові можливості для розвитку бізнесу, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність організації;
- цифрове управління – використання сучасних цифрових технологій, аналітичних систем та інструментів автоматизації для підвищення ефективності бізнес-процесів;
- управління змінами – здатність адаптувати організацію до динамічних умов зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне впровадження трансформаційних процесів.

2. *Компетенції для управління людьми.* Компетенції цієї групи пов’язані зі здатністю керівника ефективно взаємодіяти з працівниками, формувати команду, підтримувати сприятливий психологічний клімат і забезпечувати професійний розвиток персоналу. Основними компетенціями є:

- управління персоналом – створення умов для продуктивної роботи, мотивація працівників та координація діяльності команди;
- коучинг і наставництво – підтримка професійного розвитку співробітників, передача знань і формування кадрового потенціалу організації;
- комунікативні навички – здатність ефективно вести переговори, вирішувати конфлікти та підтримувати конструктивну взаємодію в колективі;
- емоційне лідерство – формування атмосфери довіри, підтримки й залученості працівників до досягнення спільних цілей;

- міжкультурна компетентність – уміння працювати з представниками різних культур і враховувати особливості міжнародного бізнес-середовища.

3. *Компетенції для управління собою*. Дана група компетенцій характеризує особистісну зрілість керівника, його здатність до саморозвитку, емоційної стійкості та ефективної самоорганізації. Саме ці якості створюють основу для формування інших лідерських компетенцій. До ключових компетенцій належать:

- емоційний інтелект – здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, ефективно управляти емоційними реакціями;
- саморегуляція – уміння контролювати поведінку, зберігати стресостійкість і конструктивно реагувати на складні ситуації;
- саморефлексія – здатність аналізувати власний досвід, оцінювати результати діяльності та визначати напрями особистісного розвитку;
- адаптивність – готовність до змін, швидке освоєння нових знань і технологій;
- самоменеджмент – ефективне управління власним часом, ресурсами та професійним розвитком.

Таким чином, лідерство в сучасних умовах виступає не лише бажаною характеристикою менеджера, а стратегічно важливою компетентністю, що визначає здатність організації до інноваційного розвитку, адаптації до змін та забезпечення конкурентних переваг. Ефективний керівник повинен поєднувати компетенції стратегічного управління, роботи з людьми та особистісного саморозвитку, що особливо актуально в умовах цифровізації економіки та глобалізації бізнес-середовища.

Висококомпетентний менеджер, на глибоке переконання авторів Герасименко і Демченко (2024), повинен володіти системними компетентностями, формування, розвиток та застосування яких у межах загально-організаційних компетентностей зумовлено позицією в ієрархічній організаційній структурі чи виконанням ролей у пласкій організаційній структурі (рис. 1).

Від професійних маркетологів потрібно набагато більше, ніж уміння вибрати канал або метод розповсюдження інформації. Сучасний маркетолог повинен володіти аналітичним мисленням, здатністю досліджувати поведінку споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та формувати ефективні маркетингові стратегії. Важливого значення набувають цифрові компетентності, зокрема навички роботи з інструментами digital-маркетингу, веб-аналітики, CRM-системами та платформами автоматизації маркетингової діяльності. Крім того, професійний маркетолог має бути креативним, комунікабельним і здатним швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства та створення цінності для споживача.

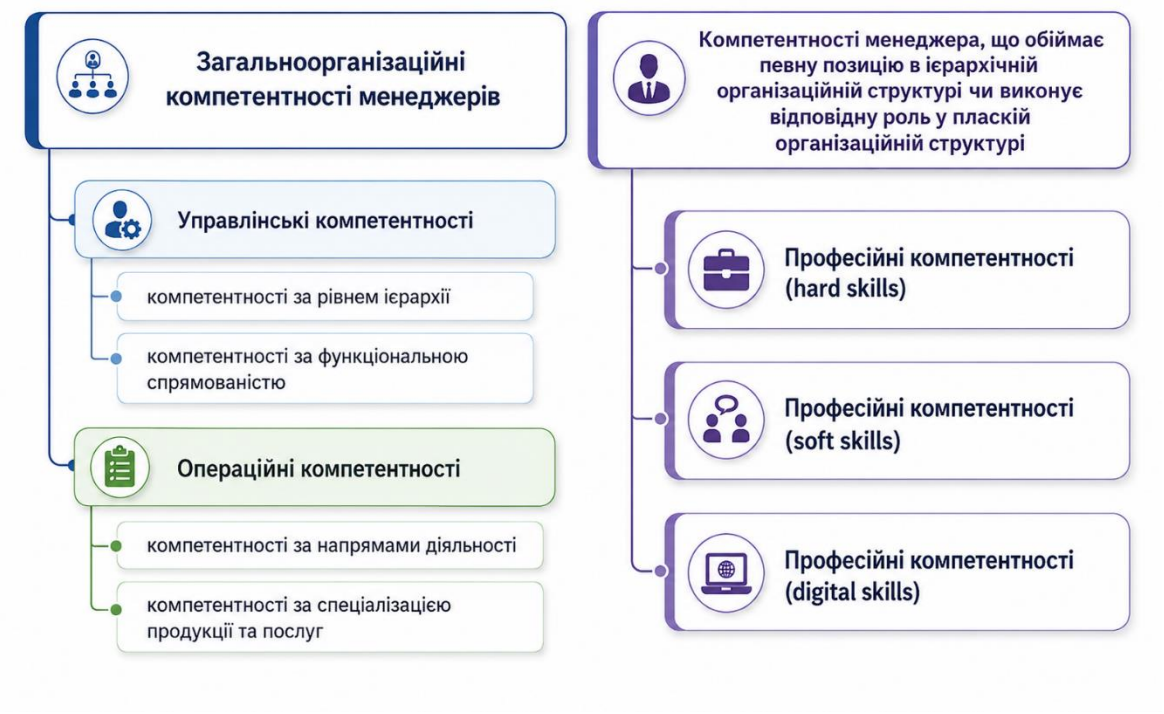



**Рис. 1. Дизайн моделі компетентностей менеджера організації**

*Джерело: розроблено автором на основі (Герасименко і Демченко (2024).*

Нові знання та професійні навички, які дедалі частіше висуваються роботодавцями до фахівців у сфері маркетингу, поступово зумовлюватимуть формування нової професійної моделі маркетолога. На думку Голубьонкової (n.d.), окремі характеристики такої моделі вже сьогодні набувають очевидних рис.

- Розширення та диверсифікація професійних компетентностей. Маркетингові команди дедалі частіше працюватимуть зі складними завданнями, а до сфери їх професійної діяльності входитиме використання цифрових, експериментальних і нетрадиційних каналів поширення маркетингових комунікацій. У зв'язку з цим результативність роботи маркетологів значною мірою залежатиме від їхньої здатності застосовувати складні кількісні методи аналізу та дослідження, а також від наявності лідерських компетентностей, необхідних для управління командами в умовах динамічного ринкового середовища. Водночас традиційні креативні здібності й надалі залишатимуться важливою складовою професійного профілю маркетолога.
- Розвиток підприємницького мислення. Сучасний маркетолог має не лише ефективно застосовувати вже відомі та перевірені маркетингові інструменти, а й бути здатним розробляти нові підходи та засоби для формування довготривалих і результативних взаємовідносин зі споживачами. Це передбачає готовність до експериментування, пошуку нових рішень та

інтеграції маркетингової діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства.

- Концентрація основних маркетингових функцій усередині підприємства. Тенденція до зосередження ширшого спектра маркетингових функцій безпосередньо в межах компанії передбачає підвищення ролі внутрішніх маркетингових підрозділів та розширення кола завдань, які виконують фахівці з маркетингу.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки саме цифрова компетентність стає однією з ключових і найбільш затребуваних компетентностей маркетолога. Стрімка цифровізація бізнесу, активний розвиток онлайн-комунікацій і зміна поведінки споживачів суттєво трансформують підходи до маркетингової діяльності. Сьогодні маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг електронною поштою, контекстна реклама, веб-аналітика та автоматизація маркетингових процесів безпосередньо впливають на залучення клієнтів, впізнаваність бренду та формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому цифрова компетентність маркетолога повинна розглядатися не як додаткова навичка, а як базова умова ефективної професійної діяльності.

Цифрова компетентність маркетолога охоплює здатність працювати з цифровими платформами, аналітичними інструментами та сучасними технологіями просування товарів і послуг у цифровому середовищі. Важливими складовими цієї компетентності є володіння інструментами digital-маркетингу, SMM, SEO, CRM-системами, сервісами веб-аналітики, платформами автоматизації реклами та управління контентом. Крім технічних навичок, сучасний маркетолог повинен уміти аналізувати цифрові дані, оцінювати ефективність маркетингових кампаній, прогнозувати поведінку споживачів та оперативно адаптувати маркетингову стратегію до змін ринку.

Особливого значення цифрова компетентність набуває в умовах глобалізації та високої конкуренції, коли більшість комунікацій зі споживачами здійснюється через цифрові канали. Саме рівень володіння цифровими інструментами сьогодні визначає здатність маркетолога забезпечувати ефективне просування бренду, підтримувати лояльність клієнтів і формувати стійкі конкурентні переваги підприємства. Таким чином, згідно з дослідженнями Сидорук (2025), цифрова компетентність виступає не лише складовою професійної підготовки маркетолога, а й одним із визначальних чинників його професійної успішності та конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Отже, компетентнісні моделі менеджера і маркетолога (табл. 2), мають як спільні характеристики, так і суттєві відмінності, що визначаються специфікою їх професійної діяльності. Менеджер більше орієнтований на управління організацією й персоналом, тоді як маркетолог – на дослідження ринку,

комунікацію зі споживачами та формування конкурентних переваг підприємства.

*Таблиця 2*

**Групи компетентностей менеджера та маркетолога**

| Групи компетентностей | Менеджер | Маркетолог |
|---|---|---|
| Лідерські компетентності | Формування бачення розвитку підприємства, мотивація персоналу, управління змінами, прийняття стратегічних рішень | Лідерство у просуванні бренду, ініціювання маркетингових змін, управління маркетинговими проєктами |
| Управлінські компетентності | Планування, організація, координація та контроль діяльності підприємства і персоналу | Управління маркетинговими кампаніями, координація рекламної діяльності та просування продукції |
| Аналітичні компетентності | Аналіз результатів діяльності підприємства, оцінка ефективності бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень | Аналіз ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, маркетингових показників |
| Комунікативні компетентності | Ведення переговорів, управління конфліктами, ефективна взаємодія з колективом і партнерами | Побудова комунікації зі споживачами, формування іміджу бренду, рекламна та PR-діяльність |
| Менторські та коучингові компетентності | Розвиток персоналу, наставництво, мотивація працівників, надання зворотного зв’язку | Навчання команди маркетингу, розвиток креативного мислення та професійних навичок |
| Системні та стратегічні компетентності | Бачення підприємства як цілісної системи, стратегічне планування, впровадження інновацій | Формування маркетингової стратегії, позиціонування бренду, адаптація до ринкових змін |
| Цифрові компетентності | Використання CRM-систем, цифрових платформ управління, автоматизації бізнес-процесів | Володіння digital-маркетингом, SEO, SMM, веб-аналітикою, інструментами автоматизації маркетингу |
| Креативні компетентності | Пошук інноваційних управлінських рішень, розвиток нових підходів до управління | Генерування маркетингових ідей, створення рекламних концепцій та креативного контенту |
| Міжособистісні та міжкультурні компетентності | Робота в команді, підтримка корпоративної культури, управління багатокультурним колективом | Взаємодія з різними цільовими аудиторіями, врахування культурних особливостей міжнародних ринків |

*Джерело: розроблено автором.*

***Висновки.*** Проведене дослідження засвідчило, що сучасні умови функціонування підприємств потребують комплексного підходу до формування компетентностей менеджерів і маркетологів. У процесі аналізу систематизовано основні групи компетентностей, серед яких особистісні,

професійні, управлінські, лідерські, комунікативні, аналітичні, креативні, міжособистісні, системні, інструментальні, цифрові та міжкультурні компетентності. Встановлено, що ефективність професійної діяльності сучасного фахівця визначається не окремими компетентностями, а їх комплексним поєднанням і здатністю застосовувати набуті знання, навички та особистісні якості для вирішення професійних завдань. Особливого значення набувають цифрова компетентність, аналітичне й критичне мислення, комунікативні й лідерські якості, здатність до командної роботи, адаптивність і готовність до безперервного професійного розвитку.

Запропонована узагальнена компетентнісна модель менеджера та маркетолога дає змогу врахувати сучасні трансформації бізнес-середовища, пов’язані з цифровізацією, глобалізацією, розвитком технологій та євроінтеграційними процесами. Доведено, що системне формування і постійний розвиток професійних, управлінських, особистісних, комунікативних, цифрових та міжкультурних компетентностей є важливою умовою професійної успішності фахівців і підвищення ефективності діяльності підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання визначених компетентнісних орієнтирів під час професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів і маркетологів, формування кадрової політики, оцінювання персоналу та розроблення програм професійного розвитку, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємств і їх адаптивності до сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні теоретико-методологічних засад формування та розвитку компетентнісних моделей сучасного менеджера і маркетолога, удосконаленні методичних підходів до оцінювання рівня сформованості професійних, управлінських, лідерських, комунікативних, цифрових і міжкультурних компетентностей, визначенні їх пріоритетності залежно від галузі та специфіки діяльності підприємства.

## References

Hurma System. (n.d.). *Що таке компетенція?* Retrieved March 4, 2026, from https://hurma.work/blog/shho-take-kompetencziya/

PeopleForce. (n.d.). *Що таке компетентність? Визначення та типи*. Retrieved March 4, 2026, from https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/competency

The Instapreneurs. (n.d.). *5 компетенцій сучасного керівника*. Retrieved March 4, 2026, from https://www.theinstapreneurs.com.ua/blog-posts/5-core-competencies-of-leadership

Верховна Рада України. (n.d.a). *Офіційний портал ВРУ*. Retrieved March 4, 2026, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/uk-hr/12906

Верховна Рада України. (n.d.b). *Термін «Компетентність»*. Retrieved March 4, 2026, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/12899

Герасименко, О., & Демченко, А. (2024). Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101

Голубьонкова, О. (n.d.). *Ключові компетенції маркетолога: сучасні вимоги*. Retrieved March 4, 2026, from https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/327b7042-e6ab-4c48-b9d1-7b4cadc6654e/content

Нагорна, Н. В. (2007). Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*, (1–2), 266–268.

Нестуля, С. (n.d.). *Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера*. Retrieved March 4, 2026, from https://sources.pnpu.edu.ua/article/view/206175/206193

Пенюк, В. О. (2015). Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*, (6), 240–248.

Портал української мови. (n.d.). *Словник.ua*. Retrieved March 4, 2026, from https://slovnyk.ua/index.php

Поскрипко, Ю. А., & Данченко, О. Б. (2019). Компетенція і компетентність: консенсус. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(55)), 117–127. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-117-127

Сидорук, Є. (2025). Цифрова компетентність бакалавра маркетингу: сутність поняття та структурні компоненти. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Педагогічні науки»*, 32(61), 128–144.

Шапран, О. І. (Ed.). (2016). *Сучасний психолого-педагогічний словник*. Домбровська Я. М.

Алла Шимко ORCID:
https://orcid.org/0009-0002-9368-3199
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

***Анотація.*** *Досліджено роль кроскультурних комунікацій у сучасному європейському управлінському контексті та обґрунтовано їх значення для забезпечення ефективної діяльності організацій у мультикультурному середовищі. Проаналізовано наукові підходи до розуміння міжкультурної взаємодії, визначено основні бар'єри комунікації та механізми їх подолання в міжнародних командах. Узагальнено результати зарубіжних і вітчизняних досліджень щодо впливу культурної компетентності, адаптивного лідерства та цифрових комунікаційних технологій на організаційну ефективність. Запропоновано систему кількісних і якісних індикаторів оцінювання впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій. Доведено, що розвиток культурної компетентності та впровадження інклюзивних управлінських практик є важливими передумовами підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізації та європейської інтеграції.*

***Ключові слова:*** *міжкультурна комунікація, міжкультурний менеджмент, європейське управління, культурна компетентність, мультикультурні команди, організаційний клімат, HR-аналітика, міжнародний менеджмент, цифровізація, комунікаційні бар'єри.*

***Вступ.*** У сучасній системі європейського управління кроскультурні комунікації виступають одними із ключових чинників забезпечення ефективної взаємодії в організаціях, особливо в умовах мультикультурного трудового середовища. Активізація глобалізаційних процесів, інтеграція європейського економічного простору та зростання міжнародної мобільності працівників зумовлюють необхідність формування високого рівня міжкультурної компетентності менеджерів і персоналу, розвитку інклюзивного організаційного середовища та вдосконалення сучасних управлінських практик.

Сучасний європейський ринок праці характеризується значним дефіцитом трудових ресурсів, що стимулює активне залучення працівників з інших країн і посилює інтенсивність міжкультурних контактів у професійному середовищі. За результатами останніх досліджень (Почтовюк та ін., 2024)

внаслідок глобальної міграції кількість міжкультурних контактів зросла більш ніж на 40%, тоді як підприємства, орієнтовані на міжнародні ринки, можуть мати до 50% персоналу, сформованого з представників різних культурних середовищ. Науковці наголошують (Круглянко та ін., 2022) – інтеграція України в європейське співтовариство вимагає знань та навичок кроскультурної комунікації, адаптації власної моделі управління до сучасних європейських вимог. У таких умовах міжкультурна комунікація стає не винятком, а необхідною умовою ефективного функціонування сучасних організацій, підприємств та міжнародних команд.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації управління та адаптації до європейських стандартів корпоративної культури.

***Матеріали та методи.*** Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики кроскультурних комунікацій, міжкультурного менеджменту та європейських управлінських практик, результати емпіричних досліджень міжнародних організацій і мультикультурних команд, а також аналітичні дані щодо розвитку HR-аналітики та цифровізації управлінських процесів. Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії, міжнародні звіти та матеріали, присвячені функціонуванню мультикультурного середовища в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, методи аналізу й синтезу використано для вивчення сучасних підходів до організації міжкультурної взаємодії та виокремлення ключових бар'єрів комунікації. Порівняльний метод дав змогу дослідити європейські практики управління мультикультурними командами та визначити можливості їх адаптації до вітчизняного управлінського середовища. Контент-аналіз наукових публікацій застосовано для узагальнення результатів емпіричних досліджень щодо впливу міжкультурної комунікації на організаційну ефективність. Графічний метод використано для візуалізації бар'єрів міжкультурної взаємодії, механізмів їх подолання та системи оцінювання впливу кроскультурних комунікацій на результати діяльності організацій.

***Результати та обговорення.*** Значний внесок у дослідження сутності кроскультурних комунікацій зроблено у працях українських науковців, зокрема у роботі (Павлович, 2025), де розглянуто основні моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. Автор систематизує підходи до класифікації моделей комунікації та обґрунтовує їх практичне значення для підвищення ефективності управління організаціями. Особливу увагу приділено адаптації комунікаційних стратегій до культурних особливостей партнерів, що є важливим для функціонування підприємств у міжнародному середовищі.

У контексті європейської інтеграції вагомим є дослідження (Аксьонової, 2024), у якому міжкультурна комунікація розглядається як ключовий

інструмент інтеграції України до європейського простору. Автор акцентує увагу на наявності численних бар'єрів міжкультурної взаємодії, серед яких мовні відмінності, різні системи цінностей та поведінкові норми. Водночас підкреслюється, що ефективна комунікація сприяє гармонізації управлінських практик відповідно до європейських стандартів.

Питання міжкультурної взаємодії в управлінні також розглядаються у дослідженні (Почтовюк, 2024), яка аналізує кроскультурний менеджмент як відповідь на виклики глобальної міграції. У роботі доведено, що зростання мобільності населення та міжнародної трудової міграції зумовлює необхідність формування нових управлінських підходів, заснованих на принципах культурної толерантності та адаптивності. Автор наголошує, що міжкультурна комунікація виступає важливим чинником забезпечення ефективної взаємодії в мультикультурних командах.

Європейський підхід до розвитку кроскультурних комунікацій ґрунтується на принципах міжкультурного діалогу, що знайшло відображення у Білій книзі Ради Європи. У дослідженні (Винарчик, 2019) проаналізовано концепцію міжкультурного діалогу як основи соціальної згуртованості та ефективного управління в багатокультурному суспільстві. Автор підкреслює, що міжкультурна комунікація в європейському контексті розглядається не лише як інструмент бізнесу, але і як важливий елемент формування демократичного суспільства.

У праці (Чичун & Полянко, 2025) проаналізовано трансформацію підходів до кроскультурного менеджменту в умовах війни в Україні, виокремлено нові виклики, зумовлені воєнною реальністю, та запропоновано напрями адаптації управлінських стратегій у мультикультурному середовищі. Підкреслено важливість міжкультурної компетентності як чинника організаційної стійкості й інструмента досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

У дослідженнях, присвячених міжнародним економічним відносинам, міжкультурна комунікація розглядається як фактор забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання різних країн. Зокрема, у працях українських авторів підкреслюється, що культурні відмінності можуть виступати як бар'єром, так і ресурсом розвитку, залежно від рівня їх урахування в управлінській діяльності.

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить про наявність певних прогалин у дослідженнях. Зокрема, недостатньо уваги приділяється оцінці впливу кроскультурних комунікацій на результати діяльності підприємств та організацій, а також інтеграції європейських управлінських практик у вітчизняний менеджмент.

Сучасні дослідження демонструють, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності суб'єктів менеджменту адаптуватися до мультикультурного середовища та забезпечувати результативну комунікацію між представниками різних культур. У дослідженні

(Lifintsev & Canhavilhas 2017), присвяченому взаємодії представників України, Данії та Португалії, встановлено, що понад 60% комунікаційних проблем у міжнародних командах пов'язані саме з культурними відмінностями, а близько 70% конфліктів у мультикультурних колективах виникають через різне трактування норм поведінки. Отже, 60–70% управлінських проблем у міжнародному середовищі мають міжкультурну природу.

Формування мультикультурних команд, активізація міжнародної мобільності працівників і розвиток транснаціонального бізнесу актуалізують проблему подолання міжкультурних бар'єрів, які впливають на ефективність управлінських процесів, рівень організаційної довіри та результативність міжнародної співпраці. Визначити ключові бар'єри міжкультурної взаємодії та механізми їх подолання у міжнародних командах дозволить аналіз досліджень практик європейського управління.

У дослідженні (Lahssioui, 2024) проаналізовано особливості функціонування мультикультурних команд у міжнародній фармацевтичній компанії. Методологія дослідження включала анкетування працівників, структуровані інтерв'ю з менеджерами та аналіз внутрішньоорганізаційної міжкультурної взаємодії. Отримані результати підтвердили, що культурно різноманітні команди характеризуються вищим рівнем інноваційності, ефективності та креативності. Водночас за відсутності належної міжкультурної комунікації виникали конфлікти, погіршення психологічного клімату та формування токсичного робочого середовища. Дослідники наголошують, що ключову роль у формуванні ефективної комунікаційної культури відіграє HR-менеджмент, який забезпечує інтеграцію працівників та розвиток інклюзивного середовища.

Важливі результати були отримані також у дослідженні міжнародних IT-компаній Індії (Bharadwaj, 2025), у якому взяли участь 178 менеджерів. Дослідження тривало 38 місяців і дозволило комплексно проаналізувати бар'єри міжкультурної взаємодії в глобальних проєктах. Основними проблемами було визначено мовні відмінності, етноцентризм та різне трактування управлінських повідомлень представниками різних культур. Автори дійшли висновку, що міжкультурна компетентність суттєво впливає на результативність міжнародних проєктів, а ефективним інструментом подолання міжкультурних бар'єрів є впровадження спеціалізованих програм міжкультурного навчання для менеджерів та інженерів.

Проблематика цифрової взаємодії в мультикультурному середовищі була досліджена у праці (Shachaf, 2008), присвяченій діяльності глобальних віртуальних команд корпорації зі списку щорічного рейтингу 500 найбільших корпорацій США «Fortune 500». У дослідженні взяли участь представники дев'яти країн. Результати засвідчили, що культурне різноманіття позитивно впливає на процес прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує ширший спектр ідей та підходів. Разом із тим міжкультурні відмінності ускладнювали комунікацію та координацію діяльності. Встановлено, що

використання цифрових технологій, зокрема електронної пошти, телеконференцій та онлайн-зустрічей, сприяє зниженню негативного впливу міжкультурних бар'єрів. Найбільш ефективними виявилися команди з високим рівнем цифрової взаємодії та налагодженими комунікаційними процесами.

У статті (Lauring, 2011) досліджено взаємодію данських експатріантів із працівниками філії міжнародної компанії у Саудівській Аравії. Автори довели, що ефективність міжкультурної комунікації визначається не лише національними культурними особливостями, а й організаційним контекстом, системою владних відносин та характером неформальної комунікації. Важливим чинником успішного управління в міжнародному середовищі стала здатність менеджерів адаптуватися до локальної культури та враховувати специфіку соціальної взаємодії в приймаючій країні.

Дослідження (Pruvli & Alas, 2014), проведене у виробничих підрозділах німецької транснаціональної компанії в Естонії та Баварії, показало, що культурні відмінності суттєво впливають на сприйняття організаційної формалізації та правил внутрішньої комунікації. Працівники по-різному оцінювали ступінь регламентованості робочих процесів, що призводило до комунікаційних труднощів між підрозділами. Автори підкреслюють необхідність спеціального міжкультурного навчання для менеджерів міжнародних компаній з метою підвищення ефективності управління та координації діяльності.

У дослідженні (Rodrigues & Sbragia, 2013), присвяченому діяльності шести бразильських транснаціональних компаній, встановлено, що культурні відмінності мають безпосередній вплив на управління міжнародними проєктами. Мультикультурні команди потребують адаптивних стилів лідерства, здатних враховувати особливості поведінки, комунікації та мотивації представників різних культур. Автори визначають міжкультурну комунікацію як один із ключових чинників успішної реалізації глобальних проєктів.

Особливу увагу проблемі довіри в мультикультурних командах приділено у статті (Yu et al., 2021), де було проведено емпіричне дослідження за участю 117 досвідчених проєктних менеджерів. Результати засвідчили, що найбільший вплив на формування довіри в міжкультурній взаємодії мають прозорість комунікації, активна взаємодія та емпатія. Довіра визначена як базовий чинник ефективності міжнародних команд, тоді як емоційний інтелект сам по собі не гарантує успішної міжкультурної співпраці без належної організаційної підтримки та розвинених комунікаційних механізмів.

Дослідження (Wright et al., 2026), проведене у Фінляндії серед медичних працівників мультикультурних команд, підтвердило тісний взаємозв'язок між міжкультурною компетентністю, командним кліматом, задоволеністю роботою та наміром працівників залишатися в організації. У дослідженні взяли участь 490 фахівців системи охорони здоров'я. Результати показали сильний кореляційний зв'язок між кліматом у команді та задоволеністю роботою, а

також позитивний вплив культурної компетентності на бажання працівників залишатися у професії.

Таким чином, результати міжнародних досліджень підтверджують, що міжкультурна комунікація є стратегічним елементом сучасної системи міжнародного та європейського управління. Аналіз результатів досліджень дозволив виділити бар'єри міжкультурної взаємодії та механізми їх подолання (рис. 1). Ефективне управління мультикультурними командами потребує розвитку культурної компетентності, адаптивного лідерства, цифрових комунікаційних технологій та формування інклюзивного організаційного середовища.




**Рис. 1. Ключові бар'єри міжкультурної взаємодії, механізми їх подолання та наслідки для організаційного клімату**

*Джерело: розроблено авторами на основі (Lahssioui, 2024, Bharadwaj, 2025, Shachaf, 2008, Lauring, 2011, Pruvli & Alas, 2014, Rodrigues & Sbragia, 2013, Yu et al., 2021).*

Європейський досвід управління свідчить, що в умовах глобалізації, цифровізації та зростання культурного різноманіття організаційного середовища міжкультурна комунікація потребує систематичного моніторингу та постійної оцінки її ефективності. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання системи кількісних і якісних індикаторів, а також комплексних методів аналізу міжкультурної комунікації.

На рисунку 2 наведено систему індикаторів і комплексних методів аналізу, що дозволяє оцінити вплив кроскультурної взаємодії на організаційну ефективність, рівень довіри в колективі, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі.




**Рис. 2. Система оцінки впливу кроскультурних комунікацій на результати діяльності організацій**

*Джерело: сформовано автором.*

До основних кількісних індикаторів оцінки впливу міжкультурної комунікації належать показники плинності кадрів, рівень конфліктності у колективі, продуктивність праці, результати HR-опитувань, рівень

задоволеності персоналу та показники eNPS (Employee Net Promoter Score). Саме ці критерії дозволяють визначити ефективність комунікаційної взаємодії у мультикультурних командах та рівень адаптації працівників до міжнародного середовища.

Одним із найбільш важливих показників є рівень плинності кадрів, оскільки недостатня адаптація до міжкультурного середовища, труднощі комунікації та конфлікти можуть спричиняти зниження організаційної лояльності працівників. Водночас ефективна міжкультурна комунікація сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та зменшенню кількості звільнень. Також у дослідженні (Wright et al., 2026) доведено сильний кореляційний зв'язок між кліматом у команді та задоволеністю роботою (r = 0,709) і позитивний вплив культурної компетентності на бажання працівників залишатися у команді.

Не менш значущим індикатором виступає рівень конфліктності у колективі. Зниження кількості міжособистісних і міжкультурних конфліктів свідчить про високий рівень комунікативної адаптації, ефективність корпоративної культури та здатність менеджменту забезпечувати конструктивний міжкультурний діалог. Дослідження міжнародних компаній (Павлович, 2025) підтверджують, що використання моделей міжкультурної комунікації та адаптація стилю управління дозволяють знизити рівень конфліктності до 40%.

Важливим кількісним показником є продуктивність праці й результативність командної роботи. Ефективна міжкультурна взаємодія сприяє покращенню координації діяльності працівників, прискоренню процесу прийняття рішень і підвищенню інноваційності команд. У сучасних міжнародних компаніях рівень міжкультурної компетентності менеджерів безпосередньо пов'язують із продуктивністю мультикультурних команд та якістю реалізації міжнародних проєктів. Дослідження (Matveev & Nelson, 2004) показало прямий статистичний зв'язок між рівнем міжкультурної компетентності та ефективністю мультикультурних команд.

Особливу роль у кількісній оцінці міжкультурної комунікації відіграють HR-опитування та показники задоволеності персоналу. За допомогою регулярних соціологічних досліджень організації оцінюють рівень довіри до керівництва, ефективність внутрішньої комунікації, психологічний клімат у колективі та ступінь адаптації працівників до мультикультурного середовища.

Одним із сучасних інструментів оцінки лояльності персоналу є показник eNPS (Employee Net Promoter Score), який визначає готовність працівників рекомендувати компанію як роботодавця. Високий рівень eNPS свідчить про позитивний внутрішній організаційний клімат, ефективність корпоративної культури та результативність міжкультурної взаємодії.

Таким чином, зниження конфліктності, підвищення рівня залученості персоналу, покращення ефективності командної роботи та зростання

організаційної лояльності можуть розглядатися як кількісні підтвердження позитивного впливу кроскультурних комунікацій на діяльність організації.

Поряд із кількісними показниками важливе значення мають якісні критерії оцінювання міжкультурної взаємодії. До них належать: стиль лідерства, рівень етичності управління, толерантність, комунікативна культура, здатність до міжкультурного діалогу та рівень міжнародної довіри до менеджера.

У системі європейського управління особливої актуальності набуває розвиток етичного та інклюзивного стилю лідерства, орієнтованого на співпрацю, взаємоповагу й підтримку культурного різноманіття. Високий рівень толерантності й комунікативної культури менеджера сприяє формуванню довіри у мультикультурних командах та підвищує ефективність міжнародної взаємодії.

Якісними індикаторами також виступають здатність менеджера адаптувати стиль комунікації до культурних особливостей співробітників, ефективність ведення міжнародних переговорів та рівень репутаційної довіри в міжнародному середовищі. У сучасному міжнародному менеджменті репутація керівника дедалі більше залежить від його міжкультурної компетентності та навичок міжкультурної взаємодії.

Для комплексної оцінки впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організацій доцільно використовувати поєднання соціологічних, аналітичних і порівняльних методів дослідження.

Серед соціологічних методів найбільш поширеними є анкетування працівників, інтерв'ю, експертні оцінки та фокус-групи. Такі методи дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу, ступінь адаптації до мультикультурного середовища, особливості внутрішньої комунікації та наявність міжкультурних бар'єрів.

Важливим інструментом сучасного міжнародного менеджменту є HR-аналітика. За дослідженнями (Borovykov et al., 2025), проведеними серед 150 компаній в Україні протягом 2015-2024 рр., сучасні українські компанії поступово переходять від традиційної кадрової моделі до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток компетентностей, цифрових навичок і підвищення залученості працівників. Зокрема, близько 82% компаній упроваджують HR-дослідження для оцінки рівня задоволеності персоналу, ефективності командної взаємодії, мотивації працівників та організаційного клімату. Водночас приблизно 68% компаній здійснюють цифровізацію HR-процесів.

Значну роль у дослідженні міжкультурної комунікації відіграє порівняльний аналіз, який передбачає вивчення європейських практик управління, аналіз моделей комунікації та дослідження міжнародного досвіду функціонування мультикультурних команд. Такий підхід дозволяє адаптувати ефективні міжнародні практики до умов національного управлінського середовища та забезпечити підвищення конкурентоспроможності організацій.

Використання системи індикаторів і комплексних методів аналізу дозволяє оцінити вплив міжкультурної взаємодії на організаційну ефективність, рівень довіри в колективі, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі.

***Висновки***. Результати проведеного дослідження підтверджують, що кроскультурні комунікації є важливою складовою сучасної європейської моделі управління персоналом та одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організацій у мультикультурному середовищі. Формування атмосфери відкритого спілкування, взаємної поваги, толерантності й підтримки сприяє розвитку ефективної командної взаємодії, зміцненню організаційної довіри та підвищенню рівня соціально-психологічної стабільності колективу. У мультикультурних командах особливого значення набувають такі управлінські характеристики, як прозорість комунікації, чіткість професійних ролей, адаптивність стилів управління, підтримка інновацій та орієнтація на партнерську взаємодію.

Дослідження показало, що європейська практика управління дедалі більше ґрунтується на концепції культурної компетентності як стратегічного ресурсу організації. Культурна компетентність охоплює культурну обізнаність, емпатію, навички міжкультурної взаємодії, толерантність, емоційний інтелект та здатність адаптуватися до різноманітного соціокультурного середовища. Її розвиток забезпечується шляхом професійного навчання, кроскультурних тренінгів, міжнародних програм співпраці, академічної мобільності та систем безперервного професійного розвитку персоналу.

Встановлено, що міжкультурна комунікація у системі європейського управління виступає основою ефективної взаємодії в мультикультурних колективах і позитивно впливає на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної співпраці, підвищення задоволеності працею та зміцнення кадрового потенціалу організацій. Європейський досвід управління свідчить, що інвестиції у розвиток культурної компетентності, інклюзивного управління та сучасних комунікаційних практик є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах глобалізації і міжнародної інтеграції.

У результаті дослідження також доведено, що зниження рівня конфліктності, підвищення залученості персоналу, покращення ефективності командної роботи та зростання організаційної лояльності можуть розглядатися як індикатори позитивного впливу міжкультурної комунікації на результати діяльності організації. Використання системи кількісних і якісних показників оцінювання міжкультурної взаємодії дозволяє своєчасно виявляти комунікаційні бар’єри, підвищувати ефективність управлінських рішень і формувати стійке організаційне середовище.

**References**

Аксьонова, О. (2024). Міжкультурна комунікація у процесі євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *332*(4), 536-541. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-79

Винарчик, М. (2019). Міжкультурний діалог у контексті Білої книги Ради Європи. *Молодь і ринок, 7*(174). https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.176104

Круглянко, А., Верстяк, О., & Кормакова, І. (2022). Проблеми розвитку кроскультурного менеджменту в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *(3(87))*, 96–106. https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07

Павлович, О. (2025). Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. *Економіка та суспільство, 72*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68

Почтовюк, А., Семеніхіна, В., & Золотаренко, В. (2024). Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1 (103), 24-29. https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04

Чичун В. & Полянко Г. Кроскультурний менеджмент в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* 2025. Вип. 2(98). Економічні науки. С. 126-141. http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.08

Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Крос-культурний менеджмент: перешкоди ефективній взаємодії у мультикультурному середовищі. *Науковий вісник Полісся*, *2*(2(10), 195–202. https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620172(10)195-202

Lahssioui, R. (2024). Effectiveness of innovative solutions in multicultural management based on a big pharma company case study. *Humanities and Social Sciences*, *31*(4), 191-204. https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.52

Bharadwaj, A. (2025). *Intercultural communication challenges in IT companies in India: A case study. Business and Professional Communication Quarterly, 88*(1), 126–151. https://doi.org/10.1177/23294906231186560

Shachaf, P. (2008). *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. Information & Management, 45*(2), 131–142. https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003

Lauring, J. (2011). Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *The Journal of Business Communication (1973)*, *48*(3), 231-255.

Pruvli, E., & Alas, R. (2014). *The perceived differences in interdepartmental communication regarding organisational formalisation: A case study of an international company*. *Studia Commercialia Bratislavensia, 7*. https://doi.org/10.2478/stcb-2014-0027

Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2013). *The cultural challenges of managing global project teams: A study of Brazilian multinationals*. *Journal of Technology Management & Innovation, 8*, 7–8. https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300004

Yu, W., Cormican, K., Wu, Q., & Sampaio, S. (2021). In whom do we trust? Critical success factors impacting intercultural communication in multicultural project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *9*(3), 21-40. https://doi.org/10.12821/ijispm090302

Wright et al.,, M., Nieminen, H., Rouvinen, H., Kvist, T., Mikkonen, S., & Jokiniemi, K. (2026). *Team climate, job satisfaction, cultural competence, and intention to stay among healthcare professionals: A descriptive cross-sectional survey study*. *BMC Health Services Research, 26*, 470. https://doi.org/10.1186/s12913-026-14265-z

Андрій Круглянко ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-4939-2901
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація.*** *Євроінтеграційні процеси України та адаптація бізнесу до вимог єдиного європейського ринку зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління бізнес-процесами. В умовах високої ринкової волатильності та зростання частки інтелектуально містких завдань класичні алгоритмічні моделі BPM/BPMN втрачають достатню гнучкість. У роботі обґрунтовано доцільність переходу до дата-центричного адаптивного кейс-менеджменту як інструменту підвищення гнучкості й стійкості бізнесу. Виявлено секторальний дисбаланс між успішним застосуванням електронного кейс-менеджменту в публічному секторі та наявністю фінансових, інфраструктурних і організаційних бар'єрів для малого й середнього бізнесу. Запропоновано стратегічні напрями розвитку кейс-менеджменту на основі його інтеграції зі штучним інтелектом і методологіями Agile/Lean.*

***Ключові слова:*** *кейс-менеджмент; управління бізнес-процесами (BPM); адаптивний кейс-менеджмент (ACM); європейська інтеграція; організаційна стійкість; інтелектуально місткі процеси; штучний інтелект.*

***Вступ.*** Процеси сучасної інтеграції України до європейського економічного й правового простору зумовлюють необхідність докорінної перебудови систем управління бізнесом. Цей вектор набув незворотного характеру після того, як 25 червня 2024 року на Першій Міжурядовій конференції у Люксембурзі офіційно стартували переговори щодо вступу України до ЄС. За оцінками Уряду, станом на 2024 рік загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вже досяг 81% (Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, 2024), що супроводжується безпрецедентною регуляторною апроксимацією та імплементацією десятків тисяч норм європейського права. Водночас, як зазначають Gritsenko, Borzenko-Slozko, & Burlay (2021), на тлі цих трансформацій українська економіка стикається із серйозними викликами: структурними диспропорціями зовнішньої торгівлі, наслідками деіндустріалізації та загрозами макрофінансовій стабільності.

Разом з тим, є ряд викликів. Як зауважує Rabinovych (2024), реалізація Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) є потужним рушієм реформ, проте вона генерує високий рівень інституційної невизначеності для суб'єктів господарювання.

У таких умовах традиційні підходи до управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), що проєктувалися для передбачуваних і повторюваних операцій, вичерпують свою ефективність (Круглянко, 2026). Відповідно до досліджень Reichert & Weber (2017), класичний імперативний інструментарій BPM демонструє вкрай низьку придатність для управління непередбачуваними й емерджентними процесами, частка яких стрімко зростає. Процеси адаптації бізнесу до стандартів ЄС є за своєю природою інтелектуально місткими (Knowledge-intensive Processes, KiPs). Вони вимагають від фахівців прийняття рішень у режимі реального часу на основі експертних знань та змінного контексту.

Відповіддю на ці виклики є еволюційний перехід до концепції адаптивного кейс-менеджменту (Adaptive Case Management, ACM), де фокус управління зміщується із жорсткого алгоритму виконання робіт на кінцеву мету «справи» (кейсу) за допомогою дата-центричних нотацій, таких як CMMN та DMN (Круглянко, 2026).

Варто зазначити, що глибокі історичні витоки кейс-менеджменту сягають ще інститутів римського права. Сучасне ж відновлення цього феномену, як доводять Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh (2022) на прикладі реформування цивільного судочинства в Україні, відображає концептуальну зміну від жорсткої ієрархічної моделі до гнучкого колаборативного управління. Якщо навіть консервативний державний сектор здійснює перехід до електронного управління справами, то для українського корпоративного сектору – зокрема малого й середнього бізнесу, що функціонує в умовах фінансового дефіциту – впровадження інструментів ACM стає критичною умовою виживання та швидкої гармонізації з європейськими стандартами.

Попри наявні ґрунтовні дослідження щодо цифрової трансформації українського бізнесу та аналізу гнучких методологій управління, у науковому дискурсі залишається невирішеною проблема системного застосування адаптивного кейс-менеджменту як інструменту подолання макроекономічних та інституційних викликів у процесі євроінтеграції. Більшість досліджень розглядають технічні аспекти впровадження нотацій управління окремо від вимог Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) з ЄС. Ця дослідницька прогалина формує актуальність даної роботи.

З огляду на це, метою дослідження визначаємо теоретико-методологічне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо застосування інструментів адаптивного кейс-менеджменту для трансформації систем управління бізнес-процесами українських підприємств. Це покликано забезпечити їхню організаційну стійкість (resilience), інституційну

конвергенцію зі стандартами ЄС та підвищення конкурентоспроможності на єдиному європейському ринку в умовах глобальної цифровізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити еволюцію концепцій процесного управління від жорстких алгоритмічних моделей (BPMN) до систем адаптивного та дата-центричного кейс-менеджменту (CMMN, DMN) в умовах зростання частки інтелектуально містких процесів (KiPs); проаналізувати інституційне середовище, структурні бар'єри та успішні прецеденти імплементації систем кейс-менеджменту в публічному й приватному секторах України; розробити стратегічні вектори синергії кейс-менеджменту з технологіями Індустрії 4.0 та гнучкими методологіями управління для підвищення організаційної стійкості вітчизняного бізнесу.

***Матеріали та методи.*** Дослідження базується на системному та міждисциплінарному підходах до вивчення трансформації управлінських парадигм, що дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціотехнічну систему, яка адаптується до макроекономічних викликів європейської інтеграції.

Матеріали дослідження сформовані з трьох ключових масивів даних: по-перше, макроекономічний та інституційний контекст досліджувався на основі аналізу офіційних звітів і нормативно-правової бази щодо євроінтеграції України. Ключовим матеріалом слугував «Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік», який фіксує 81% прогресу виконання угоди та підкреслює масштаб регуляторної апроксимації (Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік). Крім того, аналізувалися документи щодо імплементації Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) (Rabinovych, 2024). По-друге, для емпіричного аналізу прецедентів упровадження систем кейс-менеджменту в Україні використовувалися дані звітів міжнародних інституцій та державних органів. Зокрема, матеріали Антикорупційної ініціативи ЄС (EUACI) щодо впровадження системи eCase для цифровізації досудових розслідувань у НАБУ, САП та ВАКС (Conducting a study on the implementation of the eCase management system, 2025), дані Уряду щодо бета-тестування електронного кейс-менеджменту в соціальній сфері у 2024 році (У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту, 2024), а також аналітика впровадження електронного правосуддя (e-Justice) у цивільному судочинстві (Stetsenko, Pylypenko, Zghama, Sydorova & Shkliar, 2019; Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh, 2022). По-третє, теоретико-методологічною базою слугували фундаментальні та прикладні праці європейських і вітчизняних учених у галузі управління інтелектуально місткими бізнес-процесами (Knowledge-intensive Processes, KiPs) (Holz, 2021; Reichert & Weber 2017), а також технічні специфікації міжнародних нотацій моделювання процесів – BPMN (Business Process Model and Notation), CMMN (Case Management Model and Notation) та

DMN (Decision Model and Notation) (Hinkelmann, 2015; Pillaerds & Eshuis 2017; Holz, 2021).

Для досягнення поставленої мети та обробки зазначених матеріалів було застосовано комплекс наукових методів: метод порівняльного аналізу використано для диференціації традиційного процесного управління (BPM) та адаптивного кейс-менеджменту (ACM). Порівняння здійснювалося за такими критеріями, як об'єкт управління, характер бізнес-процесів, підходи до моделювання (імперативний проти декларативного) та роль «працівників знань» у прийнятті рішень; системно-структурний аналіз застосовано для дослідження інституційного середовища впровадження систем кейс-менеджменту в Україні. Це дозволило виявити дисбаланс між успішною цифровізацією публічного сектору та структурними обмеженнями малого і середнього бізнесу (SMEs), такими як дефіцит фінансування інновацій і стратегічна фрагментованість; матричний метод був застосований для структурування й узагальнення емпіричних даних. За його допомогою побудовано аналітичну матрицю інституційного та технологічного середовища, яка зіставляє поточні досягнення імплементації систем кейс-менеджменту в різних секторах (судочинство, антикорупційні органи, соціальна політика, корпоративний сектор) з наявними бар'єрами; методи синтезу та концептуального моделювання використовувалися на завершальному етапі дослідження для розробки практичних рекомендацій і стратегічних векторів. За допомогою цих методів було обґрунтовано необхідність синергії інструментів адаптивного кейс-менеджменту з гнучкими методологіями (Agile, Lean) та технологіями Індустрії 4.0 задля підвищення організаційної стійкості (resilience by-design) вітчизняних підприємств на європейському ринку.

***Результати та обговорення.*** Еволюція систем управління бізнес-процесами об'єктивно детермінована стрімким зростанням частки інтелектуально містких завдань (Knowledge-intensive Processes, KiPs) та необхідністю оперативного реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища (Holz, 2021; Reichert & Weber, 2017). Традиційні підходи до управління (Business Process Management, BPM), що базуються на імперативному моделюванні (зокрема, з використанням нотації BPMN), проєктувалися переважно для рутинних операцій з високим ступенем повторюваності (Hinkelmann, 2015; Pillaerds & Eshuis, 2017; Reichert & Weber, 2017).

Як зазначають у своєму дослідженні Pillaerds & Eshuis (2017), класичне управління робочими потоками (Workflow Management) є жорстко орієнтованим на наперед задану послідовність дій, а інформація в ньому використовується здебільшого лише для базової маршрутизації. Це робить класичний інструментарій BPM вкрай неефективним інструментом для непередбачуваних, емерджентних процесів, де виникає потреба в адаптації до

нових ввідних даних безпосередньо під час виконання завдань (Kernytska, 2022).

Для подолання цих обмежень сучасна управлінська парадигма зміщується в бік концепції адаптивного кейс-менеджменту (Adaptive Case Management, ACM). Такий підхід пропонує фундаментальну зміну фокусу: від лінійного управління «потоком робіт» до управління, орієнтованого на дані та очікувані цілі конкретної «справи» (кейсу). У моделі ACM ключову роль відіграє «працівник знань» (knowledge worker), який, спираючись на власну експертизу та доступний контекст, отримує автономію самостійно формувати оптимальну траєкторію виконання завдання.

Прикметно, що концептуальне підґрунтя такого ситуативного та адаптивного підходу не є абсолютно новим феноменом, а має глибоке історичне коріння. Як доводять Izarova et al. (2022), ідея управління справами бере свій початок ще з інститутів римського права, зокрема з переходу до формулярного процесу. У цей історичний період відбувся відхід від жорсткого формалізму (legis actiones), а магістрат (претор) отримав активну роль у конструюванні й модифікації формули позову залежно від специфіки обставин конкретної справи та засобів доказування (свідчень, бухгалтерських книг). Цей еволюційний зсув від авторитарної ієрархічної моделі до гнучкого колаборативного управління справами є прямим історичним аналогом сучасної перебудови бізнес-процесів. Сьогодні ж концептуальне відновлення цієї ідеї у корпоративному секторі здійснюється через упровадження декларативних нотацій моделювання, таких як CMMN (Case Management Model and Notation) та DMN (Decision Model and Notation), які дозволяють визначати завдання та обмеження ситуативно (run-time) (Hinkelmann, 2015; Pillaerds & Eshuis, 2017).

Для системної диференціації цих двох управлінських парадигм у контексті потреб євроінтеграції підприємств, нами було узагальнено розширену порівняльну матрицю їхніх ключових характеристик (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика алгоритмічного (BPM) та адаптивного (ACM) процесного управління**

| Критерій порівняння | Традиційний BPM (Workflow Management) | Адаптивний кейс-менеджмент (ACM) |
|---|---|---|
| **Основний об'єкт управління** | Потік робіт (Workflow); жорстко визначена послідовність дій та операцій | Справа (Case); інформаційний продукт разом з усім релевантним контекстом та даними |
| **Природа бізнес-процесів** | Структуровані, передбачувані, високоповторювані рутинні процеси | Емерджентні, непередбачувані та інтелектуально місткі процеси (KiPs), що еволюціонують поступово |

| **Критерій порівняння** | **Традиційний BPM (Workflow Management)** | **Адаптивний кейс-менеджмент (ACM)** |
|---|---|---|
| **Роль виконавця («працівника знань»)** | Низька залежність від виконавця;<br>працівник виконує заздалегідь визначені кроки без свободи вибору | Висока залежність від «працівника знань»;<br>спільне створення знань (колаборація) та самостійне визначення нових завдань для досягнення мети |
| **Рушійна сила та цілепокладання** | Логіка потоку управління (control-flow-driven);<br>цілі та етапи відомі заздалегідь | Доступність даних та очікувані цілі (data-centric, goal-oriented);<br>цілі є емерджентними і можуть еволюціонувати залежно від стану справи |
| **Підхід до моделювання та стандарти** | Імперативний (design-time):<br>усі шляхи визначені до початку процесу.<br>Нотація: BPMN | Декларативний (run-time): завдання та обмеження змінюються ситуативно.<br>Нотації: CMMN, fCM, DMN |

** Джерело: розроблено та узагальнено автором на основі досліджень Hinkelmann (2015) та Pillaerds & Eshuis (2017).*

Таким чином, для управління складними багатосторонніми процесами, які виникають у ході наближення українського бізнесу до стандартів ЄС, класичні алгоритмічні моделі є недостатніми, що зумовлює гостру потребу у впровадженні інструментів адаптивного кейс-менеджменту.

Аналіз інституційного та технологічного середовища впровадження систем кейс-менеджменту в Україні вимагає об’єктивної оцінки поточного стану цифровізації, виявлення структурних бар’єрів та аналізу прецедентів у публічному секторі. У вітчизняних реаліях державний сектор виступає своєрідним полігоном для тестування систем електронного управління справами, досвід якого має стати підґрунтям для корпоративного сектору.

Сьогодні в Україні вже розгорнуто декілька масштабних ініціатив із впровадження кейс-менеджменту. У судовій системі стратегічним завданням стало впровадження концепції електронного правосуддя (e-Justice), яка є невід'ємною частиною розбудови європейського простору правосуддя та вимагає докорінного переосмислення ролі суду в динаміці судового процесу (Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh, 2022). В антикорупційній інфраструктурі (НАБУ, САП, ВАКС) впроваджено систему eCase, спрямовану на повну цифровізацію досудових розслідувань (Conducting a study on the implementation of the eCase management system, 2025). У соціальній сфері з 1 липня 2024 року розпочато бета-тестування функціоналу електронного кейс-менеджменту в територіальних громадах Вінницької, Дніпропетровської, Полтавської і

Черкаської областей. Головна мета цієї соціальної інновації – залишити в минулому паперову бюрократію, дозволивши подавати заяви та оцінювати потреби громадян в електронній формі (У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту, 2024).

Однак, попри декларативні успіхи, практична імплементація цих систем виявляє глибокі інституційні бар'єри. Як свідчать дані оцінювання системи eCase, проведені за підтримки Антикорупційної ініціативи ЄС (EUACI) у 2024 році, повноцінному використанню системи перешкоджають серйозні організаційні, технічні й культурні бар'єри. Зокрема, не весь персонал, що має доступ до системи, використовує її за призначенням, виникають проблеми з інтероперабельністю з іншими державними системами (такими як «Електронний суд»), а також досі не вирішено питання безпечного доступу для адвокатів (Conducting a study on the implementation of the eCase management system, 2025). Цей прецедент доводить, що перехід до адаптивного кейс-менеджменту – це не лише зміна програмного забезпечення, а й болісний процес зламу організаційної культури, який супроводжується значним психологічним опором змінам.

Якщо державний сектор стикається з такими труднощами за умови потужної міжнародної донорської підтримки, то для українського промислового сектору та малого і середнього бізнесу бар'єри масштабуються багаторазово. Дослідження Kernytska (2022) фіксує наявність суттєвих міжрегіональних диспропорцій в освоєнні технологічних та організаційних інновацій серед українських підприємств.

Переходу корпоративного сектору на гнучкі моделі управління процесами перешкоджають такі фактори:

– Стратегічна фрагментованість: попри наявність національних стратегій, інвестори здебільшого фінансують прості інновації у сфері торгівлі чи фінансів, де швидка окупність. Натомість частка стартапів у промисловому сегменті, який потребує складних процесних систем, становить не більше 5–10% (Kernytska, 2022).

– Дефіцит фінансування та слабка інфраструктура: українські SMEs мають низький рівень участі у європейських грантових програмах порівняно з підприємствами Східної Європи. Крім того, в Україні існує критичний дефіцит спеціальних майданчиків для тестування цифрових інновацій (Digital Innovation Hubs) – їх налічується лише 3, тоді як у ЄС функціонує понад 600 таких центрів (Kernytska, 2022).

Для систематизації виявленого дисбалансу нами розроблена аналітична матриця, що зіставляє поточний стан імплементації систем кейс-менеджменту з існуючими бар'єрами (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Аналітична матриця інституційного та технологічного середовища імплементації систем кейс-менеджменту в Україні**

| Сфера імплементації | Поточний стан упровадження | Інституційні, структурні та технологічні бар'єри |
|---|---|---|
| **Судочинство (e-Justice)** | Перехід до електронного управління справами, дистанційного зберігання даних та автоматизації розподілу | Фрагментованість функціонування підсистем; необхідність переосмислення ролі суду з авторитарної на організаційну |
| **Антикорупційні органи (eCase)** | Розгортання системи управління справами для цифровізації розслідувань у НАБУ, САП та ВАКС | Організаційний та культурний опір змінам з боку персоналу; неповне використання функціоналу; відсутність доступу для адвокатів; складнощі інтеграції з іншими системами |
| **Соціальна політика** | Запуск бета-тестування електронного кейс-менеджменту у пілотних регіонах (Вінницька, Дніпропетровська, Полтавська, Черкаська обл.) | Необхідність подолання паперової бюрократії; потреба у спеціалізованому навчанні персоналу для обробки онлайн-заяв |
| **Промисловість і корпоративний сектор (SMEs)** | Наявність позитивної динаміки впровадження інновацій лише в окремих регіонах; спроби адаптації до стандартів ЄС | Частка інноваційних стартапів у промисловості становить лише 5-10%; наявність лише 3 центрів цифрових інновацій проти понад 600 у ЄС; дефіцит фінансування |

** Джерело: узагальнено на основі Izarova, Prytyka, Tsuvina & Karnaukh (2022); Conducting a study on the implementation of the eCase management system (2025); У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту (2024); Kernytska (2022).*

Наведені сублімовані дані в таблиці 2 ілюструють, що без подолання інституційної інерції, інвестицій у цифрову інфраструктуру та подолання культурного опору персоналу, масштабування гнучких процесних моделей у бізнесі буде неможливим.

Трансформація операційних моделей українських підприємств відбувається під безпрецедентним тиском зовнішнього інституційного середовища. 2024 рік став історичним рубежем у цьому процесі: 25 червня на Першій Міжурядовій конференції у Люксембурзі було офіційно відкрито переговори про вступ України до ЄС. Відповідно до офіційного «Звіту про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2024 рік», загальний прогрес імплементації Угоди досяг 81%. Особливо високі показники адаптації законодавства зафіксовано у сферах, що безпосередньо впливають на операційну діяльність бізнесу: публічні закупівлі (92%), митні питання (91%), оподаткування (90%) та подолання технічних бар'єрів у торгівлі (89%) (Звіт

про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік, 2024).

З макроекономічної точки зору, такі високі темпи гармонізації – понад 27 тисяч нормативних актів – є безперечним успіхом державної політики. Однак на мікроекономічному рівні (на рівні окремих суб'єктів господарювання, особливо малих і середніх підприємств) така стрімка регуляторна апроксимація генерує стан перманентної операційної турбулентності. Імплементація Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) вимагає від підприємств не простого коригування діяльності, а докорінного реінжинірингу бізнес-процесів: від упровадження нових стандартів екодизайну й енергомаркування до суворого дотримання митних процедур (зокрема, переходу на систему NCTS Фаза 5) та санітарних норм.

Як зазначає Rabinovych (2024), реалізація «глибокого» торговельного порядку денного з ЄС є надзвичайно потужним рушієм реформ, проте вона генерує високий рівень інституційної невизначеності для бізнесу, оскільки правила гри змінюються динамічно. Більше того, євроінтеграційні процеси розгортаються на тлі структурних деформацій економіки. За оцінками Gritsenko et al. (2021), Україна стикається із серйозними макрофінансовими ризиками, наслідками деіндустріалізації та структурними диспропорціями зовнішньої торгівлі, які лише посилюються в умовах воєнного стану.

У таких умовах суперечність між жорсткими вимогами європейського законодавства та обмеженими ресурсними можливостями вітчизняних підприємств досягає апогею. Класичні лінійні моделі управління бізнес-процесами, побудовані на основі імперативних алгоритмів (BPMN), виявляються дисфункціональними. Якщо бізнес-процес жорстко запрограмований на певну послідовність дій, будь-яка зміна європейського регламенту (наприклад, оновлення процедур митного оформлення чи стандартів сертифікації продукції) вимагатиме зупинки процесу та його дороговартісного перепроєктування.

Саме тому подолання розриву економічної конвергенції з ринком ЄС вимагає застосування адаптивного кейс-менеджменту. Адаптація підприємства до вимог DCFTA за своєю природою є інтелектуально містким процесом. Відповідно, фокус управління має зміститися з контролю за «маршрутизацією завдань» на контроль за даними та кінцевою метою (наприклад, успішним проходженням європейської сертифікації). Застосування декларативних нотацій, таких як CMMN, дозволяє «працівникам знань» (юристам, комплаєнс-менеджерам, логістам) гнучко комбінувати набори дій (фрагменти кейсу) безпосередньо під час виконання роботи, спираючись на актуальний контекст оновленого європейського законодавства.

Отже, в умовах макроекономічної турбулентності перехід до кейс-менеджменту стає не просто питанням управлінської оптимізації, а базовою умовою виживання бізнесу. Це єдиний інструмент, здатний забезпечити фундаментальну організаційну стійкість, що дозволить українським компаніям

абсорбувати регуляторні шоки та інтегруватися в європейські ланцюги доданої вартості з мінімальними фінансовими втратами.

Варто зауважити, що рівень інституційної турбулентності має певну секторальну асиметрію.

У першу чергу цей мікроекономічний шок приймає на себе експортоорієнтований бізнес, який безпосередньо інтегрується в європейські ланцюги доданої вартості та змушений відповідати вимогам ринку ЄС «тут і зараз» (наприклад, щодо проходження оновлених митних процедур чи міжнародної сертифікації).

Проте було б помилкою вважати, що підприємства, орієнтовані виключно на локальний ринок і які не планують зовнішньоекономічної діяльності, залишаються поза зоною впливу цих трансформацій. Оскільки євроінтеграція передбачає тотальну гармонізацію внутрішнього законодавства – від запровадження європейських екологічних норм та санітарних регламентів для місцевих торговців до нових правил захисту прав споживачів і податкового адміністрування, – локальний бізнес неминуче стикається з необхідністю модернізації своїх операційних процесів. Відповідно, потреба у гнучких інструментах адаптивного кейс-менеджменту стає універсальною для всієї екосистеми українського бізнесу, незалежно від його експортної стратегії.

В умовах стратегічної невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлені жорсткими вимогами євроінтеграції, критичним завданням для українських підприємств стає забезпечення організаційної стійкості. Оскільки швидкість зміни регуляторного поля ЄС перевищує швидкість традиційної адаптації бізнесу, сучасні багатосторонні процеси вимагають закладання механізмів стійкості ще на етапі їхнього проєктування.

Фундаментом такої стійкості має стати відмова від жорсткого моделювання і перехід до адаптивного кейс-менеджменту (АСМ), який дозволяє управляти непередбачуваними ситуаціями безпосередньо в режимі реального часу. Однак, враховуючи наявні фінансові та інституційні бар’єри (особливо для малого й середнього бізнесу), впровадження, припустимо, лише самого програмного забезпечення (як у випадку з системами типу E-Justice, eCase) для кейс-менеджменту є недостатнім. Для повноцінної інтеграції в європейські ринки необхідна комплексна цифрова трансформація у межах парадигми Індустрії 4.0 (так званої 4 промислової революції).

Головним стратегічним вектором такої трансформації має стати гібридизація систем управління справами шляхом інтеграції алгоритмів штучного інтелекту (Круглянко, 2026). Адаптація підприємства до вимог Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) супроводжується необхідністю обробки гігантських масивів даних (зміни в митних правилах, європейські сертифікати якості, екологічні стандарти тощо). Це створює надмірне когнітивне навантаження на «працівників знань»

(юристів, аналітиків, комплаєнс-менеджерів), які супроводжують відповідні процеси.

Застосування ШІ в системах ACM дозволяє автоматизувати рутинні бізнес-правила (через дерева рішень у нотації DMN) та здійснювати предиктивну аналітику ризиків, оперативно підказуючи працівнику оптимальні фрагменти дій для вирішення кейсу. Така синергія гарантує, що технічна й аналітична складова делегується алгоритмам, тоді як за людиною залишається виключно інтелектуальна та творча функція, не позбавляючи її контролю за прийняттям фінальних рішень.

Додатковим вектором підвищення організаційної гнучкості є поєднання інструментарію ACM з інноваційними моделями управління командами, зокрема Agile-методологією (гнучке управління) та Lean-підходами (ощадливе виробництво). Організації, які вибудовують своє управління навколо досягнення цінності (цілей кейсу), а не формального виконання інструкцій, демонструють вищу продуктивність та здатність абсорбувати макроекономічні шоки (Holz, 2021). Практика доводить, що стратегія виходу на ринки ЄС через гнучке процесне управління вже є результативною: успішні приклади міжнародної експансії українських компаній (зокрема, Nova Poshta, Ajax Systems практично демонструють організаційну стійкість в умовах шоку та можливість здійснити стрімку міжнародну експансію на ринки ЄС в умовах жорсткого геополітичного тиску та повномасштабної війни) яскраво засвідчують ефективність просторової адаптації продуктів та передових ІТ-технологій навіть під жорстким тиском воєнного й економічного характеру (Круглянко, 2026).

Цими двома прикладами компаній ми охоплюємо одразу два ключові сектори: високодинамічну сферу послуг і логістики (Nova Poshta) та сферу високотехнологічного промислового виробництва (Ajax Systems). Це доводить універсальність запропонованих нами інструментів.

Отже, перехід до кейс-менеджменту у поєднанні з технологіями ШІ та гнучкими організаційними моделями (Agile/Lean) формує безальтернативний стратегічний вектор розвитку. Це дозволить вітчизняним підприємствам не лише нівелювати інвестиційні ризики, але й забезпечити інституційну конвергенцію з європейським простором для повноцінного включення у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

***Висновки.*** Реалізація євроінтеграційного вектору України, що ознаменувалася офіційним початком переговорів про вступ до ЄС у 2024 році та досягненням 81% загального прогресу виконання Угоди про асоціацію, докорінно змінює інституційне й операційне середовище вітчизняних підприємств. Проведене дослідження доводить, що стрімкий макроекономічний прогрес держави у гармонізації європейського законодавства генерує безпрецедентний мікроекономічний шок для бізнесу, вимагаючи від нього швидкої адаптації до стандартів Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA). У цих турбулентних умовах

класичні, жорстко алгоритмізовані системи управління бізнес-процесами (на базі імперативного підходу BPM та нотації BPMN) остаточно вичерпують свою ефективність. Їхня обмеженість об'єктивно зумовлена стрімким зростанням частки інтелектуально містких завдань, результат яких залежить не від суворого дотримання інструкцій, а від знань, експертного досвіду та ситуативного контексту.

Відтак, еволюційний перехід до концепції адаптивного кейс-менеджменту, що є декларативною, дата-центричною моделлю управління на основі цілепокладання, стає об'єктивною умовою виживання бізнесу на єдиному європейському ринку. Здійснений аналіз інституційного середовища засвідчив наявність суттєвих диспропорцій у впровадженні таких систем в Україні. Публічний сектор уже сформував інфраструктурний каркас електронного управління справами (концепція e-Justice у судах, антикорупційна система eCase, електронний кейс-менеджмент у соціальній сфері). Водночас масштабування цього інноваційного досвіду на корпоративний сектор, насамперед на малі й середні підприємства, жорстко гальмується дефіцитом фінансових ресурсів для інвестицій, слабким розвитком спеціалізованої інфраструктури та низькою участю вітчизняних компаній у європейських грантових програмах. Досвід державного сектору (зокрема впровадження eCase) також яскраво підсвічує проблему організаційного опору змінам, що робить консерватизм персоналу одним із головних бар'єрів при цифровій трансформації.

Обґрунтовано, що стратегічним вектором подолання цих перешкод є забезпечення фундаментальної організаційної стійкості підприємств (resilience by-design) через комплексну синергію інструментів адаптивного кейс-менеджменту з гнучкими моделями управління командами (Agile, Lean) у межах парадигми Індустрії 4.0. Такий підхід дозволить вітчизняному бізнесу оперативно абсорбувати макроекономічні й регуляторні шоки, гнучко оптимізувати транскордонні ланцюги постачання та успішно долати розриви економічної конвергенції з ринком ЄС.

Враховуючи високу динаміку цифрової трансформації, перспективним вектором подальших наукових розвідок у галузі процесного менеджменту є дослідження механізмів гібридизації систем управління. Зокрема, критичної актуальності набуває інтеграція алгоритмів штучного інтелекту до систем кейс-менеджменту для здійснення предиктивної аналітики ризиків та автоматизації прийняття рутинних рішень. Це дозволить суттєво зменшити когнітивне навантаження на «працівників знань», зберігши за ними повний контроль за кінцевим результатом справи, а також стимулюватиме еволюцію стандартів процесного моделювання для управління складними бізнес-екосистемами.

**References**

Гарькава, В. Ф., Хитрова, О. А., Пшенична, М. В., & Орленко, О. В. (2023). Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії, 16*. https://doi.org/10.5281/zenodo.7670619

Кабінет Міністрів України. (2024, 1 липня). *У 4 пілотних регіонах розпочали бета-тестування функціонала електронного кейс-менеджменту*. https://www.kmu.gov.ua/news/u-4-pilotnykh-rehionakh-rozpochaly-beta-testuvannia-funktsionala-elektronnoho-keis-menedzhmentu

Круглянко, А. В. (2026). Застосування інструментів кейс-менеджменту в управління бізнес-процесами в умовах інтеграції України до ЄС. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 1(101), 22-41 http://doi.org/10.34025/2310-8185-2026-1.101.02

Сойма, С., Білоуська, Т., & Вдовічена, О. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115

Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. (2024). *Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік*. Кабінет Міністрів України. https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-Ugoda-pro-asotsiatsiyu-EN.pdf

EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine. (2024, December 16). *Conducting a study on the implementation of the eCase management system*. Retrieved December 20, 2025. https://euaci.eu/en/announcements/conducting-a-study-on-the-implementation-of-the-ecase-management-system/

Gritsenko, A., Borzenko-Slozko, O., & Burlay, T. (2021). Ukraine's European integration and its current challenges. У *15th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference*. Vilnius University Open Series. https://doi.org/10.15388/VGISC.2021.1

Hinkelmann, K. (2015, June 12). *Integration of BPMN and CMMN* [Conference presentation]. OMG Business Modeling and Integration. https://doi.org/10.26041/fhnw-117

Holz, J. (2021). *A systematic comparison of case management approaches* (Master's thesis, Technical University of Berlin). https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22243.68649

Izarova, I., Prytyka, Y., Tsuvina, T., & Karnaukh, B. (2022). Case management in Ukrainian civil justice: First steps ahead. *Cuestiones Políticas*, *40*(72), 927–938. https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.56

Kernytska, A. (2022). Current business process management trends in the Ukrainian industry. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, *97*(2), 57–69. https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/1922

Pillaerds, J. J. C., & Eshuis, H. (2017). Assessing suitability of adaptive case management. In Proceedings of the *25th European Conference on Information Systems*, ECIS 2017 (pp. 566-580)

Rabinovych, M. (2024). EU-Ukraine «deep» trade agenda: The effectiveness and impact perspectives. *International Politics*, *61*, 1078–1096. https://doi.org/10.1057/s41311-022-00384-x

Reichert, M., & Weber, B. (2017). Enabling flexibility in process-aware information systems: Challenges, methods, technologies. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS 2017)*. Association for Information Systems. https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/69565785/ECIS_2017_ACM.pdf

Stetsenko, S., Pylypenko, S., Zghama, A., Sydorova, E., & Shkliar, S. (2019). E-Justice: European standards and the state of implementation in Ukraine. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, *22*(5), 1–8. https://www.abacademies.org/articles/ejustice-european-standards-and-the-state-of-implementation-in-ukraine-8617.html

Тетяна Незвещук-Когут ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-0006-1909
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація:*** *У підрозділі досліджено особливості трансформації бізнес-процесів українських компаній в умовах євроінтеграції на основі кейс-стаді провідних підприємств різних галузей економіки. Обґрунтовано, що інтеграція України до європейського економічного простору виступає потужним драйвером змін, який зумовлює необхідність адаптації управлінських підходів, виробничих процесів, логістики та систем корпоративного управління до стандартів ЄС. Розглянуто теоретичні засади процесного управління, концепції реінжинірингу бізнес-процесів, інституційної трансформації та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Проаналізовано практичний досвід українських компаній щодо впровадження міжнародних стандартів HACCP, ISO, EN, цифрових технологій управління, ERP- та CRM-систем, автоматизації логістичних і виробничих процесів. Встановлено галузеві особливості трансформації бізнес-процесів у агропромисловому комплексі, харчовій промисловості, логістиці, промисловому секторі та ритейлі. Доведено, що цифровізація, стандартизація, підвищення прозорості діяльності та впровадження принципів сталого розвитку сприяють зростанню продуктивності, оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та розширенню експортного потенціалу підприємств. Визначено, що комплексна трансформація бізнес-процесів забезпечує підвищення конкурентоспроможності українських компаній, їх адаптивності до зовнішніх викликів та ефективну інтеграцію у європейський економічний простір.*

***Ключові слова:*** *євроінтеграція, бізнес-процеси, трансформація бізнес-процесів, кейс-стаді, процесне управління, цифровізація, стандартизація, HACCP, ISO, конкурентоспроможність, експортний потенціал, адаптація підприємств, європейські стандарти, управління змінами, сталий розвиток.*

***Вступ.*** Євроінтеграція України є одним із ключових чинників трансформації національної економіки та формування нової моделі функціонування вітчизняного бізнесу. В умовах поглиблення співпраці з Європейським Союзом підприємства стикаються з необхідністю адаптації власних бізнес-процесів до сучасних міжнародних стандартів управління, якості, безпечності продукції, цифровізації та корпоративної відповідальності.

Ці зміни охоплюють не лише виробничу діяльність, але й управлінські, логістичні, маркетингові та комунікаційні процеси, формуючи нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку.

Традиційно ефективність діяльності підприємств оцінювалася через показники прибутковості, продуктивності праці, рівня витрат та обсягів реалізації продукції. Однак сучасні умови господарювання потребують ширшого розуміння результативності бізнесу, яке передбачає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати прозорість управління та відповідати міжнародним стандартам ведення бізнесу. Саме тому трансформація бізнес-процесів розглядається як необхідна передумова успішної інтеграції українських компаній до європейського економічного простору.

Особливого значення у цьому контексті набувають процесний підхід до управління, цифровізація діяльності підприємств, упровадження міжнародних стандартів HACCP, ISO та EN, автоматизація виробничих і логістичних процесів, а також використання сучасних інформаційних систем управління. Їх інтеграція у діяльність підприємств сприяє підвищенню якості продукції та послуг, оптимізації витрат, покращенню контролю бізнес-процесів і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах євроінтеграції українські підприємства змушені адаптуватися до нових економічних, технологічних та інституційних вимог. Відповідність європейським стандартам стає необхідною умовою виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій, розвитку експортного потенціалу та забезпечення стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності. За таких умов особливої важливості набуває вивчення практичного досвіду українських компаній, які вже здійснили успішну трансформацію бізнес-процесів та інтегрувалися у європейський економічний простір.

Метою є дослідження особливостей трансформації бізнес-процесів українських компаній в умовах євроінтеграції на основі кейс-стаді провідних підприємств різних галузей економіки, а також обґрунтування ролі цифровізації, стандартизації та сучасних управлінських підходів у забезпеченні їх конкурентоспроможності та адаптації до вимог європейського ринку.

***Матеріали та методи.*** Методологічною основою дослідження є системний, процесний, порівняльний та кейс-орієнтований підходи до аналізу трансформації бізнес-процесів українських підприємств в умовах європейської інтеграції. У процесі дослідження використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань процесного управління, цифрової трансформації бізнесу, міжнародної економічної інтеграції, управління якістю, конкурентоспроможності підприємств та адаптації бізнесу до стандартів ЄС. Інформаційну базу становили аналітичні матеріали Світового банку (World Bank), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD),

Європейської Комісії, Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), а також статистичні дані щодо розвитку окремих секторів економіки України.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи:

- метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності трансформації бізнес-процесів та визначення впливу євроінтеграційних процесів на діяльність підприємств;
- порівняльний аналіз – для зіставлення особливостей трансформації бізнес-процесів у різних галузях економіки та визначення специфіки їх адаптації до вимог ЄС;
- структурно-логічний метод – для встановлення взаємозв'язку між процесами євроінтеграції, цифровізації, стандартизації та підвищенням конкурентоспроможності підприємств;
- метод кейс-стаді – для дослідження практичного досвіду українських компаній, зокрема МХП, Interpipe, Нова пошта та Rozetka, щодо трансформації бізнес-процесів в умовах інтеграції до європейського економічного простору;
- метод систематизації – для узагальнення галузевих моделей трансформації бізнес-процесів та формування комплексної моделі адаптації підприємств до вимог європейського ринку;
- статистичний та аналітичний методи – для оцінювання економічних результатів трансформації бізнес-процесів, визначення впливу цифровізації, міжнародних стандартів та управлінських інновацій на продуктивність, витрати, експортний потенціал і конкурентоспроможність підприємств.

Об'єктом аналізу виступають бізнес-процеси українських підприємств різних галузей економіки в умовах європейської інтеграції.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські, технологічні й цифрові механізми трансформації бізнес-процесів підприємств, спрямовані на адаптацію до вимог європейського економічного простору, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

***Результати та обговорення.*** Євроінтеграція як стратегічний вектор розвитку України зумовлює глибоку трансформацію економічних процесів на рівні підприємств, що проявляється у необхідності адаптації бізнес-моделей, управлінських підходів та операційних процесів до вимог Європейського Союзу. У науковій літературі ці процеси розглядаються крізь призму концепцій процесного управління, інституційної трансформації та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Концептуальні засади управління бізнес-процесами сформовані у працях Michael Hammer та James Champy, які обґрунтували необхідність реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту радикального підвищення ефективності підприємств (Hammer & Champy, 1993). Подальший розвиток процесного підходу відображений у роботах Thomas Davenport, який підкреслював роль інформаційних технологій у трансформації бізнес-процесів

(Davenport, 1993). У сучасних умовах ці підходи набувають нового змісту, оскільки ефективність бізнес-процесів визначається не лише їх оптимізацією, але й здатністю до адаптації в умовах невизначеності.

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває інституційний підхід, відповідно до якого підприємства змушені адаптуватися до нових правил і норм, що формуються у межах єдиного ринку ЄС. Дослідження OECD підтверджують, що інтеграція у європейський економічний простір супроводжується підвищенням вимог до прозорості, стандартизації та якості бізнес-процесів (OECD, 2023). Водночас аналітичні звіти World Bank свідчать, що підприємства, які впроваджують сучасні системи управління, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків (World Bank, 2024).

У наукових дослідженнях українських учених значна увага приділяється трансформації економіки в умовах євроінтеграції. Зокрема, В. Геєць (2015) розглядає структурні зміни економіки як результат інтеграційних процесів, підкреслюючи необхідність модернізації підприємств. І. Бланк (2017) акцентує увагу на управлінні фінансовими та операційними процесами в умовах нестабільності, а А. Гальчинський (2018) аналізує інституційні аспекти трансформації економіки.

Важливим елементом теоретичного аналізу є концепція глобальних ланцюгів створення вартості, яка розроблена у працях Gereffi et al. (2005). Вона пояснює, що інтеграція у міжнародні ринки передбачає не лише експорт продукції, але й відповідність внутрішніх процесів підприємства вимогам глобальних стандартів. Це означає, що трансформація бізнес-процесів є необхідною умовою участі в таких ланцюгах.

У цьому контексті кейс-стаді виступає ключовим методом дослідження, який дозволяє виявити реальні механізми адаптації підприємств до вимог євроінтеграції. Як зазначено у наданому матеріалі, кейс-стаді дозволяє структуровано описати управлінські ситуації, виявити фактори впливу та відтворити логіку прийняття рішень. Це особливо важливо в умовах трансформації, коли формальні показники не відображають реальних процесів.

Емпіричний аналіз кейсів українських підприємств підтверджує теоретичні положення. Наприклад, діяльність МХП демонструє інтеграцію стандартів HACCP та цифрових систем управління, що забезпечує відповідність вимогам ЄС і підвищує конкурентоспроможність продукції. У логістичному секторі Нова пошта реалізує цифрову трансформацію бізнес-процесів, що дозволяє інтегруватися у міжнародні логістичні мережі.

Таким чином, поєднання теоретичних підходів і емпіричного аналізу дозволяє сформувати цілісне уявлення про трансформацію бізнес-процесів у контексті євроінтеграції. Теоретичні моделі пояснюють загальні закономірності, тоді як кейс-стаді дозволяє виявити конкретні механізми їх реалізації на рівні підприємств.

Подальший розвиток кейс-орієнтованого аналізу доцільно здійснювати через поглиблене дослідження галузевих моделей трансформації бізнес-

процесів, оскільки саме галузева специфіка визначає характер адаптації підприємств до вимог європейського економічного простору. У цьому контексті важливо враховувати, що євроінтеграція не формує уніфікованої моделі змін, а виступає як комплексний фактор, який по-різному впливає на підприємства залежно від структури їх діяльності, рівня технологічного розвитку та інтегрованості у міжнародні ринки.

В агропромисловому комплексі трансформація бізнес-процесів відбувається передусім у площині забезпечення простежуваності, безпечності та відповідності екологічним вимогам. Це підтверджується дослідженнями впровадження систем HACCP, які демонструють, що українські підприємства змушені переходити від постфактум контролю до превентивного управління ризиками у виробництві харчових продуктів (State and Prospects of Ukraine's Implementation of HACCP…, 2021). У практичному вимірі це означає зміну структури бізнес-процесів: кожен етап виробництва стає контрольованим, документованим і підзвітним.

Кейс МХП дозволяє проілюструвати цю трансформацію. Компанія інтегрувала принципи простежуваності у всі етапи виробництва, що забезпечує відповідність європейським стандартам і дозволяє підтримувати стабільні експортні поставки. Важливо, що трансформація охоплює не лише виробничі процеси, але й логістику, управління постачальниками та контроль якості, що підтверджує системний характер змін.

У харчовій промисловості трансформація бізнес-процесів має більш комплексний характер, оскільки вимоги ЄС охоплюють не лише безпечність, але й якість, склад продукції, маркування та екологічні аспекти. Дослідження показують, що впровадження стандартів ISO 22000 та HACCP сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і розширенню їх присутності на міжнародних ринках (Modecon, 2022). Це означає, що бізнес-процеси змінюються не лише на рівні виробництва, але й у сфері управління якістю, внутрішнього аудиту та корпоративного управління.

У промисловому секторі ключовим фактором трансформації виступає відповідність технічним стандартам ЄС (EN), що потребує значних інвестицій у модернізацію виробництва. Кейс Interpipe демонструє, що впровадження таких стандартів супроводжується змінами у бізнес-процесах, пов'язаними з автоматизацією виробництва, контролем якості та управлінням енергоспоживанням. У результаті підвищується ефективність виробництва і знижується рівень втрат, що є критично важливим для конкуренції на європейських ринках.

У логістичному секторі трансформація бізнес-процесів має іншу природу і пов'язана передусім із цифровізацією та інтеграцією у міжнародні транспортні системи. Діяльність Нова пошта демонструє перехід до цифрової моделі управління, що включає автоматизовані сортувальні центри, системи відстеження та оптимізацію маршрутів. Це дозволяє забезпечити відповідність

європейським стандартам швидкості та надійності доставки, що є ключовим фактором конкурентоспроможності.

У ритейлі трансформація бізнес-процесів проявляється через інтеграцію цифрових каналів продажу та розвиток омніканальних моделей. Дослідження розвитку електронної комерції свідчать, що цифровізація процесів дозволяє підприємствам підвищити ефективність і адаптивність діяльності в умовах нестабільного попиту (World Bank, 2024). Кейс Rozetka демонструє інтеграцію логістичних, фінансових і клієнтських процесів у єдину систему, що забезпечує високу швидкість обслуговування і відповідність сучасним вимогам ринку.

Поглиблений аналіз кейсів дозволяє також виявити взаємозв'язок між рівнем цифровізації бізнес-процесів і ефективністю інтеграції у європейські ринки. Підприємства, які використовують ERP- та CRM-системи, мають можливість забезпечити прозорість процесів, що є необхідною умовою співпраці з європейськими партнерами. Це підтверджує тезу про те, що цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, але й фактором інтеграції у міжнародні економічні системи.

Для узагальнення виявлених тенденцій доцільно представити порівняльну модель трансформації бізнес-процесів українських підприємств у розрізі окремих галузей економіки, що дозволяє комплексно оцінити специфіку змін, інструменти їх реалізації та отримані результати (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Порівняльна модель трансформації бізнес-процесів**

| Галузь | Тип трансформації | Основний інструмент | Результат |
|---|---|---|---|
| АПК | процесна | HACCP | експорт |
| Харчова | комплексна | ISO 22000 | якість |
| Промисловість | технологічна | EN | конкурентоспроможність |
| Логістика | цифрова | автоматизація | швидкість |
| Ритейл | омніканальна | e-commerce | гнучкість |

Наведені у таблиці 1 дані демонструють, що трансформація бізнес-процесів в умовах євроінтеграції має системний характер та охоплює не лише виробничі процеси, але й управлінські, логістичні та маркетингові функції підприємств. Впровадження міжнародних стандартів і цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності, покращенню контролю якості продукції, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємств на зовнішніх ринках.

Особливо важливим є те, що для різних галузей визначальними стають різні інструменти трансформації. Якщо для агропромислового комплексу ключовим фактором є відповідність стандартам безпечності харчової продукції, то для логістичного сектору вирішальне значення має автоматизація процесів і швидкість обробки інформації. У сфері ритейлу критичну роль

відіграє розвиток електронної комерції та омніканальних моделей взаємодії зі споживачами. Це свідчить про необхідність формування гнучких стратегій управління бізнес-процесами з урахуванням специфіки галузі та рівня інтеграції підприємства у міжнародне економічне середовище.

Також аналіз показує, що незалежно від галузі, трансформація бізнес-процесів у межах євроінтеграції має спільні характеристики: підвищення рівня формалізації, цифровізація, посилення контролю та інтеграція принципів сталого розвитку. Водночас галузеві відмінності визначають інструменти й темпи змін, що підтверджує необхідність диференційованого підходу до управління бізнес-процесами.

Проведений аналіз дозволив узагальнити основні напрями трансформації бізнес-процесів українських підприємств під впливом євроінтеграційних процесів. Незважаючи на галузеві особливості, зміни мають спільну логіку і спрямовані на підвищення відповідності європейським стандартам, цифровізацію діяльності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Для наочного відображення взаємозв'язку між ключовими факторами впливу, напрямами трансформації та стратегічними результатами запропоновано модель, наведену на рисунку 1.




**Рис. 1. Модель трансформації бізнес-процесів українських підприємств в умовах євроінтеграції**

Важливим аспектом є оцінка економічного ефекту трансформації. За даними World Bank, підприємства, що інтегрують сучасні управлінські практики та цифрові технології, демонструють вищі темпи відновлення і

зростання навіть у кризових умовах (World Bank, 2024). Це підтверджує, що трансформація бізнес-процесів є не лише вимогою євроінтеграції, але й фактором економічної стійкості.

У контексті малого та середнього бізнесу трансформація має більш складний характер через обмежені ресурси, проте водночас відкриває нові можливості для інтеграції у міжнародні ринки. Дослідження OECD свідчать, що підтримка цифровізації та впровадження стандартів якості є ключовими факторами розвитку МСП у країнах, що інтегруються у глобальні економічні системи (OECD, 2023).

Таким чином, кейс-стаді українських компаній дозволяє не лише описати трансформацію бізнес-процесів, але й пояснити її внутрішню логіку, що є критично важливим для формування ефективних стратегій управління. Євроінтеграція виступає системним драйвером цих змін, формуючи нові вимоги до підприємств і водночас відкриваючи можливості для їх розвитку.

Подальший розвиток кейс-стаді українських компаній в умовах євроінтеграції доцільно розглядати через призму кількісної оцінки ефективності трансформації бізнес-процесів, оскільки саме емпіричні показники дозволяють об’єктивно оцінити результативність управлінських змін. За даними World Bank, у 2022-2024 роках українські підприємства, що мали експортну орієнтацію і відповідали міжнародним стандартам, демонстрували значно вищі темпи відновлення порівняно з підприємствами, орієнтованими виключно на внутрішній ринок (World Bank, 2024). Зокрема, експортно-орієнтовані компанії відновили до 80-90% довоєнних обсягів виробництва вже протягом 12-18 місяців, тоді як інші – лише 60-70%.

В агропромисловому секторі ці тенденції є найбільш вираженими. За даними Міністерства аграрної політики України та Європейської Комісії, частка ЄС у структурі експорту аграрної продукції України перевищила 50% у 2023 році. Це свідчить про активну інтеграцію в європейські ринки, що супроводжується трансформацією бізнес-процесів відповідно до вимог безпечності та простежуваності продукції. Кейс МХП підтверджує ці процеси: компанія адаптувала виробничі й логістичні процеси до європейських стандартів, що дозволило забезпечити стабільність експорту навіть в умовах порушення традиційних логістичних маршрутів.

У харчовій промисловості трансформація бізнес-процесів має безпосередній вплив на економічні результати підприємств. Дослідження впровадження HACCP показують, що підприємства, які інтегрували цю систему, скорочують виробничі втрати на 10-20% і підвищують стабільність якості продукції (FAO, 2022). Це створює передумови для виходу на європейські ринки, де вимоги до безпечності продукції є значно вищими, ніж на внутрішньому ринку.

У промисловому секторі ключовим показником ефективності трансформації є енергоефективність та продуктивність виробництва. За даними OECD, підприємства, що впроваджують енергоменеджмент та цифрові

системи управління, знижують витрати на енергію в середньому на 5-15% (OECD, 2023). Кейс Interpipe демонструє реалізацію таких підходів через модернізацію виробництва та впровадження систем контролю, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції на ринках ЄС.

У логістичному секторі ефективність трансформації бізнес-процесів вимірюється швидкістю й надійністю доставки. За оцінками галузевих досліджень, упровадження автоматизованих систем сортування дозволяє скоротити час обробки вантажів на 20-30%. Кейс Нова пошта підтверджує ці тенденції: компанія інтегрувала цифрові рішення у всі етапи логістичного процесу, що забезпечило відповідність європейським стандартам і дозволило розширити міжнародну діяльність.

У ритейлі ключовим фактором трансформації є цифровізація і розвиток електронної комерції. За даними World Bank, частка електронної торгівлі у країнах, що інтегруються у глобальні ринки, зростає на 10-15% щорічно (World Bank, 2024). Кейс Rozetka демонструє, що інтеграція цифрових каналів дозволяє підвищити швидкість обслуговування на 30-40% і забезпечити гнучкість бізнес-процесів.

Узагальнення кількісних показників дозволяє сформувати більш деталізовану модель ефективності трансформації (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Деталізована модель ефективності трансформації**

| Показник | До трансформації | Після трансформації | Ефект |
|---|---|---|---|
| Продуктивність | базова | +10-25% | зростання |
| Витрати | високі | -5-15% | оптимізація |
| Швидкість процесів | низька | +20-40% | прискорення |
| Експорт | обмежений | +20-50% | інтеграція |

Проведений аналіз показує, що найбільший ефект досягається у випадку комплексної трансформації бізнес-процесів, яка охоплює технологічні, організаційні та управлінські аспекти. Часткові зміни мають обмежений вплив і не забезпечують необхідного рівня конкурентоспроможності.

Особливу увагу слід приділити впливу євроінтеграції на малий і середній бізнес. За даними OECD, МСП, які впроваджують стандарти якості та цифрові технології, мають у 1,5-2 рази вищі шанси інтегруватися у міжнародні ринки (OECD, 2023). Водночас основними бар'єрами залишаються обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень управлінських компетенцій.

У цьому контексті важливим є розвиток кластерних моделей співпраці, які дозволяють підприємствам об'єднувати ресурси й підвищувати конкурентоспроможність. Дослідження показують, що участь у кластерах сприяє підвищенню інноваційності та ефективності бізнес-процесів, що є важливим фактором інтеграції у європейські ринки.

Таким чином, кількісний аналіз підтверджує, що трансформація бізнес-процесів у межах євроінтеграції має суттєвий економічний ефект, який проявляється у підвищенні продуктивності, зниженні витрат та зростанні експортного потенціалу. Водночас ефективність цих процесів залежить від рівня цифровізації, процесної зрілості та здатності підприємств до комплексної трансформації.

Подальше поглиблення кейс-стаді українських компаній в умовах євроінтеграції доцільно здійснювати через кількісну оцінку структурних змін у національній економіці, оскільки саме макроекономічні показники дозволяють об'єктивно підтвердити ефективність трансформації бізнес-процесів. За офіційними даними World Bank, валовий внутрішній продукт України у 2024 році становив близько 190,7 млрд дол. США, що відображає поступове відновлення економіки після шокового падіння 2022 року.

Структурний аналіз ВВП свідчить про значну роль аграрного сектору в економіці України. За оцінками Світового банку та галузевих досліджень, сільське господарство формує близько 10-11% ВВП країни, що є одним із найвищих показників серед європейських країн. Водночас цей сектор забезпечує до 40-43% загального експорту товарів, а в 2025 році його частка навіть зросла до 56% . Це означає, що агропромисловий комплекс є ключовим драйвером інтеграції України в європейський економічний простір.

У цьому контексті кейс МХП демонструє типовий приклад підприємства, яке трансформувало бізнес-процеси відповідно до вимог ЄС. Висока частка аграрного експорту обумовлює необхідність упровадження систем HACCP, цифрових платформ простежуваності та контролю якості. Таким чином, макроекономічна структура експорту безпосередньо корелює з мікрорівневими змінами бізнес-процесів підприємств.

У галузевому розрізі структура експорту України також демонструє чітку спеціалізацію. За даними міжнародної торговельної статистики у 2024 році основними експортними товарами були кукурудза (≈5,8 млрд дол.), соняшникова олія (≈5,1 млрд дол.), пшениця (≈4,4 млрд дол.) та залізна руда (≈2,8 млрд дол.). Така структура свідчить про домінування сировинно-орієнтованої моделі економіки, що, у свою чергу, визначає специфіку трансформації бізнес-процесів – акцент робиться на стандартизації, логістиці та контролі якості, а не на високотехнологічному виробництві.

Водночас промисловий сектор, хоча і поступився аграрному за часткою експорту, залишається важливим елементом економіки. За даними аналітичних центрів, металургія забезпечує близько 15% експортних надходжень . Це підтверджує, що підприємства цієї галузі, зокрема Interpipe, змушені адаптувати бізнес-процеси до європейських технічних стандартів (EN), що потребує модернізації виробництва та підвищення енергоефективності.

Загальний рівень відкритості економіки України також є важливим індикатором євроінтеграції. Частка експорту товарів і послуг становить близько 29% ВВП, що свідчить про високу залежність економіки від зовнішніх ринків.

Це означає, що ефективність бізнес-процесів українських підприємств безпосередньо визначається їх здатністю відповідати міжнародним стандартам.

У логістичному секторі ця залежність проявляється через необхідність забезпечення стабільності постачань. Кейс Нова пошта демонструє адаптацію бізнес-процесів до нових умов, зокрема через розвиток міжнародних напрямів доставки та цифровізацію операцій. В умовах, коли традиційні логістичні маршрути були порушені, саме гнучкість і цифровізація стали ключовими факторами збереження ефективності.

У ритейлі трансформація бізнес-процесів також має кількісне підтвердження. Зростання електронної комерції у країнах з відкритою економікою становить у середньому 10-15% щорічно, що створює передумови для розвитку омніканальних моделей. У цьому контексті кейс Rozetka демонструє інтеграцію цифрових каналів продажу, що дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень і знизити операційні витрати.

Порівняльний аналіз галузевих показників дозволяє узагальнити роль ключових секторів у формуванні економіки України (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Роль ключових секторів у формуванні економіки України**

| Показник | АПК | Промисловість | Ритейл/послуги |
|---|---|---|---|
| Частка ВВП | ~10-11% | ~20-25% (оцінка) | ~50%+ |
| Частка експорту | 40-56% | ~15% | низька |
| Основний драйвер | стандарти ЄС | технічні норми | цифровізація |
| Тип трансформації | процесна | технологічна | омніканальна |

Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок, що євроінтеграція не лише змінює структуру зовнішньої торгівлі, але й визначає напрями трансформації бізнес-процесів у різних галузях. Підприємства, орієнтовані на експорт, змушені впроваджувати більш складні та формалізовані системи управління, тоді як підприємства внутрішнього ринку адаптуються переважно через цифровізацію та оптимізацію витрат.

Таким чином, кількісні показники підтверджують, що трансформація бізнес-процесів у межах євроінтеграції має системний характер і охоплює всі рівні економіки – від макроекономічної структури до операційних процесів підприємств. Саме поєднання цих рівнів забезпечує формування нової моделі функціонування українського бізнесу, орієнтованої на інтеграцію у європейський економічний простір.

***Висновки.*** *П*роведене дослідження кейс-стаді українських компаній в умовах євроінтеграції дозволяє сформувати цілісне уявлення про трансформацію бізнес-процесів як системне явище, що охоплює всі рівні функціонування підприємств – від операційного до стратегічного. Отримані результати свідчать, що євроінтеграція виступає не лише зовнішнім фактором

впливу, але й внутрішнім драйвером структурних змін, який формує нову парадигму управління бізнесом.

Аналіз теоретичних підходів показав, що сучасні концепції управління бізнес-процесами, започатковані Michael Hammer та Thomas Davenport, у сучасних умовах доповнюються вимогами адаптивності, цифровізації та інтеграції у глобальні економічні системи. У контексті євроінтеграції ці підходи трансформуються у напрямі підвищення ролі стандартизації, прозорості та відповідності міжнародним нормам.

Емпіричний аналіз, здійснений на основі кейс-стаді, дозволив виявити реальні механізми трансформації бізнес-процесів. Дослідження діяльності МХП, Interpipe, Нова пошта та Rozetka підтвердило, що адаптація до вимог ЄС відбувається через комплексну зміну бізнес-процесів, яка включає: впровадження міжнародних стандартів (HACCP, ISO, EN); цифровізацію управління (ERP, CRM, автоматизація); оптимізацію логістичних і виробничих процесів; інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG).

Кількісний аналіз на основі даних World Bank та OECD дозволив встановити, що трансформація бізнес-процесів має вимірюваний економічний ефект, який проявляється у: зростанні продуктивності на 10-25%; зниженні операційних витрат на 5-15%; підвищенні швидкості процесів на 20-40%; збільшенні експортного потенціалу на 20-50%.

Аналіз макроекономічних показників підтвердив, що структура економіки України безпосередньо впливає на характер трансформації бізнес-процесів. Висока частка аграрного сектору у ВВП (≈10-11%) та домінування аграрної продукції в експорті (до 50% і більше) обумовлюють орієнтацію підприємств на стандартизацію, простежуваність і логістичну ефективність. Водночас промисловий сектор зосереджується на технологічній модернізації та енергоефективності, а ритейл і сервіс – на цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Узагальнення результатів дозволяє сформулювати ключові закономірності трансформації бізнес-процесів в умовах євроінтеграції: перехід від фрагментарного управління до системного процесного підходу; інтеграція цифрових технологій у всі етапи діяльності підприємства; підвищення ролі стандартів і регламентів як основи управління; формування гнучких організаційних структур; орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до аналізу трансформації бізнес-процесів, що поєднує теоретичні концепції процесного управління з кейс-орієнтованою методологією дослідження. На відміну від існуючих підходів, які зосереджуються переважно на макроекономічних аспектах, запропонований підхід дозволяє дослідити трансформацію бізнес-процесів на мікрорівні, що забезпечує більш глибоке розуміння механізмів адаптації підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених моделей і підходів для управління бізнес-процесами на підприємствах різних галузей. Запропоновані рішення можуть бути застосовані для підвищення ефективності діяльності, адаптації до вимог європейського ринку та забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільності.

Таким чином, кейс-стаді українських компаній підтверджують, що євроінтеграція виступає системним фактором трансформації бізнес-процесів, який формує нову модель функціонування підприємств. Ця модель базується на поєднанні стандартизації, цифровізації та адаптивності, що забезпечує інтеграцію у європейський економічний простір і підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

## References

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. https://books.google.com/books?id=kLlIOMGaKnsC (Google Books)

European Commission. (2023). EU-Ukraine trade statistics. https://ec.europa.eu

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). Food safety and quality systems in Europe and Central Asia. FAO. https://www.fao.org

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78–104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). Management information systems: Managing the digital firm (17th ed.). Pearson.

MHP SE. (2024). Annual report 2024. https://mhp.com.ua

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). SME policy responses to Russia's war against Ukraine. OECD Publishing. https://www.oecd.org

Oracle. (2024). What is ERP? Enterprise resource planning explained. https://www.oracle.com/erp

Rozetka. (2024). About company. https://rozetka.com.ua

Salesforce. (2024). What is CRM? Customer relationship management explained. https://www.salesforce.com/crm

World Bank. (2024). Ukraine economic update. World Bank Group. https://www.worldbank.org

Нова пошта. (2024). Про компанію. https://novaposhta.ua

Interpipe. (2024). About company. https://interpipe.biz

Бланк, І. О. (2017). Фінансовий менеджмент (2-ге вид.). Ніка-Центр. http://www.nika-centre.com

Гальчинський, А. С. (2018). Економічна методологія. Основи. Либідь. https://www.lybid.com.ua

Геєць, В. М. (2015). Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. Національна академія наук України. https://www.nas.gov.ua

# РОЗДІЛ ІІ
# ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ольга Романовська ORCID:
https://orcid.org/0000-0003- 4027-560X
к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

## ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація:*** *У монографії досліджено технологічний розвиток харчових виробництв України в умовах євроінтеграції. Проаналізовано теоретико-методологічні засади технологічного розвитку, європейську модель нормативно-правового регулювання харчової промисловості та особливості її імплементації в Україні. Розкрито вплив європейських вимог на технологічну структуру підприємств, якість і конкурентоспроможність харчової продукції. Виявлено ключові проблеми та бар'єри технологічного розвитку, зокрема кадрові, організаційні, інвестиційні та інституційні обмеження. На основі SWOT- та GAP-аналізу визначено стратегічні напрями та перспективи технологічної модернізації харчових виробництв. Запропоновано авторську концептуальну модель технологічного розвитку, орієнтовану на інтеграцію нормативних вимог, інноваційних технологій, систем управління та сталого розвитку. Матеріали монографії можуть бути використані в наукових дослідженнях, освітньому процесі, а також у практичній діяльності підприємств харчової промисловості.*

***Ключові слова / Keywords*:** *харчова промисловість, технологічний розвиток, євроінтеграція, безпечність харчових продуктів, інноваційні технології, конкурентоспроможність, HACCP, якість продукції/ food industry, technological development, European integration, food safety, innovative technologies, competitiveness, HACCP, product quality*.

***Вступ.*** Харчова промисловість є однією з ключових галузей національної економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валової доданої вартості агропродовольчого сектору та відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни (Івченко В. М., Солошонок А. Л. та ін., 2025). У сучасних умовах інтеграції України до європейського економічного простору особливої актуальності набуває питання технологічного розвитку харчових виробництв, оскільки саме технологічний

рівень визначає здатність підприємств відповідати вимогам безпечності, якості, простежуваності та сталого розвитку харчових продуктів (Ukrainian food and beverages industry, 2026; Дущак О. С., 2022).

Європейська модель регулювання харчових систем базується на принципах харчового права Європейського Союзу, зокрема превентивного управління ризиками, процесного підходу до забезпечення безпечності, відповідальності оператора ринку та обов'язкової простежуваності харчових продуктів на всіх етапах харчового ланцюга (Сокур Т., 2018). У цій моделі якість і безпечність продукції формуються безпосередньо в процесі виробництва та підтверджуються ефективністю систем управління, а не виключно результатами контролю готової продукції (Codex Alimentarius, 1969; ISO 22000, 2018).

Процеси євроінтеграції України супроводжуються гармонізацією національного законодавства з правом Європейського Союзу у сфері гігієни харчових продуктів, офіційного контролю та управління ризиками (Regulation (EC), No 852/2004; Regulation (EU), 2017/625). Водночас формальна імплементація нормативно-правових актів не гарантує автоматичного досягнення відповідності європейським вимогам. Вирішальним чинником стає рівень технологічної та управлінської зрілості харчових виробництв, а також здатність підприємств інтегрувати регуляторні вимоги у реальні технологічні процеси та системи управління безпечністю харчових продуктів (Awuchi, C. G., 2023; Rosa A. Safitri, 2024).

Сучасний стан харчової промисловості України характеризується значною технологічною диференціацією. Поряд із підприємствами, що впровадили автоматизовані виробничі лінії, системи управління безпечністю харчових продуктів та цифрові інструменти простежуваності, функціонує значна кількість виробництв із застарілою матеріально-технічною базою і формальним підходом до виконання регуляторних вимог (Klaus Deininger, Daniel Ayalew Ali, Ming Fang, 2023; Держстат України, 2024). Така неоднорідність обмежує конкурентоспроможність галузі та ускладнює інтеграцію в європейські та глобальні ланцюги доданої вартості (Yadav D., 2021; Tidjani F., Selten M., Michiel van Galen, 2025).

У цьому контексті технологічний розвиток харчових виробництв доцільно розглядати не лише як оновлення обладнання або впровадження окремих інновацій, а як системну трансформацію технологій, організації виробництва та управління, спрямовану на забезпечення відповідності вимогам Європейського Союзу, підвищення якості та безпечності продукції, ресурсоефективності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств (OECD, 2019; FAO, 2021).

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених інноваціям у харчових технологіях, управлінню безпечністю й сталому розвитку продовольчих систем, проблема технологічного розвитку харчових виробництв України в контексті євроінтеграції залишається недостатньо

систематизованою. Потребує подальшого наукового обґрунтування взаємозв'язок між нормативно-правовими вимогами ЄС, технологічними рішеннями, системами управління безпечністю харчових продуктів і реальною конкурентоспроможністю продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках (Rihawi B., 2024; OECD, 2020).

Тому метою дослідження є комплексне наукове обґрунтування напрямів і механізмів технологічного розвитку харчових виробництв України в умовах євроінтеграції з урахуванням нормативно-правових вимог Європейського Союзу, сучасних технологічних рішень і систем управління безпечністю та якістю харчових продуктів.

***Матеріали та методи***. Матеріалами дослідження слугували нормативно-правові акти Європейського Союзу й України у сфері безпечності та якості харчових продуктів, офіційного контролю, гігієни виробництва та управління ризиками, а також наукові публікації міжнародних організацій і провідних науковців у галузі харчових технологій, управління якістю та продовольчих систем.

Вивчення етапів технологічного розвитку харчових виробництв, узагальнення вимог Європейського Союзу до технологій, гігієни, контролю та простежуваності, а також формування цілісного уявлення про взаємозв'язок між нормативно-правовими вимогами, технологічними рішеннями та конкурентоспроможністю продукції, здійснювалось за методами аналізу.

Для оцінювання сильних і слабких сторін технологічного розвитку харчових виробництв України та можливостей і загроз, пов'язаних з євроінтеграційними процесами застосовано SWOT-аналіз.

Як інструмент ідентифікації різниці між поточним станом технологічного й управлінського розвитку харчових підприємств та цільовими вимогами європейської моделі регулювання (харчове право ЄС, HACCP, FSMS, простежуваність) використано GAP-аналіз.

***Результати та обговорення***. В умовах євроінтеграції технологічний розвиток харчових виробництв доцільно інтерпретувати не як сукупність одиничних оновлень обладнання, а як підвищення технологічної зрілості – здатності підприємства забезпечувати сталу безпечність, відтворювану якість, простежуваність і керованість ризиками на всіх етапах життєвого циклу продукту. Це узгоджується з логікою харчового права ЄС, де визначальними є принципи ризик-орієнтованості, відповідальності оператора ринку та простежуваності, а доказовість відповідності формується через технологічні процеси та системи управління (Codex Alimentarius Commission, 1969; ISO 22000, 2018; Regulation (EC) No 178/2002; Regulation (EC) No 852/2004; Regulation (EU) 2017/625).

Євроінтеграційно релевантний технологічний розвиток виникає тоді, коли інновація в технології (наприклад, автоматизація фасування, CIP-мийка, цифровий контроль температури) супроводжується інновацією в управлінні (процедури, валідація / верифікація, дисципліна записів, аналіз трендів). Саме

такий зв'язок перетворює модернізацію з локальної технічної дії на елемент системної відповідності вимогам (Rihawi B., 2024; Awuchi, C. G., 2023; Rosa A. Safitri, 2024).

Типові ознаки технологічного розвитку в європейській логіці як інтеграції процесів, гігієни, даних і управління наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Розвиток технологій у євроінтеграційній логіці**

| Компонент | Чинники, що змінюється | Які докази відповідності формуються | Практичний результат |
|---|---|---|---|
| Процес / обладнання | стабільність режимів, керованість, гігієнічний дизайн | параметри процесу, калібрування, протоколи контролю | менше браку, менше відхилень, стабільна якість |
| Гігієна та санітарія | ризик-орієнтована санітарія, SSOP/CIP* | валідація процесу миття, моніторинг середовища | зниження перехресного забруднення |
| FSMS**/ HACCP | користь системи, ПП/ОПП/ККТ*** | записи, тренди, верифікація, коригувальні дії | доказова безпечність |
| Простежу-ваність / дані | партійність, ERP/MES, маркування | час відтворення маршруту партії, готовність до відкликання | швидке реагування, довіра ринку |
| Управління / люди | культура безпечності, компетентність | навчання, внутрішні аудити, PDCA | стійка повторюваність практик |

* SSOP (Санітарні стандартні операційні процедури) / CIP (Cleaning-in-Place – автоматична станція миття технологічного обладнання, труб тощо);

** FSMS (Food Safety Management System – система управління безпечністю харчових продуктів);

*** PRP/OPRP – програми-передумови / операційні програми-передумови.

*Сформовано автором на основі джерел (Rihawi B., 2024; Awuchi, C. G., 2023; Rosa A. Safitri, 2024).*

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що модернізація набуває цінності в євроінтеграції лише тоді, коли створює доказовість (простежуваність + гігієнічні свідчення + FSMS записи), а не лише новизну, що впроваджена на підприємстві (ISO 220000, 2018; Regulation (EU) 2017/625).

Застосування 4-блокової моделі (регуляторика–ринок–технологія–управління) свідчить, що саме регуляторні вимоги ЄС та очікування організованих каналів збуту (ритейл, експорт, аудит) формують інноваційну діяльність. Водночас технологія й управління визначають, чи зможе підприємство виконати ці вимоги системно, а не точково.

З позицій результатів дослідження, українська практика модернізації часто має адаптаційний характер: оновлення лінії або встановлення нового

обладнання не завжди супроводжується повною інтеграцією в FSMS, валідацією санітарії, розгортанням простежуваності або цифрового контролю. Це підвищує ризик того, що технологічна новизна не конвертується у відповідність вимогам (Rihawi B., 2024; OECD, 2020; Deininger K., Daniel Ayalew Ali, Ming Fang, 2023).

Типові поєднання чинників технологічного розвитку та відповідних результатів, що дає змогу простежити, яким чином окремі фактори ініціюють зміни та які ефекти вони забезпечують для підприємства узагальнено у таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Результати застосування 4-блокової моделі на підприємстві**

| Блок | Домінантний драйвер | Типові інструменти | Результат (приклади) |
|---|---|---|---|
| Регуляторика | гігієна, офіційний контроль, простежуваність | HACCP/FSMS, SSOP | менше відхилень ККТ/ОПП; швидше відкликання |
| Ринок | аудит ритейлу / експорту, специфікації | сертифікація, внутрішні аудити, специфікації якості | доступ до мереж / експортних каналів |
| Технологія | можливості обладнання, стабільність | автоматизація, датчики, контроль параметрів | зниження браку, стабільність маси / температур |
| Управління | PDCA*, KPI**, культура безпечності | навчання, KPI-матриці, аналіз трендів | скорочення повторних невідповідностей |

* PDCA – цикл Демінга (Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевіряй), Act (Дій/Впливай)).

** KPI (англ. key performance indicators) – фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей.

*Сформовано автором на основі джерел (Rihawi B., 2024; OECD, 2020; Deininger K., Daniel Ayalew Ali, Ming Fang, 2023).*

Аналіз даних таблиці 2 показує, що максимальний ефект технологічного розвитку досягається за умови поєднання технологічних рішень із управлінськими та інформаційними інструментами. Застосування технологій без належних систем управління не забезпечує доказовості відповідності вимогам, тоді як регуляторні вимоги за відсутності даних і аналітики реалізуються переважно у формальному вигляді. (ISO 22000, 2018; Rosa A. Safitri, 2024; OECD, 2019).

Проведений SWOT-аналіз у євроінтеграційному контексті дозволив обґрунтувати, що пріоритети технологічного розвитку харчових виробництв України мають подвійний характер. З одного боку, вони передбачають оновлення технологій, обладнання та гігієнічного контролю виробничих процесів, а з іншого – розвиток систем управління безпечністю, простежуваності, культури ведення записів і управління даними. Такий підхід є принципово важливим, оскільки європейська модель оцінює не лише

наявність технологічних рішень, але й спроможність підприємства системно керувати ними та підтверджувати відповідність вимогам під час офіційного контролю (Regulation (EU) 2017/625).

Загрози (T) найбільш критичні в частині вартості відповідності та ризиків втрати ринків у разі невідповідності; можливості (O) – у стимулюванні цифровізації, сталості та технологічного трансферу, зокрема через європейські політики (табл. 3).

*Таблиця 3*

**SWOT-аналіз напрямів, які формують максимальний євроінтеграційний ефект на підприємстві**

| SWOT-блок | Ключовий висновок | Практичний управлінський наслідок |
|---|---|---|
| S | наявний досвід HACCP / гігієни на підприємстві | можна масштабувати через стандартизацію та навчання |
| W | нерівномірна зрілість, дефіцит інвестицій | потрібні «мінімальні стандарти зрілості» та KPI |
| O | політики ЄС стимулюють простежуваність і сталість | пріоритетність ERP/MES, облік енерго- та інших ресурсів |
| T | конкуренція й офіційний контроль | необхідна системна готовність до аудитів / перевірок |

*Сформовано автором на основі джерела (OECD, 2020).*

SWOT-аналіз у таблиці 3 свідчить, що технологічний розвиток має плануватися як програма підвищення зрілості від модернізації до керованих процесів та доказової системи (OECD, 2020).

GAP-аналіз дає можливість перейти від загального декларування необхідності модернізації до її предметного обґрунтування, що дозволяє чітко визначити, у яких саме елементах технологічної та управлінської системи виникають невідповідності, які інструменти доцільно застосовувати для їх усунення та за допомогою яких показників слід оцінювати досягнутий ефект. Найбільш критичні невідповідності технологічного розвитку формуються не стільки на рівні матеріально-технічного оснащення, скільки на рівні систем управління та доказовості процесів. Зокрема, проблемні зони зосереджені у сфері простежуваності ланцюга постачання, яка часто має фрагментарний характер через неповне охоплення постачальників, відсутність електронних журналів обліку та формалізованих процедур відкликання продукції (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Узагальнена GAP-матриця різниці**

| Напрям | Поточний стан (типово) | Цільовий стан (ЄС) | Інструмент закриття розриву |
|---|---|---|---|
| Простежу-ваність | Неповний облік партії продукції, ручне ведення паперових журналів | Повна простежуваність, готовність до відкликання продукції | ERP-системи, маркування продукції, процедура відкликання |

| Напрям | Поточний стан (типово) | Цільовий стан (ЄС) | Інструмент закриття розриву |
|---|---|---|---|
| Гігієна процесів | Санітарна обробка за встановленим графіком без оцінки ефективності | Ризик-орієнтована санітарія з підтвердженням результативності | SSOP; валідація CIP/мийки; моніторинг виробничого середовища |
| HACCP/FSMS | Наявність документації без системної перевірки | Діюча система з циклом PDCA, верифікацією та коригувальними діями | Внутрішні аудити; аналіз трендів; навчання персоналу |
| Офіційний контроль | Підготовка до перевірок після повідомлення | Постійна готовність до офіційного контролю | Карта відповідності вимогам; журнал невідповідностей |
| Дані й аналітика | Фіксація показників без подальшого аналізу | Прийняття управлінських рішень на основі даних | KPI; аналіз відхилень; управлінська аналітика |
| Сталість | Декларування екологічних принципів без вимірювань | Системний облік втрат, споживання енергії та води | Облік ресурсів; проєкти з оптимізації процесів |

*Сформовано автором на основі джерела (European Commission, 2021).*

Узагальнення таблиці 4 вказують, що обмеження виявлено у сфері гігієни виробництва, де санітарні заходи здебільшого виконуються без належної валідації їх ефективності та за умов обмеженого моніторингу виробничого й навколишнього середовища.

Аналіз функціонування систем HACCP та FSMS засвідчив, що на багатьох підприємствах вони існують переважно у формі документації, без системної верифікації, аналізу тенденцій і використання результатів контролю для управлінських рішень.

Окремою проблемною площиною залишається низький рівень цифрової зрілості, коли виробничі записи ведуться без подальшої аналітичної обробки, а зібрані дані не інтегруються у процеси прийняття рішень. Сукупність зазначених чинників свідчить про те, що ключові виклики технологічного розвитку мають системний, а не виключно технічний характер.

Високий розрив у простежуваності й доказовості гігієни є критичним саме для європейської моделі, де результат оцінюється через процес і контроль системи (Regulation (EC) No 852/2004; Regulation (EU) 2017/625; ISO 22000, 2018; FAO/WHO, 2021).

Окремим результатом дослідження є обґрунтування KPI-матриці як універсального інструменту оцінювання технологічного розвитку. У євроінтеграційному контексті KPI мають виконувати дві функції: показувати ефект модернізації (стабільність, брак, ресурси); створювати доказовість відповідності (гігієна, простежуваність, FSMS, аудит) (табл. 5).

Підібрані KPI відображають логічний причинно-наслідковий зв'язок між ключовими елементами управління виробництвом: стабільністю технологічних режимів, рівнем гігієни, забезпеченням безпечності продукції, простежуваністю партій та готовністю до аудитів і контролів. Така послідовність відповідає підходам системного управління якістю і безпечністю харчових продуктів (ISO 22000, 2018; European Commission, 2021).

*Таблиця 5*

**Показники результативності технологічних процесів та систем управління (KPI)**

| Показник оцінювання | Показник KPI | Що характеризує показник у контексті вимог ЄС |
|---|---|---|
| Якість | Частка браку, % | Відображає стабільність і відтворюваність технологічних режимів та рівень керованості процесу |
| Безпечність | Частота відхилень по ККТ/ОПП (на 100 партій) | Свідчить про результативність системи HACCP/FSMS, а не її формальну наявність |
| Гігієна | Результати контролю санітарії та виробничого середовища (відповідність, %, КУО) | Забезпечує доказовість гігієнічних заходів і відповідність ризик-орієнтованому підходу |
| Простежуваність | Час відтворення маршруту партії (хв/год) | Характеризує готовність підприємства до відкликання продукції та прозорість ланцюга постачання |
| Ресурсо-ефективність | Споживання води та енергії на 1 т продукції ($м^3$/т; кВт·год/т) | Відображає відповідність принципам сталого розвитку та ефективність використання ресурсів |
| Управління | Частка персоналу, навченного з питань FSMS, % | Показує стійкість управлінських практик і рівень сформованості культури безпечності |
| Аудит і контроль | Частка невідповідностей, усунених у встановлений термін, % | Характеризує готовність підприємства до офіційних контролів і результативність коригувальних дій |

*Сформовано автором на основі джерела (European Commission, 2021).*

Аналіз сучасного стану галузі свідчить про неоднорідність харчової промисловості України за рівнем технологічної та управлінської зрілості. З урахуванням особливостей організації виробництва й систем управління умовно виокремлено три типові профілі підприємств: індустріальний, перехідний та артізональний, до якого належать малий і середній бізнес та сегмент HoReCa. Найбільш складним з точки зору євроінтеграції є перехідний профіль, для якого характерне поєднання окремих модернізованих

технологічних ділянок із застарілою виробничою базою, а також незавершеність систем управління даними, простежуваності та доказового підтвердження відповідності вимогам (табл. 6).

*Таблиця 6*

**Технологічні профілі харчових підприємств**

| Тип підприємства | Характерні особливості | Ключові ризики | Основні напрями модернізації |
|---|---|---|---|
| Індустріальний | Великі обсяги виробництва, серійні партії, середній або високий рівень автоматизації | Ризик перехресного забруднення, значне споживання енергії та ресурсів | Оптимізація технологічних режимів, підвищення ресурсо- та енергоефективності, впровадження цифрових систем контролю |
| Перехідний | Поєднання модернізованих ділянок із застарілим обладнанням | Нестабільність технологічних режимів, відсутність доказовості контролю та управління | Інтеграція FSMS і HACCP, валідація процесів, розвиток систем простежуваності |
| Артізональний / HoReCa | Невеликі партії, значна частка ручних операцій, висока гнучкість | Вплив людського фактора, підвищені санітарні ризики | Стандартизація процедур, систематичне навчання персоналу, використання простих цифрових журналів обліку |

*Сформовано автором на основі джерела (OECD, 2020).*

Аналіз таблиці 6 свідчить, що технологічні ризики та пріоритети модернізації для українських харчових підприємств істотно відрізняються залежно від виробничого профілю. Для індустріального профілю ключовими викликами є керування перехресним забрудненням у великих потоках та зниження ресурсоємності, тому акцент модернізації зміщується в бік оптимізації процесів, енерго- й водоефективності та посилення цифрових контурів контролю (моніторинг параметрів, автоматизація критичних операцій, аналітика відхилень). Така логіка узгоджується з європейськими пріоритетами трансформації продовольчих систем у напрямі сталості й підвищення простежуваності (OECD, 2020).

Для перехідного профілю найбільш критичним є не стільки сам факт наявності «оновлених ділянок», скільки їх слабка інтеграція із системами доказового управління: у межах одного підприємства можуть одночасно існувати сучасні вузли та застарілі модулі, що підвищує варіабельність режимів і ускладнює підтвердження стабільності результатів. Тому пріоритетами модернізації тут є поєднання технології з FSMS/HACCP (валідація / верифікація, коригувальні дії), повна простежуваність партій і перехід від реєстрації даних до управління на основі даних (KPI, тренди,

причинно-наслідковий аналіз). Практичним інструментом для прискорення простежуваності й прозорості можуть бути цифрові рішення, зокрема підходи на основі блокчейну як захищеного реєстру подій ланцюга постачання (Ellahi, R. M., Wood, L. C., & Bekhit, A. E.-D. A., 2024) .

Для артізонального/HoReCa профілю провідним джерелом ризику залишається людський фактор і нестандартизованість операцій. Тут найбільш ефективні «легкі» рішення: стандартизація процедур (санітарія, контроль критичних параметрів), системне навчання персоналу та прості цифрові журнали, які забезпечують дисципліну записів і мінімальний рівень доказовості. Загалом, у сучасній парадигмі Food Safety 4.0 цифровізація розглядається як спосіб зробити контроль безпечності та якості операційно керованим і відтворюваним, а не суто документальним (Hana Trollman & etc., 2023; Piovano A. & etc., 2026) (табл. 7).

*Таблиця 7*

**Інноваційні технології харчових підприємств як чинник євроінтеграції**

| Технологія | Технологічний ефект | Значення в євроінтеграційному контексті | Управлінська умова ефективності |
|---|---|---|---|
| Мембранні процеси | Концентрація та фракціонування без інтенсивного теплового впливу | Підвищення якості продукції та енергоефективності, відповідність вимогам сталого виробництва | Контроль технологічних параметрів, санітарія мембран, систематичне ведення записів |
| Високий гідростатичний тиск (HPP) | Нетеплова інактивація мікрофлори без погіршення якості | Доказова безпечність продукції при збереженні харчової цінності | Валідація режимів обробки, план моніторингу критичних параметрів |
| Спрямована ферментація | Керовані біохімічні процеси, стабілізація властивостей продукту | Стандартизація якості та відтворюваність характеристик | Контроль заквасок/культур, управління критичними параметрами процесу |
| Кріотехнології | Мінімізація втрат нутрієнтів і якості під час заморожування | Формування преміальної якості, скорочення втрат і відходів | Керування холодовим ланцюгом, простежуваність і контроль температур |

*Сформовано автором на основі джерел (Hana Trollman & etc., 2023; Piovano A. & etc., 2026).*

Наведені дані свідчать, що інноваційні технології відіграють роль не лише технічного оновлення, а й інструменту євроінтеграції харчових підприємств. Їх спільною рисою є можливість досягати високих показників якості й безпечності без надмірного технологічного навантаження (жорстка

термічна обробка, високі енерговитрати), що відповідає європейським підходам до сталих продовольчих систем.

Водночас інновація перетворюється на реальну конкурентну перевагу лише за умови, що вона функціонує як контрольована технологія. Це означає наявність валідації режимів, систематичних записів, аналізу ризиків і підтвердження результативності системи управління безпечністю та якістю відповідно до вимог ISO 22000, рекомендацій FAO та підходів OECD. Без управлінської складової навіть сучасні технології залишаються ізольованими технічними рішеннями і не забезпечують доказовості відповідності вимогам ЄС.

Окремо встановлено, що цифровізація (ERP, MES, SCADA, аналітика виробничих даних) є однією з головних чинників технологічного розвитку. Вона забезпечує виконання простежуваності як нормативної вимоги, формує доказовість контролю через записи та аналіз трендів, а також інтегрує систему безпечності харчових продуктів у щоденні виробничі операції. Саме така інтеграція дозволяє перейти від формального виконання вимог до системного управління якістю, безпечністю й конкурентоспроможністю в умовах євроінтеграції.

Цифрові інструменти (табл. 8) підсилюють здатність підприємства діяти згідно з офіційним контролем ЄС – коли перевіряються системи та їх результативність, а не випадкові «зрізи» якості (Regulation (EU) 2017/625).

*Таблиця 8*

**Цифрові системи на харчовому підприємстві**

| **Цифровий елемент** | **Для чого використовується** | **Які формує дані** | **Євроінтеграційний результат (що саме покращує)** |
|---|---|---|---|
| ERP (Enterprise Resource Planning) | Облік партій сировини й готової продукції, документи постачання / відвантаження | Маршрут партії, «крок назад / крок уперед», сертифікати / накладні, статус невідповідної продукції | Готовність до відкликання, прозорість ланцюга постачання, контроль відповідності |
| MES (Manufacturing Execution System) | Управління виробництвом у цеху (операції, рецептури, зміни, простої) | Параметри процесу в реальному часі, історія відхилень, виконання інструкцій, електронні журнали | Стабільність режимів, менше браку, відтворюваність якості між партіями |
| SCADA / PLC | Автоматизований контроль критичних параметрів (t°, час, тиск, витрати, рівні) | Безперервні тренди параметрів, події / аларми, протоколи керування ККТ/OPRP | Доказовість контролю: можна підтвердити, що процес був керований і межі не порушені |

| **Цифровий елемент** | **Для чого використовується** | **Які формує дані** | **Євроінтеграційний результат (що саме покращує)** |
|---|---|---|---|
| Аналітика даних (BI, Data analytics) | Аналіз трендів, причин відхилень, оптимізація процесу | Звіти KPI, RCA (аналіз першопричин), профілактичні дії, прогноз ризиків | Проактивне управління ризиками, підготовленість до аудитів / офіційного контролю |
| Електронні журнали санітарії (SSOP/CIP, ATP/змиви) | Керування санітарними процедурами та їх результативністю | Протоколи мийки, валідаційні дані, результати мікробіології/ATP, коригувальні дії | Доказова гігієна: підтвердження, що санітарія результативна |
| Цифрова простежуваність (RFID/QR/маркування, інтеграція з ERP) | Ідентифікація партій на всіх етапах | Маркування одиниць/палет, пов'язування партій сировини–напівфабрикату–готового продукту | Швидке локалізоване відкликання, зменшення масштабу інцидентів і втрат |

*Сформовано автором на основі джерел (Camarena, S., 2022; Hassoun, A., Aït-Kaddour, A. etc., 2023; Huang, Y., 2024).*

Аналіз таблиці 8 свідчить, що цифрові інструменти безпосередньо підсилюють здатність підприємства працювати в логіці офіційного контролю ЄС, зокрема перевіряються не окремі показники якості, а наявність керованої системи та її результативність. Саме тому найбільшу цінність мають рішення, які формують *простежуваність* (ERP + маркування), *доказовість керування процесом* (SCADA/MES) і *аналітичність управління* (data analytics).

Цифровізація у харчовій промисловості виконує роль інфраструктури доказовості:

- ERP закриває вимогу простежуваності та готовності до відкликання;
- MES/SCADA переводять контроль критичних параметрів у режим безперервної фіксації та керування;
- аналітика даних робить FSMS/HACCP корисними для підприємства, бо забезпечує тренди, аналіз відхилень і профілактику, а не лише реєстрацію фактів.

Такий підхід узгоджується із сучасними уявленнями про Food Processing 4.0 (цифрове виробництво, дані, простежуваність як основа керованості) та з напрямом розвитку цифрових двійників як інструменту динамічного контролю якості й простежуваності у виробничо-логістичних системах (Camarena, S., 2022; Hassoun, A., Aït-Kaddour, A. etc., 2023; Huang, Y., 2024).

***Висновки.*** У досліджені здійснено системне наукове узагальнення проблематики технологічного розвитку харчових виробництв України в контексті євроінтеграції, що дало змогу сформувати цілісне бачення

взаємозв'язку між регуляторними вимогами Європейського Союзу, технологічними рішеннями, системами управління безпечністю та конкурентоспроможністю харчової продукції.

Установлено, що євроінтеграція виступає не зовнішнім формальним чинником, а фундаментальним драйвером трансформації харчової промисловості, який змінює саму логіку технологічного розвитку. Європейська модель ґрунтується на процесному та ризик-орієнтованому підході, відповідальності оператора ринку, простежуваності та доказовості контролю. У цих умовах технологічний розвиток оцінюється не за рівнем технічної новизни, а за здатністю підприємства керувати процесами, підтверджувати стабільність якості й безпечності і доводити відповідність вимогам під час офіційного контролю.

Доведено, що технологічний розвиток харчових виробництв доцільно розглядати як багатовимірний процес, який поєднує чотири взаємопов'язані складові: процесно-обладнану зрілість, зрілість систем управління безпечністю (HACCP/FSMS), регуляторну відповідність та цифрово-аналітичну зрілість. Ігнорування хоча б однієї з цих складових призводить до фрагментарної модернізації, яка не забезпечує стійкого ефекту і не відповідає європейській логіці контролю.

Аналіз сучасного стану харчової промисловості України засвідчив високу неоднорідність підприємств за рівнем технологічної та управлінської зрілості. Виділено три узагальнені технологічні профілі: індустріальний, перехідний та артізональний (включно з малими виробниками та HoReCa). Найбільш проблемним з позицій євроінтеграції є перехідний профіль, для якого характерне поєднання модернізованих ділянок із застарілими технологічними вузлами та незавершеність систем управління даними, простежуваності й доказовості. Саме в цьому сегменті інвестиції в обладнання найчастіше не трансформуються у стабільну якість і безпечність продукції.

У ході SWOT- та GAP-аналізів обґрунтовано, що ключові невідповідності формуються не стільки на рівні фізичного стану обладнання, скільки на рівні системних елементів: простежуваності ланцюга постачання, доказової гігієни процесів, результативності HACCP/FSMS та цифрової зрілості управління. Часткова партійність, ручне ведення журналів, санітарія без валідації, формальний характер верифікації ККТ і відсутність аналізу трендів обмежують здатність підприємств відповідати вимогам ЄС і створюють ризики для ринкової стабільності.

Показано, що інноваційні технології (мембранні процеси, високий тиск, спрямована ферментація, кріотехнології) набувають реальної конкурентної цінності лише за умови їх інтеграції в систему управління. Інновація стає чинником євроінтеграції не сама по собі, а тоді, коли її параметри валідуються, результати фіксуються в записах, а ризики та відхилення аналізуються в межах FSMS. Таким чином, технологічна інновація без управлінської та цифрової підтримки не забезпечує доказовості відповідності.

Обґрунтовано визначальну роль цифровізації як одного з найпотужніших важелів технологічного розвитку. Впровадження ERP, MES, SCADA та аналітики даних забезпечує простежуваність, безперервний контроль критичних параметрів, формування доказової бази для HACCP/FSMS та перехід до проактивного управління ризиками. Цифрові інструменти трансформують системи безпечності з паперово-декларативних у функціональні та операційно значущі, що безпосередньо підвищує готовність підприємств до офіційного контролю й аудитів.

Встановлено, що головними бар'єрами технологічного розвитку харчових виробництв України є не нормативно-правові обмеження як такі, а кадрові, організаційні та управлінські чинники. Дефіцит компетенцій у сфері FSMS, низька культура роботи з даними, формалізм у впровадженні HACCP і реактивна модель управління знижують ефективність модернізації навіть за наявності сучасного обладнання. Перехід від карального сприйняття контролю до партнерської логіки взаємодії між бізнесом і регулятором розглядається як важлива передумова сталого технологічного розвитку.

## References

Івченко В. М., Солошонок А. Л., Зірнзак О. С., Полонська О. М. (2025). Харчова промисловість України в сучасних умовах: ключові аспекти. Економіка харчової промисловості, Том 17, випуск 1, 3-12.

Ukrainian food and beverages industry. URL: https://www.awex-export.be/files/library/Infos-sectorielles/PECO/2021/UKRAINIAN-FOOD-BEVERAGES-INDUSTRY-2020.pdf (дата звернення 28.01.2026).

Дущак О. Стан та перспективи розвитку харчової промисловості України на тлі військової агресії рф. Proceedings of the IV International Conference on European Dimensions of Sustainable Development, Oct 20-21, 2022. Kyiv: NUFT, 2022. p. 27. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cea72493-e063-4faf-9577-d0069ffba4b9/content (дата звернення 28.01.2026).

Регламент європейського парламенту і ради (ЄС) Про встановлення вимог до акредитації та ринкового нагляду, пов'язаних з реалізацією продуктів, та про скасування Регламенту (ЄЕС) № 339/93: Регламент (ЄС) № 765/2008 від 9 липня 2008 року // Верховна Рада. Київ: Європейський парламент і Рада Європейського Союзу, 2008. 15 с.

Тетяна Сокур. (2018). Перехід на Європейську модель контролю якості та безпечності харчових продуктів в Україні. Національний юридичний журнал : теорія і практика (Jurnalul juridic national : teorie şi practică) : науково-практичне правове видання Республіки Молдова, № 2, 128-132.

Codex Alimentarius Commission. (1969). *General principles of food hygiene (CXC 1-1969), including Annex on HACCP system and guidelines for its application*. FAO/WHO. 60 p. URL : https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6866dc55-d2c0-48dd-a528-a4d634f1b0b4/content (дата звернення 28.01.2026)

ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. International Organization for Standardization. 48 p. URL : https://www.abs-biotrade.info/fileadmin/Downloads/1.%20PROJECTS/ABioSA/Activities_and_achievements/Three_workshops_for_22_SMEs/HACCP__Regulatory__training/ISO-22000-2018-Standard.pdf. (дата звернення 28.01.2026)

Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. *Official Journal of the European Union*. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj/eng. (дата звернення 28.01.2026)

Regulation (EU) 2017/625 of the European Parliament and of the Council of 15 March 2017 on official controls. *Official Journal of the European Union*. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/625/oj/eng. (дата звернення 28.01.2026)

Awuchi, C. G. (2023). *HACCP, quality, and food safety management: Contemporary and evolving approaches*. Cogent Food & Agriculture, 9(1), 2176280. https://doi.org/10.1080/23311932.2023.2176280.

Rosa A. Safitri, Esther D. van Asselt, Judith Müller-Maatsch, Susanne Vogelgsang, Tamara Dapcevic-Hadnadev, Monique de Nijs. (2024). *Generic Food Safety Assessment: A Framework to Evaluate Food Safety Hazards Emerging from Change(s) in the Primary Production System – A Case Study Involving Intercropping*. Journal of Food Protection, 87, 1-8. URL : https://edepot.wur.nl/676535

Klaus Deininger, Daniel Ayalew Ali, Ming Fang. (2023). *Impact of the Russian Invasion on Ukrainian Farmers' Productivity, Rural Welfare, and Food Security*. World Bank Group. 39 p. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/099854505312323587/pdf/IDU05ff5b311039670490b086000005b896147f3.pdf.

Державна служба статистики України. (2024). Статистичний щорічник України. Держстат України. 273 с. URL : https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024. (дата звернення 28.01.2026)

Yadav, D. (2021). *Food safety standards adoption and its impact on firms' export performance: A systematic review*. Journal of Cleaner Production, 329, 129708. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129708.

Falaq Tidjani, Marjolein Selten, Michiel van Galen. (2025). *The EU food and drink industry: A competitiveness analysis*. Wageningen Social & Economic Research. URL : https://edepot.wur.nl/689558.

OECD (2019), Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings from Country Reviews and Policy Lessons, OECD Food and Agricultural Reviews, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c9c4ec1d-en.

FAO. (2021). *Transforming food and agriculture to achieve the SDGs*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 20 interconnected actions to guide decision-makers. 76 p. URL :

https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d7e5b4ae-80b6-4173-9adf-6f9f845be8a1/content.

Rihawi B. (2024). *The impact of ISO 22000:2018 on food facilities: Performance and compliance outcomes*. Journal of Food Safety and Quality, *Vol. 22*. https://doi.org/10.1080/19476337.2024.2431281

OECD (2020), OECD Competition Trends 2020, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/3dd79899-en. (дата звернення 28.01.2026)

Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law. Official Journal of the European Communities. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj/eng. (дата звернення 28.01.2026)

European Commission. (2021). *Commission Notice on the implementation of food safety management systems covering prerequisite programmes and procedures based on the HACCP principles, including the facilitation/flexibility of the implementation in certain food businesses* (2021/C 278/01). Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021XC0729(01)

Ellahi, R. M., Wood, L. C., & Bekhit, A. E.-D. A. (2024). Blockchain-driven food supply chains: A systematic review for unexplored opportunities. *Applied Sciences, 14*(19), 8944. https://doi.org/10.3390/app14198944

Hana Trollman, Farah Bader, Yang Luo, Guillermo Garcia-Garcia, Sandeep Jagtap, Carlos Parra-López, James Colwill, Frank Trollman, Chapter 4 - Food Safety 4.0, In Developments in Food Quality and Safety, Food Industry 4.0, Academic Press, 2024, pp. 61-81, https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15516-1.00004-9.).

Piovano A, Verna E, Genta G, Galetto M (2026). Industry 4.0 enablers in food industry: a framework based on stakeholder challenges in quality and sustainability". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 43 No. 2 pp. 349–372, doi: https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2025-0120).

Camarena, S. (2022). Artificial intelligence in the design of sustainable food systems. *Journal of Cleaner Production, 350*, 131443.

Hassoun, A., Aït-Kaddour, A., Abu-Ghazaleh, A. A., Rathod, N. B., Bader, F., Barba, F. J., Biancolillo, A., Cropotova, J., Galanakis, C. M., Jambrak, A. R., Lorenzo, J. M., Marra, F., & Jaffrès, E. (2023). Food Processing 4.0: A review. *Food Control, 145*, 109364. https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2022.109364

Huang, Y. (2024). Implementation of digital twins in the food supply chain. *International Journal of Production Research*. https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2305804

Каріна Паламарек ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-0768-5519
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ

***Анотація:*** *У роботі досліджено особливості адаптації підприємств сфери гостинності, ресторанного бізнесу та суміжних сервісних видів діяльності до європейських стандартів і регуляторних вимог. Актуальність дослідження зумовлена євроінтеграційними процесами в Україні, необхідністю гармонізації діяльності підприємств HoReCa з нормами Європейського Союзу, а також зростанням значення якості сервісу, безпечності харчових продуктів, цифровізації та сталого розвитку.*

*Проаналізовано ключові напрями європейського регулювання у сфері харчової безпеки, управління якістю, простежуваності продукції, стандартизації сервісу, цифрової трансформації та екологічної відповідальності. Встановлено, що адаптація підприємств гостинності до стандартів ЄС має комплексний характер і охоплює нормативно-правовий, технологічний, організаційно-управлінський, сервісний, маркетинговий і кадровий рівні.*

*Обґрунтовано, що впровадження європейських вимог є не лише нормативною умовою діяльності, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності, ринкової стійкості, репутаційного капіталу та інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості. Розроблено авторську модель адаптації ресторанного бізнесу до стандартів ЄС, що базується на поєднанні безпечності харчових продуктів, управління якістю, цифрової трансформації та принципів сталого розвитку.*

*Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання підприємствами сфери гостинності, органами управління, освітніми установами та професійними об'єднаннями для формування стратегій адаптації до стандартів ЄС і зміцнення позицій українського HoReCa-бізнесу в європейському просторі.*

***Ключові слова:*** *HoReCa, ресторанний бізнес, сфера гостинності, європейські стандарти, регуляторні вимоги, HACCP, сталий розвиток, цифровізація сервісів, гастрономічний туризм, євроінтеграція.*

***Вступ.*** Сфера гостинності та ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних складових сучасної сервісної економіки, яка чутливо реагує на зміни споживчих запитів, інституційного середовища, технологічних новацій та регуляторної політики. На відміну від багатьох інших секторів економіки, сфера HoReCa поєднує у собі виробничі, торговельні, логістичні, сервісні, маркетингові й комунікаційні функції, що зумовлює високу складність управління та потребу у системному оновленні бізнес-моделей (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). У контексті євроінтеграційних процесів, що відбуваються в Україні, питання гармонізації діяльності підприємств гостинності, громадського харчування та суміжних сервісних видів діяльності з європейськими стандартами набуває не лише нормативної, а й стратегічної ваги (European Commission, 2023; OECD, 2023).

Європейський Союз сформував комплексну систему регуляторних вимог, яка охоплює безпечність харчових продуктів, стандарти якості, захист прав споживачів, інформаційну прозорість, екологічну відповідальність, цифрову інтеграцію та професіоналізацію сервісних практик (European Commission, 2023; Sigala, 2020). Для підприємств ресторанного й готельного бізнесу це означає необхідність переходу від інтуїтивно-оперативної моделі функціонування до системно організованої моделі управління, заснованої на стандартах, процедурах, ризик-орієнтованому підході та постійному вдосконаленні (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019).

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому й міжнародному ринках підприємства HoReCa не можуть обмежуватися лише формальним дотриманням санітарних норм або частковою цифровізацією. Сучасна європейська логіка розвитку гостинності вимагає значно ширшої адаптації: модернізації технологічних процесів, упровадження систем управління якістю, розширення цифрових каналів комунікації з клієнтом, формування сервісної культури, орієнтованої на індивідуальний досвід споживача, а також інтеграції принципів сталого розвитку у повсякденну діяльність підприємства (Batat, 2021; Gössling et al., 2021; Ivanova et al., 2020; Sigala, 2020).

Особливої актуальності ця проблематика набуває для України, оскільки адаптація бізнесу в сфері гостинності до стандартів ЄС є водночас умовою економічної інтеграції, засобом підвищення конкурентоспроможності та важливим чинником формування нового обличчя національної сервісної економіки. Ресторанні заклади, готелі, кейтерингові компанії, туристично-гастрономічні локації, крафтові виробництва та суміжні сервіси дедалі частіше конкурують не лише ціною, а й якістю, безпечністю, репутацією, етичністю, цифровою зручністю та автентичністю пропозиції (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

Наукова література останніх років свідчить про зростання інтересу до тем цифрової трансформації, постпандемічної стійкості, сервісного дизайну, гастрономічного туризму, локальних продуктів та сталих моделей розвитку гостинності (Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Ivanova et al.,

2020; Sigala, 2020; UNWTO, 2022). Водночас питання комплексної адаптації підприємств HoReCa до європейських стандартів і регуляторних вимог у контексті української практики досі потребує системного наукового осмислення. Наявні дослідження переважно зосереджуються або на окремих аспектах безпечності, або на цифровізації, або на туризмі, тоді як сучасне ринкове середовище вимагає інтегрованого підходу (European Commission, 2023; OECD, 2023; Palamarek, 2025; Palamarek & Vdovichena, 2024)

*Метою роботи* є дослідження особливостей адаптації бізнесу в сфері гостинності, громадського харчування та суміжних сервісних видів діяльності до європейських стандартів і регуляторних вимог, а також визначення ключових напрямів трансформації діяльності підприємств HoReCa в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати нормативно-правову базу ЄС у сфері безпечності харчових продуктів та сервісної діяльності; визначити ключові вимоги європейських стандартів до діяльності підприємств сфери HoReCa; дослідити особливості адаптації управлінських, технологічних, сервісних та маркетингових процесів у ресторанному й готельному бізнесі; з'ясувати роль цифровізації, інновацій та сталого розвитку у формуванні нової моделі функціонування підприємств гостинності; окреслити проблеми і перспективи імплементації європейських стандартів у діяльність українських підприємств HoReCa.

***Матеріали та методи.*** Методологічною основою дослідження стали сучасні підходи до аналізу функціонування сервісної економіки, розвитку ресторанного бізнесу, управління гостинністю, цифрової трансформації та сталого розвитку підприємств HoReCa (Barrows et al., 2020; Batat, 2021; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020). Концептуальна логіка дослідження базується на поєднанні регуляторного, системного, сервісного та стратегічного підходів, що дало змогу розглянути адаптацію підприємств до стандартів ЄС як багаторівневий процес, який охоплює не лише виробничо-технологічні, але й організаційні, кадрові, маркетингові та ціннісні зміни.

Метод аналізу й синтезу застосовано для вивчення нормативно-правових актів Європейського Союзу у сфері харчової безпеки, якості сервісу та захисту прав споживачів. Це дозволило виокремити основні регуляторні вимоги, які безпосередньо впливають на функціонування підприємств ресторанного та готельного бізнесу (European Commission, 2023). Порівняльний метод використано для зіставлення традиційних моделей організації бізнесу у сфері HoReCa з європейською моделлю, що базується на стандартизації, цифровізації, доказовому менеджменті та клієнтоорієнтованості (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019).

Метод системного аналізу дав змогу розглянути адаптацію підприємств HoReCa як комплексний процес, який включає нормативно-правову відповідність, модернізацію технологічних процесів, формування нових

компетентностей персоналу, удосконалення сервісної комунікації та інтеграцію сталих практик (Gössling et al., 2021; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Метод узагальнення застосовано для формування висновків щодо пріоритетних напрямів адаптації підприємств гостинності до стандартів ЄС, а також для побудови авторської моделі трансформації ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції (Palamarek, 2025; Palamarek & Vdovichena, 2024).

Логіко-структурний метод використано при формуванні таблиць, аналітичних блоків і концептуальних схем, що дозволило впорядкувати результати дослідження та представити їх у придатній для практичного використання формі.

Інформаційну базу дослідження становили: нормативно-правові акти та аналітичні документи Європейського Союзу у сфері харчової безпеки й сервісної економіки (European Commission, 2023); міжнародні наукові праці з проблем управління гостинністю, маркетингу в HoReCa, гастрономічного туризму, інноваційного розвитку та цифрової трансформації (Barrows et al., 2020; Batat, 2021; Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Ivanova et al., 2020; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020), аналітичні матеріали OECD і UNWTO щодо сучасних тенденцій у розвитку туризму, гастрономії та сервісних індустрій (OECD, 2023; UNWTO, 2022); публікації, присвячені регіональним аспектам розвитку ресторанного бізнесу та гастрономічного туризму, у тому числі праці, пов’язані з українським контекстом (Palamarek, 2025; Palamarek & Vdovichena, 2024).

***Результати та обговорення.*** Європейський Союз сформував комплексну систему регуляторних вимог до підприємств харчової індустрії та сфери гостинності, що ґрунтується на принципах безпечності, простежуваності, належної гігієнічної практики, управління ризиками та захисту прав споживача (European Commission, 2023). На відміну від фрагментарного контролю, який часто домінував у традиційних бізнес-моделях, європейський підхід передбачає превентивне управління ризиками, документованість процедур, контрольованість виробничих процесів і персональну відповідальність оператора ринку.

Ключову роль у цій системі відіграють регламенти так званого «гігієнічного пакету» ЄС. Вони закладають базові принципи функціонування підприємств, що мають справу з виробництвом, зберіганням, транспортуванням і реалізацією харчових продуктів (European Commission, 2023). Для ресторанного бізнесу це означає необхідність не просто дотримуватися санітарних вимог, а організовувати всі виробничі й сервісні процеси відповідно до задокументованих процедур контролю.

Зокрема, важливими нормативними орієнтирами є: Regulation (EC) No 178/2002; Regulation (EC) No 852/2004; Regulation (EC) No 853/2004 (European Commission, 2023).

Застосування цих регламентів передбачає впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів, заснованих на принципах HACCP.

Для підприємств ресторанного бізнесу це означає перехід від реактивного контролю якості до системного управління ризиками. Саме такий підхід сьогодні розглядається як базова умова не лише нормативної відповідності, а й формування довіри споживача, репутаційної стійкості закладу та конкурентних переваг на ринку (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023).

Водночас сфера європейських вимог не обмежується харчовою безпекою. Важливими стають стандарти сервісу, інформаційної відкритості, етичної комунікації з клієнтом, професійної підготовки персоналу, енергоефективності, скорочення відходів та цифрового супроводу бізнес-процесів (табл. 1) (Batat, 2021; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020).

*Таблиця 1*

**Основні напрями адаптації підприємств HoReCa до стандартів Європейського Союзу**

| Напрям адаптації | Ключові вимоги ЄС | Інструменти впровадження | Очікувані результати |
|---|---|---|---|
| Безпечність харчових продуктів | HACCP, простежуваність продукції | системи управління безпечністю, внутрішній аудит | підвищення безпечності продукції |
| Управління якістю | ISO 9001, стандарти сервісу | стандартизація процесів | стабільність якості послуг |
| Екологічна відповідальність | Green Deal, ESG | зменшення відходів, енергоефективність | сталий розвиток |
| Цифровізація | цифрові системи управління | ERP, CRM, онлайн-бронювання | підвищення ефективності |
| Управління персоналом | стандарти професійної підготовки | навчання персоналу | підвищення рівня сервісу |
| Маркетинг і комунікації | прозорість інформації | цифровий маркетинг | зростання конкурентоспроможності |

*Джерело: узагальнено автором на основі (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023; Sigala, 2020).*

Отже, сучасна адаптація HoReCa до стандартів ЄС має інтегральний характер. Ключову роль у цій системі відіграють так звані регламенти «гігієнічного пакету» Європейського Союзу. Вони встановлюють єдині вимоги до виробництва, обробки й реалізації харчових продуктів у країнах ЄС.

Адаптація до європейських стандартів передбачає зміну традиційних моделей управління підприємствами ресторанного бізнесу. Якщо раніше акцент часто робився на операційній гнучкості, індивідуальному стилі управління та локальних практиках, то сучасна модель розвитку HoReCa орієнтується на стандартизацію, доказовість рішень, цифрову інтеграцію та управління клієнтським досвідом (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). Сучасні підприємства HoReCa все більше орієнтуються на принципи:

управління якістю; клієнтоорієнтованості; сталого розвитку; цифровізації сервісів.

Представлені напрями свідчать, що адаптація підприємств HoReCa до стандартів ЄС не може бути зведена до формального виконання санітарних норм. Ідеться про трансформацію логіки функціонування підприємства загалом: від управління закупівлями до управління враженнями клієнта; від технологічної дисципліни до сервісної етики; від контролю витрат до цінності сталого розвитку (Batat, 2021; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020).

Європейська інтеграція України передбачає не лише гармонізацію законодавства, але й трансформацію економічних моделей функціонування підприємств у сфері гостинності. У країнах Європейського Союзу діяльність підприємств ресторанного й готельного бізнесу регулюється комплексною системою нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення безпечності харчових продуктів, високої якості сервісу та захисту прав споживачів (European Commission, 2023).

Система регулювання харчової безпеки в ЄС базується на принципах інтегрованого підходу до управління ризиками у харчовому ланцюзі. Відповідно до цього підходу відповідальність за безпечність продукції покладається безпосередньо на операторів ринку харчових продуктів. Саме тому підприємства ресторанного бізнесу повинні впроваджувати системи управління безпечністю харчових продуктів, засновані на принципах HACCP (European Commission, 2023).

Як зазначають дослідники сфери гостинності, впровадження таких систем сприяє підвищенню довіри споживачів до підприємств громадського харчування та формує конкурентні переваги на міжнародному ринку (Barrows et al., 2020). Водночас важливим фактором інтеграції підприємств HoReCa до європейського економічного простору є гармонізація стандартів сервісу. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється стандартизації процесів обслуговування, підготовці персоналу та впровадженню систем управління якістю (Kandampully et al., 2019). Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільну якість послуг. Для сфери HoReCa це особливо важливо, оскільки якість тут сприймається споживачем одночасно через продукт, сервіс, атмосферу, швидкість обслуговування, комунікацію персоналу та цифрову зручність взаємодії (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). Організаційна адаптація включає: перегляд внутрішніх регламентів і стандартних операційних процедур; розподіл зон відповідальності; документування виробничих, сервісних і контрольних процесів; формування системи внутрішнього аудиту; побудову культури постійного вдосконалення (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019). Саме на цьому рівні відбувається найбільш принциповий злам старої та заміна новою

моделлю бізнесу: від «керування вручну» до системного менеджменту (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Порівняльна характеристика традиційної та європейської моделей управління підприємствами HoReCa**

| Критерій | Традиційна модель | Європейська модель |
|---|---|---|
| Контроль якості | епізодичний, переважно реактивний | системний, превентивний |
| Безпечність продуктів | санітарний нагляд | HACCP, простежуваність |
| Організація сервісу | інтуїтивна | стандартизована |
| Управління персоналом | залежить від досвіду | базується на компетентностях і навчанні |
| Комунікація з клієнтом | переважно офлайн | омніканальна, цифрова |
| Екологічна політика | фрагментарна | інтегрована в бізнес-модель |
| Операційні рішення | ситуативні | аналітично обґрунтовані |

*Джерело: узагальнено автором на основі (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023).*

У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із ключових факторів адаптації підприємств гостинності до європейських стандартів (OECD, 2023; Sigala, 2020). Якщо раніше цифрові рішення сприймалися як допоміжний інструмент, то нині вони дедалі більше перетворюються на основу операційної ефективності та управління клієнтським досвідом.

Цифрові технології дозволяють: оптимізувати бізнес-процеси; підвищити прозорість операцій; покращити взаємодію з клієнтами (Ivanova et al., 2020; OECD, 2023).

Серед найбільш поширених цифрових інструментів у сфері HoReCa можна виділити: ERP-системи управління ресурсами підприємства; CRM-системи управління клієнтськими відносинами; системи онлайн-бронювання; мобільні додатки для замовлення послуг; системи цифрового контролю запасів; аналітичні панелі для відстеження попиту, середнього чека, сезонності та поведінкових патернів споживачів (Ivanova et al., 2020; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Застосування цифрових технологій сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й формує нову якість сервісу. Сучасний споживач очікує від підприємства HoReCa швидкості, зручності, персоналізації та безшовної комунікації. Це означає, що цифровізація стає частиною сервісного стандарту, а не лише елементом адміністративної оптимізації (Batat, 2021; Ivanova et al., 2020; Kandampully et al., 2019). В умовах постпандемічної та посткризової трансформації ринку цифрові сервіси особливо посилили свою роль. Дослідники наголошують, що саме цифрова гнучкість дозволила багатьом підприємствам ресторанного бізнесу адаптуватися до нових умов

роботи, змінити канали взаємодії з клієнтом, зберегти контакт із цільовою аудиторією та підвищити операційну стійкість (Ivanova et al., 2020; Sigala, 2020).

Запропонована модель демонструє, що адаптація підприємств ресторанного бізнесу до стандартів ЄС є комплексним процесом, який охоплює як технологічні, так і управлінські аспекти діяльності підприємства (рис. 1).




**Рисунок 1. Модель «EU-HoReCa Adaptation Model»**

*Джерело: узагальнено автором на основі (European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023; Sigala, 2020).*

Вона також підкреслює, що безпечність, якість, цифровізація та сталість не є окремими напрямами, а виступають взаємопов'язаними складовими нової бізнес-моделі у сфері HoReCa (European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020).

Європейські стандарти гостинності передбачають високий рівень професійної підготовки персоналу, дотримання етичних норм обслуговування та орієнтацію на індивідуальні потреби клієнтів (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). У сучасному ресторанному бізнесі сервіс стає не допоміжною функцією, а ядром конкурентоспроможності.

Особливу роль відіграють: стандартизація процесів обслуговування; підготовка персоналу; впровадження міжнародних протоколів сервісу; розвиток комунікативних компетентностей; формування культури емпатії та відповідальності (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). Персонал у сфері HoReCa виступає ключовим носієм стандарту. Саме через працівника клієнт інтерпретує якість закладу, його професійність, надійність і репутацію. Отже, європейська адаптація неможлива без інвестицій у навчання, перепідготовку та управління компетентностями персоналу (Barrows et al.,

2020; Kandampully et al., 2019). До пріоритетних компетентностей сучасного працівника HoReCa належать: знання основ безпечності харчових продуктів; дотримання стандартів сервісу; навички цифрової взаємодії; комунікативна гнучкість; здатність працювати в мультифункціональних командах; розуміння принципів сталого розвитку та етичного сервісу (Batat, 2021; Kandampully et al., 2019).

У контексті європейської політики сталого розвитку особливого значення набуває екологізація діяльності підприємств ресторанного й готельного бізнесу. Сьогодні споживач усе частіше оцінює заклад не лише за якістю страв чи рівнем сервісу, а й за тим, наскільки відповідально він поводиться з ресурсами, відходами, локальними продуктами та довкіллям у цілому.

Основними напрямами екологічної трансформації є: скорочення харчових відходів; використання локальних продуктів; енергоефективність; скорочення одноразового пластику; використання екологічно безпечних матеріалів; відповідальне управління водними та енергетичними ресурсами (Gössling et al., 2021; OECD, 2023; Sigala, 2020). Застосування принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам HoReCa не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити свою репутацію серед споживачів. Для європейського ринку це вже не додаткова перевага, а частина норми. Саме тому екологізація стає елементом як маркетингової, так і управлінської стратегії підприємства (Batat, 2021; Gössling et al., 2021; Sigala, 2020). Особливе значення мають практики локалізації постачання та підтримки коротких ланцюгів поставок. У гастрономічному контексті це сприяє одночасно екологічності, автентичності та економічній підтримці регіону (табл. 3). Така логіка збігається з сучасними тенденціями розвитку гастрономічного туризму й локальних брендів (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

*Таблиця 3*

**Переваги впровадження європейських стандартів у сфері HoReCa**

| Напрям | Економічний ефект | Соціальний ефект |
|---|---|---|
| HACCP | підвищення довіри споживачів, зниження ризиків | безпечність харчування |
| ISO-стандарти | стабільність якості, оптимізація процесів | підвищення репутації |
| Цифровізація | оптимізація витрат, прискорення обслуговування | покращення сервісу |
| Сталий розвиток | зменшення витрат ресурсів | екологічна відповідальність |
| Навчання персоналу | зниження помилок, підвищення ефективності | професіоналізація праці |
| Локальна гастрономія | розвиток регіонального бренду | посилення культурної ідентичності |

*Джерело: узагальнено автором на основі (Barrows et al., 2020; Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Kandampully et al., 2019; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).*

Одним із важливих факторів розвитку сучасного ресторанного бізнесу є гастрономічний туризм. За даними міжнародних організацій, гастрономічний туризм є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку туристичної індустрії. У сучасному європейському контексті заклади харчування дедалі частіше виступають не лише місцем споживання їжі, а простором культурної репрезентації, регіональної ідентичності та туристичного досвіду.

Гастрономічні традиції регіонів відіграють важливу роль у формуванні туристичної привабливості територій. У багатьох європейських країнах ресторанний бізнес активно використовує локальні продукти та традиційні рецепти як елемент маркетингової стратегії. Дослідження у сфері гастрономічного туризму показують, що використання локальної кухні сприяє розвитку регіональних брендів та формуванню унікальної гастрономічної ідентичності територій.

Для України цей напрям має особливий потенціал. Поєднання автентичної кухні, локальної сировини, культурного контексту та сучасного сервісу може стати важливим інструментом інтеграції національного HoReCa у європейський ринок. При цьому адаптація до стандартів ЄС не повинна означати втрату локальної унікальності. Навпаки, сильна європейська модель гостинності передбачає гармонійне поєднання стандартизації безпечності й якості з локальною самобутністю пропозиції (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

У цьому контексті особливого значення набувають дослідження, присвячені розвитку гастрономічного туризму в регіональних системах гостинності. Вони доводять, що локальна гастрономія може виступати не лише елементом туристичної привабливості, а й фактором економічного розвитку територій, зміцнення бренду регіону та підвищення ринкової стійкості підприємств ресторанного бізнесу.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку сучасної індустрії гостинності. Вони сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та покращенню якості обслуговування клієнтів. У європейській практиці інноваційність дедалі частіше сприймається не як додатковий іміджевий ресурс, а як обов’язковий елемент життєздатності бізнесу.

Серед інноваційних технологій, які активно використовуються у сфері HoReCa, можна виділити: автоматизацію кухонних процесів; використання штучного інтелекту для аналізу попиту; цифрові системи управління запасами; аналітику клієнтських уподобань; персоналізацію сервісних сценаріїв; безконтактні формати взаємодії (Ivanova et al., 2020; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Як зазначають дослідники, інновації у сфері ресторанного бізнесу дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку та забезпечують їх конкурентоспроможність у глобальному економічному

середовищі. Особливо актуальним це стало після пандемічних і посткризових трансформацій, коли гнучкість, швидкість переналаштування сервісів, диверсифікація каналів комунікації та здатність працювати в умовах невизначеності вийшли на перший план (Ivanova et al., 2020; Sigala, 2020). Інноваційний розвиток ресторанних підприємств у регіональному вимірі також підтверджується українськими дослідженнями, які наголошують на важливості нових концепцій, форм обслуговування, локальних форматів і сервісних рішень для посилення ринкових позицій підприємств. Це свідчить про те, що адаптація до європейських стандартів повинна поєднувати регуляторну відповідність із власною інноваційною динамікою.

Імплементація європейських стандартів у діяльність підприємств сфери гостинності має не лише регуляторний, але й відчутний економічний ефект. Відповідність стандартам ЄС сприяє підвищенню довіри споживачів, розширенню міжнародних ринків і покращенню репутації підприємств. Дослідження міжнародних організацій у сфері туризму свідчать, що підприємства ресторанного й готельного бізнесу, які впроваджують системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, демонструють вищі показники конкурентоспроможності.

Крім того, впровадження стандартів HACCP дозволяє значно знизити ризики харчових отруєнь та підвищити рівень довіри споживачів до закладів громадського харчування. Зниження ризиків, у свою чергу, означає зменшення потенційних репутаційних втрат, витрат на ліквідацію наслідків кризових ситуацій, а також підвищення стабільності функціонування закладу.

Цифровізація дозволяє скоротити витрати часу й ресурсів, зменшити кількість помилок, підвищити точність обліку, оптимізувати запаси та точніше прогнозувати попит. Сталі практики допомагають скорочувати енергетичні й сировинні витрати, а локальні гастрономічні стратегії дають змогу формувати додану вартість за рахунок унікальності та автентичності пропозиції (Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025).

Таким чином, адаптація до стандартів ЄС є не витратною формальністю, а інвестицією в довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Попри значний потенціал адаптації, підприємства HoReCa в Україні стикаються з низкою викликів. По-перше, це фінансові обмеження, пов’язані з модернізацією обладнання, цифрових рішень і систем контролю безпечності. По-друге, це кадровий дефіцит і нерівномірний рівень підготовки персоналу. По-третє, це управлінська інерція та недостатня інституційна культура документування, стандартизації і внутрішнього аудиту (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019; Palamarek & Vdovichena, 2024).

Окремою проблемою є сприйняття стандартів ЄС як зовнішнього тиску, а не як ресурсу розвитку. У такому разі підприємства обмежуються мінімальним нормативним виконанням вимог, не інтегруючи їх у стратегію

бізнесу. Це знижує ефективність адаптації та не дає повною мірою реалізувати потенційні вигоди.

Також важливим викликом є баланс між стандартизацією та збереженням локальної автентичності. Для українського HoReCa особливо важливо не втратити культурну і гастрономічну самобутність під час інтеграції до європейського ринку (рис. 2). Навпаки, європейська адаптація має стати інструментом професійного оформлення локальної унікальності у сучасний конкурентний продукт (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

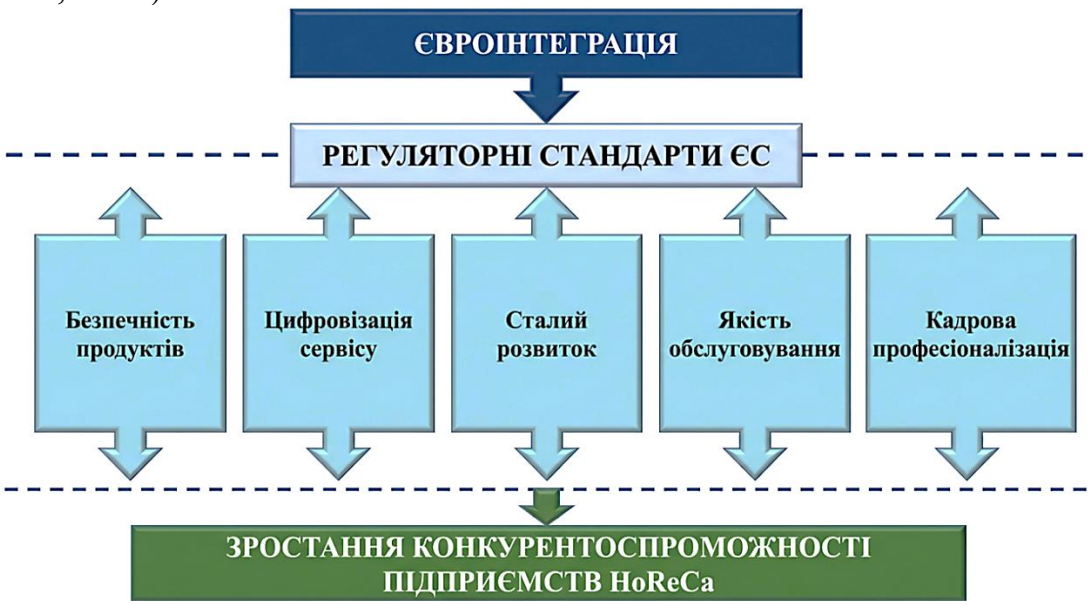



**Рисунок 2. Основні фактори трансформації ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції**

*Джерело: узагальнено автором на основі (European Commission, 2023; Ivanova et al., 2020; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023; Sigala, 2020).*

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу свідчить про те, що підприємства HoReCa в Україні мають значний потенціал для інтеграції до європейського ринку. Водночас цей процес потребує модернізації технологічної бази підприємств, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та впровадження сучасних систем управління якістю.

Особливе значення у цьому процесі має розвиток інноваційних форм ресторанного бізнесу, зокрема гастрономічних фестивалів, крафтових виробництв, концептуальних ресторанів, локальних сервісних форматів та інтегрованих туристично-гастрономічних продуктів (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022). Саме такі моделі дозволяють поєднати європейські стандарти організації бізнесу з регіональною ідентичністю та культурною самобутністю.

Дослідження свідчать, що використання інноваційних моделей управління ресторанним бізнесом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У цьому контексті особливо важливими є: інтеграція освіти, науки й бізнесу; розвиток прикладних досліджень у сфері HoReCa; впровадження цифрових і сервісних інновацій; розширення практик сталого розвитку; підтримка регіональних гастрономічних брендів.

Саме комплексність цих напрямів може стати основою для формування нової моделі української гостинності, конкурентоспроможної в європейському просторі.

***Висновки.*** Таким чином, адаптація підприємств HoReCa до європейських стандартів є складним багаторівневим процесом, який охоплює регуляторні, технологічні, економічні, кадрові, сервісні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Успішність цього процесу значною мірою залежить від здатності підприємств упроваджувати інновації, адаптувати управлінські моделі та інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність.

Адаптація підприємств сфери гостинності, ресторанного бізнесу та суміжних сервісних видів діяльності до європейських стандартів є не епізодичним коригуванням окремих процесів, а глибокою трансформацією бізнес-моделі. Європейські стандарти формують нову логіку функціонування підприємств HoReCa, що базується на принципах безпечності харчових продуктів, якості сервісу, сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів і професіоналізації персоналу.

Встановлено, що ключовими напрямами адаптації виступають упровадження HACCP і систем простежуваності, стандартизація сервісних процедур, цифровізація операційного управління, розвиток кадрових компетентностей, екологізація діяльності та інтеграція локальної гастрономічної ідентичності у сучасні сервісні формати. Саме їхнє поєднання створює основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Імплементація європейських стандартів у діяльність підприємств сфери гостинності має не лише регуляторний, але й економічний ефект. Відповідність стандартам ЄС сприяє підвищенню довіри споживачів, розширенню міжнародних ринків і покращенню репутації підприємств. Дослідження міжнародних організацій у сфері туризму підтверджують, що підприємства ресторанного й готельного бізнесу, які впроваджують системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, демонструють вищі показники конкурентоспроможності. Крім того, стандарти HACCP дозволяють суттєво знизити ризики харчових отруєнь і зміцнити довіру споживачів.

Обґрунтовано, що сучасна адаптація до стандартів ЄС повинна спиратися не лише на виконання формальних вимог, а й на стратегічне бачення розвитку підприємства. У цьому контексті особливу роль відіграють інновації, цифровізація, сервісний дизайн, управління клієнтським досвідом, підтримка

локальних гастрономічних брендів і розвиток туристично-гастрономічних продуктів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що успішна адаптація підприємств гостинності до європейських регуляторних вимог можлива за умови комплексного впровадження систем управління якістю, модернізації технологічних процесів, підвищення професійного рівня персоналу та інтеграції принципів сталого розвитку у щоденну практику господарювання. Перспективним напрямом розвитку підприємств HoReCa є впровадження цифрових технологій управління, формування нових стандартів клієнтоорієнтованого сервісу й розвиток моделей, у яких європейська нормативна відповідність поєднується з локальною автентичністю та інноваційністю.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей оцінювання рівня адаптації підприємств HoReCa до стандартів ЄС, вивчення галузевих бар'єрів цифрової трансформації, дослідження регіональних форматів гастрономічного туризму та обґрунтування механізмів співпраці між освітою, бізнесом і територіальними громадами у формуванні нової культури європейської гостинності в Україні.

## References

Barrows, C., Powers, T., & Reynolds, D. (2020). *Introduction to management in the hospitality industry*. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119336898

Batat, W. (2021). *Food and experiential marketing in hospitality*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003125683

European Commission. (2023). *Food safety in the European Union*. https://doi.org/10.2772/78912

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism, 29*(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2020). Culinary tourism and gastronomy development. *International Journal of Hospitality Management, 85*, Article 102332. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102332

Ivanova, M., Ivanov, I. K., & Magnini, V. P. (2020). The restaurant industry after COVID-19: Hedging against risk. *Tourism Management Perspectives, 35*, Article 100720. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100720

Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2019). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Hospitality Management, 85*, Article 102324. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324

OECD. (2023). *Tourism trends and policies*. https://doi.org/10.1787/6b47b985-en

Sigala, M. (2020). Tourism and hospitality in a post-pandemic world: Changes, challenges, opportunities, and implications for research. *Journal of Business Research, 117*, 312–321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

UNWTO. (2022). *Global report on gastronomy tourism*. https://doi.org/10.18111/9789284421833

Palamarek, K. V. (2025). Rol hastronomichnykh innovatsii u formuvanni konkurentospromozhnosti zakladiv restorannoho hospodarstva [The role of gastronomic innovations in shaping the competitiveness of restaurant establishments]. In *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: Zbirnyk tez dopovidei VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 104–107). LDUFK im. Ivana Boberskoho.

Palamarek, K. V., & Vdovichena, O. H. (2024). Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia, 2*(12), 22–27.

Інна Данилюк, ORCID:
https://orcid.org/0009-0005-3728-2157
к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

***Анотація:*** *Автором досліджено роль технічного забезпечення підприємств гостинності як стратегічного ресурсу підвищення операційної ефективності. Обґрунтовано значення матеріально-технічних, інженерних та інформаційних складових у забезпеченні стабільності виробничо-сервісних процесів підприємств HoReCa. Проаналізовано вплив сучасного технологічного обладнання, автоматизованих систем управління (POS, CRM, PMS) та енергоефективних рішень на продуктивність праці, якість обслуговування, рівень витрат і рентабельність діяльності підприємств. Визначено основні проблеми технічного забезпечення, зокрема недостатній рівень модернізації обладнання, неефективне використання ресурсів, відсутність системного технічного обслуговування та високі енерговитрати. Запропоновано напрями вдосконалення технічного забезпечення на основі комплексного підходу, що передбачає модернізацію технічної бази, автоматизацію управлінських процесів, упровадження енергоощадних технологій і підвищення кваліфікації персоналу. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління технічними ресурсами є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.*

***Ключові слова:*** *технічне забезпечення; підприємства гостинності; HoReCa; операційна ефективність; автоматизація; POS-системи; CRM-системи; інженерні системи; енергоефективність; цифровізація; конкурентоспроможність; управління ресурсами; продуктивність праці; технічні ресурси; модернізація обладнання.*

***Вступ.*** Сучасний розвиток підприємств гостинності відбувається в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань і стрімкого впровадження інноваційних технологій. У цих умовах особливого значення набуває технічне забезпечення як один із ключових ресурсів, що визначає рівень операційної ефективності підприємств сфери HoReCa. Раціональне використання технічних засобів, їх відповідність сучасним стандартам та інтеграція в операційні процеси безпосередньо впливають на якість обслуговування, продуктивність праці та конкурентоспроможність закладу.

Підприємства сфери гостинності (ресторани, готелі, кафе, кейтерингові служби) (HoReCa) функціонують як складні соціально-економічні системи, в яких технічне забезпечення охоплює широкий спектр елементів: технологічне устаткування виробничих приміщень, інженерні системи, інформаційно-комунікаційні технології, автоматизовані системи управління, обладнання для обслуговування споживачів тощо. Ефективне управління цими ресурсами забезпечує оптимізацію виробничих і сервісних процесів, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Сучасні наукові дослідження у сфері технічного забезпечення підприємств гостинності спрямовані на обґрунтування ролі інноваційних технологій, автоматизації та операційного менеджменту у підвищенні ефективності діяльності підприємств HoReCa. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління підприємствами гостинності зробили українські й зарубіжні науковці.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-практичних засад управління підприємствами гостинності і їх технічного забезпечення зробили вітчизняні науковці, зокрема Архіпов (2026), Давидов (2012), Кузьмін (2019), Кифяк (2021). У їхніх працях обґрунтовано сучасні підходи до організації ресторанного господарства, управління якістю послуг, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення операційної ефективності підприємств HoReCa. Особлива увага дослідників зосереджена на впровадженні інноваційних технологій, автоматизації виробничо-сервісних процесів і вдосконаленні систем управління як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств гостинності.

У зарубіжній науковій літературі проблематика операційного менеджменту, цифровізації та технологічної трансформації підприємств гостинності ґрунтовно висвітлена у працях Barrows (2025), Nedzvedskyi (2024) та Kendricks (2024). Автори акцентують увагу на стратегічному управлінні сервісними процесами, інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств HoReCa, автоматизації операційної діяльності та підвищенні продуктивності праці. Значну увагу приділено використанню інформаційних систем управління, енергоефективних технологій та інноваційних рішень як інструментів оптимізації витрат і забезпечення високого рівня якості послуг.

Значний науковий інтерес становлять дослідження цифрової трансформації та автоматизації підприємств гостинності, представлені у працях Павленчик та ін. (2025), Плецан (2024), Нікітенко (2025). Особлива увага приділяється впровадженню POS-, CRM- та PMS-систем, використанню алгоритмічного управління, штучного інтелекту та енергоефективних технологій як інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Наукові праці вітчизняних дослідників підтверджують, що технічне забезпечення підприємств гостинності слід розглядати не лише як сукупність обладнання та інженерних систем, а як стратегічний ресурс управління операційною ефективністю, який забезпечує оптимізацію витрат, підвищення

якості сервісу та формування сталих конкурентних переваг (Гончар & Беляк, 2020).

В умовах цифровізації економіки особливу роль відіграють сучасні інформаційні системи, що дозволяють автоматизувати облік, контроль, логістику й комунікацію з клієнтами (Цимбалістова & Черніхова, 2024; Пристемський, 2024; Поворознюк, 2021). Впровадження інноваційного устаткування і технологій сприяє підвищенню швидкості обслуговування, зменшенню людського фактора та забезпеченню стабільної якості продукції і послуг.

Разом з тим, недостатній рівень технічного оснащення або неефективне його використання можуть стати причиною зниження продуктивності, збільшення витрат і втрати конкурентних позицій. Саме тому дослідження технічного забезпечення як ресурсу операційної ефективності є актуальним напрямом наукових і практичних досліджень у сфері гостинності.

Метою роботи є обґрунтування ролі технічного забезпечення у формуванні операційної ефективності підприємств гостинності, визначення основних складових технічного потенціалу та аналіз сучасних підходів до його управління. Для досягнення поставленої мети передбачено розгляд теоретичних аспектів технічного забезпечення, дослідження впливу технічних ресурсів на операційні процеси, а також визначення перспектив їх розвитку в умовах інноваційної економіки.

***Матеріали та методи.*** Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний та класифікаційний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи експертних оцінок і спостереження. Отримані результати узагальнено із застосуванням графічних і табличних методів.

Дослідження базується на комплексному підході, який передбачає: аналіз сучасного стану технічного забезпечення підприємств гостинності; оцінку впливу технічних ресурсів на основні показники операційної ефективності; виявлення проблем і резервів підвищення ефективності використання технічної бази; обґрунтування напрямів удосконалення технічного забезпечення в умовах інноваційного розвитку.

Застосування зазначених матеріалів і методів дозволило забезпечити достовірність результатів дослідження та сформулювати обґрунтовані висновки щодо ролі технічного забезпечення у підвищенні операційної ефективності підприємств гостинності.

***Результати та обговорення.*** Проведене дослідження підтвердило, що технічне забезпечення підприємств гостинності виступає одним із визначальних чинників формування їх операційної ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку (Кифяк, 2021; Szende et al., 2021). Отримані результати дозволили комплексно оцінити вплив рівня технічної оснащеності на виробничо-сервісні процеси підприємств HoReCa, а

також обґрунтувати напрями їх оптимізації в умовах цифровізації та інноваційного розвитку галузі.

У процесі аналізу встановлено, що для більшості підприємств гостинності характерною є тенденція до поступового оновлення матеріально-технічної бази, однак інтенсивність цього процесу залишається нерівномірною. Частина підприємств активно впроваджує сучасне високотехнологічне устаткування, зокрема індукційні плити, пароконвектомати, автоматизовані виробничі лінії та цифрові системи управління, тоді як інші продовжують експлуатацію морально та фізично застарілої техніки, що негативно впливає на продуктивність операційної діяльності та якість обслуговування (Кузьмін, 2019; Walker, 2017).

Результати дослідження свідчать, що рівень технічного забезпечення безпосередньо визначає ефективність ключових операційних процесів підприємств гостинності. Зокрема, сучасне технічне оснащення забезпечує: скорочення тривалості виробничого циклу та часу обслуговування; стабілізацію якості продукції та послуг; підвищення продуктивності праці персоналу; оптимізацію використання енергетичних, матеріальних і трудових ресурсів; зниження рівня виробничих втрат та експлуатаційних витрат (Ivanov & Webster, 2019; Szende et al., 2021).

Узагальнення отриманих результатів дозволяє стверджувати, що технічні ресурси виступають базовим елементом автоматизації, стандартизації та оптимізації виробничо-сервісної діяльності підприємств ресторанного і готельного господарства. Їх ефективне використання створює передумови для підвищення швидкості обслуговування, покращення якості сервісу, раціоналізації витрат і забезпечення стабільності операційних процесів.

З метою наочного відображення взаємозв’язку між рівнем технічного забезпечення та показниками операційної ефективності доцільно представити структурно-логічну схему (рис. 1), яка демонструє механізм трансформації технічних ресурсів у результати операційної діяльності підприємств HoReCa.

Аналіз наведеної схеми свідчить, що технічне забезпечення є визначальним чинником оптимізації операційних процесів у закладах ресторанного й готельного господарства. Його вплив реалізується через автоматизацію та вдосконалення виробничо-сервісних операцій, що забезпечує скорочення часу обслуговування, підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

Послідовність, відображена на рисунку 1, демонструє логічний зв’язок між рівнем технічної оснащеності і кінцевими результатами діяльності підприємства – зростанням ефективності та підвищенням рентабельності діяльності. Таким чином, технічні ресурси виступають не лише допоміжним елементом, а й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності.




**Рис. 1. Вплив технічного забезпечення на операційні процеси закладів ресторанного й готельного господарства**

*Примітка. Розроблено автором на основі праць Архіпова (2026), Szende et al. (2021), Schwarz (2025).*

З метою наочного узагальнення результатів дослідження та комплексної оцінки впливу технічного забезпечення на ключові показники операційної ефективності підприємств ресторанного й готельного господарства результати дослідження доцільно представити у вигляді кругової діаграми (рис. 2).




**Рис. 2. Вплив технічного забезпечення на показники ефективності закладів ресторанного й готельного господарства**

*Примітка. Розроблено автором на основі праць Ivanov and Webster (2019), Hyde and Bagdan (2021), Szende et al. (2021), Кузьміна (2019).*

Одержані дані відображають співвідношення основних ефектів, досягнутих унаслідок упровадження сучасного технологічного устаткування та автоматизованих систем управління, зокрема скорочення тривалості виробничого циклу, зниження виробничих втрат, підвищення продуктивності

праці персоналу та покращення якості обслуговування споживачів (Ivanov & Webster, 2019; Hyde & Bagdan, 2021). Результати дослідження підтверджують, що інтеграція сучасних технічних рішень у діяльність підприємств HoReCa сприяє оптимізації операційних процесів, раціоналізації використання ресурсів та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємств (Кузьмін, 2019; Szende et al., 2021).

Аналіз кругової діаграми демонструє пропорційний вплив окремих ефектів від упровадження сучасного технічного оснащення та автоматизованих систем управління на операційну ефективність підприємств гостинності. Найбільший внесок у підвищення ефективності забезпечує зростання продуктивності праці персоналу (27,5%), за ним ідуть покращення якості обслуговування споживачів (25%), скорочення часу виробничого циклу (22,5%) та зниження виробничих витрат (15%). Це підтверджує, що комплексне оновлення технічних ресурсів сприяє збалансованому підвищенню всіх ключових показників діяльності закладів ресторанного й готельного господарства.

Особливе місце в системі технічного забезпечення підприємств гостинності займають сучасні інформаційні системи, зокрема POS (Point of Sale) та CRM (Customer Relationship Management) рішення, які виступають важливим інструментом підвищення операційної ефективності (Нікітенко, 2025; Сусіденко & ін. 2025, Коваленко,2024). Їх використання забезпечує автоматизацію процесів приймання та обробки замовлень, оперативний контроль руху матеріальних і фінансових ресурсів, а також сприяє формуванню аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція інформаційних систем у діяльність підприємств HoReCa дозволяє підвищити швидкість обслуговування, зменшити кількість помилок, оптимізувати витрати та забезпечити персоналізацію взаємодії з клієнтами, що є важливим чинником конкурентоспроможності закладів гостинності.

Водночас результати дослідження свідчать про наявність низки системних проблем, які стримують ефективне використання технічного потенціалу підприємств. Зокрема, встановлено недостатній рівень інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази, що призводить до морального й фізичного зносу обладнання і, відповідно, зниження продуктивності операційних процесів (Кузьмін & ін., 2019). Неефективне використання наявних технічних ресурсів обумовлюється відсутністю чітких регламентів їх експлуатації та контролю, а також низьким рівнем інтеграції між окремими елементами технічної інфраструктури.

Суттєвим обмежуючим чинником є відсутність системного підходу до організації технічного обслуговування, що проявляється у нерегулярності профілактичних заходів і, як наслідок, підвищенні ризиків простоїв обладнання. Окрему увагу варто приділити недостатньому рівню підготовки персоналу щодо роботи з сучасними технічними засобами, що знижує ефективність їх використання та ускладнює впровадження інноваційних

технологій (Hyde & Bagdan, 2021). Крім того, високі витрати на енергоносії залишаються вагомим фактором, який негативно впливає на економічну ефективність функціонування підприємств і потребує впровадження енергоощадних рішень (Талах, 2021; Кравченко, 2024; Писарева, Шаповаленко & Давидов, 2026).

Проведено систематизацію виявлених проблем технічного забезпечення підприємств гостинності та обґрунтовано ефективні шляхи їх вирішення з урахуванням кількісних показників результативності. Комплексний підхід до управління технічними ресурсами передбачає не лише усунення наявних недоліків, але й формування механізмів оцінювання їх впливу на операційну діяльність підприємства через систему ключових показників ефективності (KPI).

Узагальнено основні проблеми, наведено характеристику їх прояву для підприємств HoReCa, напрями удосконалення та відповідні індикатори ефективності, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити підвищення рентабельності діяльності підприємств (табл. 1). Представлені дані свідчать, що підвищення ефективності технічного забезпечення підприємств HoReCa потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання інвестиційної активності, автоматизації процесів, упровадження системного технічного обслуговування та розвитку людського капіталу. Використання кількісних показників ефективності (KPI) дозволяє об’єктивно оцінювати результати впроваджених заходів і забезпечує підвищення рентабельності діяльності підприємств.

Аналіз узагальнених даних свідчить, що ефективність технічного забезпечення підприємств гостинності визначається комплексною взаємодією матеріально-технічних, інформаційних та інженерних складових. Зокрема, модернізація виробничого обладнання сприяє скороченню тривалості технологічних процесів і підвищенню продуктивності праці, тоді як упровадження інформаційних систем забезпечує автоматизацію управлінських функцій і підвищення точності обліково-аналітичних операцій. Водночас оптимізація інженерних систем дозволяє знизити витрати на енергоресурси та підвищити рівень ресурсозбереження.

Сукупний вплив зазначених факторів формує передумови для досягнення високого рівня операційної ефективності, що проявляється у зниженні витрат, покращенні якості обслуговування та підвищенні рентабельності діяльності підприємств. Важливо підкреслити, що ізольоване впровадження окремих технічних рішень не забезпечує максимального ефекту, тоді як їх інтеграція в єдину систему управління створює синергетичний результат.

*Таблиця 1*

**Проблеми технічного забезпечення підприємств HoReCa та шляхи їх вирішення**

| Проблемні аспекти | Характеристика прояву для підприємств HoReCa | Шляхи вирішення | Показники ефективності (KPI) | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| Недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання | Зношеність техніки, зниження продуктивності, часті простої | Розробка інвестиційної стратегії, залучення інвестицій, лізинг обладнання | Коефіцієнт оновлення основних засобів; частка інвестицій у технічне забезпечення (%) | Підвищення продуктивності на 15–25%; зниження простоїв |
| Неефективне використання технічних ресурсів | Нерівномірне завантаження обладнання, втрати часу | Автоматизація процесів, упровадження POS/ERP-систем, оптимізація виробничих потоків | Коефіцієнт завантаження обладнання; тривалість виробничого циклу | Скорочення часу обслуговування на 15–30%; підвищення продуктивності |
| Відсутність системного підходу до технічного обслуговування | Часті поломки, аварійні простої | Впровадження ППР (планово-попереджувальних ремонтів), цифровий моніторинг стану техніки | Кількість аварійних простоїв; витрати на ремонт (% від вартості обладнання) | Зниження витрат на ремонт на 10–20%; підвищення надійності |
| Низький рівень підготовки персоналу | Помилки в експлуатації, неефективне використання техніки | Навчання персоналу, сертифікація, внутрішні тренінги | Продуктивність праці; кількість помилок/відмов обладнання з вини персоналу | Підвищення продуктивності на 20–35%; зменшення помилок |
| Високі витрати на енергоносії | Зростання собівартості послуг | Впровадження енергоефективного обладнання, енергоменеджмент | Енерговитрати на одиницю продукції; коефіцієнт енергоефективності | Зниження енерговитрат на 10–25%; підвищення економічної ефективності |
| Недостатній рівень автоматизації управління | Затримки в обробці інформації, управлінські помилки | Впровадження CRM, PMS, аналітичних систем | Швидкість обробки замовлень; рівень задоволеності клієнтів | Підвищення якості сервісу; зростання лояльності клієнтів |

*Примітка. Узагальнено та розроблено автором на основі праць Архіпова (2026), Кузьміна (2019), Кифяка (2021), Szende et al. (2021), Кравченко, 2024; Писарева, Шаповаленко & Давидов, 2026).*

У процесі дослідження встановлено, що, попри зростання ролі технічного забезпечення у формуванні операційної ефективності підприємств гостинності, існує низка системних проблем, які стримують повноцінну реалізацію його потенціалу. До ключових із них належать: недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання, неефективне використання наявних технічних ресурсів, відсутність системного підходу до організації технічного обслуговування, низький рівень підготовки персоналу щодо роботи з сучасними технічними засобами, а також високі витрати на енергоносії. Сукупний вплив зазначених факторів зумовлює зниження рівня операційної ефективності та негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств.

Отримані результати узгоджуються із сучасними науковими підходами до управління підприємствами сфери гостинності, відповідно до яких технічне забезпечення розглядається як стратегічний ресурс розвитку (Ніколайчук, 2022; Кифяк, 2021; Бондаренко, Стахорська, Чаус, 2025). На відміну від традиційного підходу, де технічна база виконувала допоміжну функцію, сучасна концепція передбачає її інтеграцію в систему управління ефективністю, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту від поєднання матеріально-технічних, інформаційних та організаційних компонентів.

Порівняльний аналіз із міжнародною практикою свідчить, що провідні підприємства індустрії гостинності активно впроваджують інноваційні технології, зокрема автоматизацію виробничих процесів, цифрові системи управління (POS, CRM, PMS), а також енергоефективне обладнання. Це дозволяє їм досягати високого рівня операційної ефективності, стабільної якості послуг та оптимізації витрат. Водночас для вітчизняних підприємств актуальним залишається питання адаптації таких інновацій до умов функціонування з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів і специфіки ринку (Кравченко, 2024; Цимбалістова & Черніхова, 2024; Нікітенко, 2025).

З урахуванням виявлених проблем обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення технічного забезпечення підприємств гостинності, серед яких: поетапна модернізація обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, підвищення рівня кваліфікації персоналу, оптимізація витрат на енергоресурси, а також застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність операційної діяльності підприємств, забезпечити раціональне використання ресурсів, покращити якість обслуговування та створити передумови для їх сталого розвитку в умовах посилення конкурентного середовища.

Таким чином, узагальнення виявлених проблем технічного забезпечення підприємств гостинності свідчить про їх системний характер та взаємозв’язок із ключовими показниками операційної діяльності. Недостатній рівень інвестицій, неефективне використання ресурсів, відсутність належного технічного обслуговування, кадрові обмеження та високі енерговитрати

формують комплекс стримуючих факторів, що знижують загальну ефективність функціонування підприємств. Водночас їх подолання можливе лише за умови інтегрованого підходу, який передбачає узгоджене поєднання технологічних, інформаційних та організаційних рішень.

З огляду на це доцільним є формування узагальненої структурно-логічної моделі, що відображає вплив технічного забезпечення на операційну ефективність підприємств гостинності, з урахуванням взаємодії його основних складових та результативних показників діяльності (рис. 3).




**Рис. 3. Вплив технічного забезпечення на операційну ефективність підприємств гостинності**

Представлена на рисунку 3 структурно-логічна модель наочно демонструє, що технічне забезпечення підприємств гостинності виступає інтегрованою системою, в якій виробниче обладнання, інформаційні технології та інженерні рішення взаємодіють між собою і формують сукупний вплив на результати операційної діяльності. Зокрема, модернізація обладнання забезпечує інтенсифікацію виробничих процесів і підвищення продуктивності праці, впровадження інформаційних систем (POS, CRM, PMS) сприяє автоматизації управління, зниженню кількості помилок та підвищенню швидкості обслуговування, тоді як оптимізація інженерної інфраструктури

дозволяє досягти раціонального використання ресурсів і зменшення енерговитрат.

Синергетичний ефект від поєднання зазначених складових проявляється у скороченні операційних витрат, покращенні якості послуг, зростанні рівня задоволеності споживачів та гостей і підвищенні рентабельності діяльності підприємств HoReCa. Таким чином ефективне управління технічним забезпеченням є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Разом з тим, результати аналізу свідчать, що ефективність технічного забезпечення доцільно оцінювати не лише якісно, але й через систему кількісних показників, зокрема продуктивність праці, тривалість операційного циклу, рівень енерговитрат та витрати на обслуговування обладнання. Практика функціонування підприємств гостинності підтверджує, що впровадження сучасних технічних рішень дозволяє скоротити час обслуговування, знизити виробничі втрати до 20 % та підвищити продуктивність праці (рис. 4).

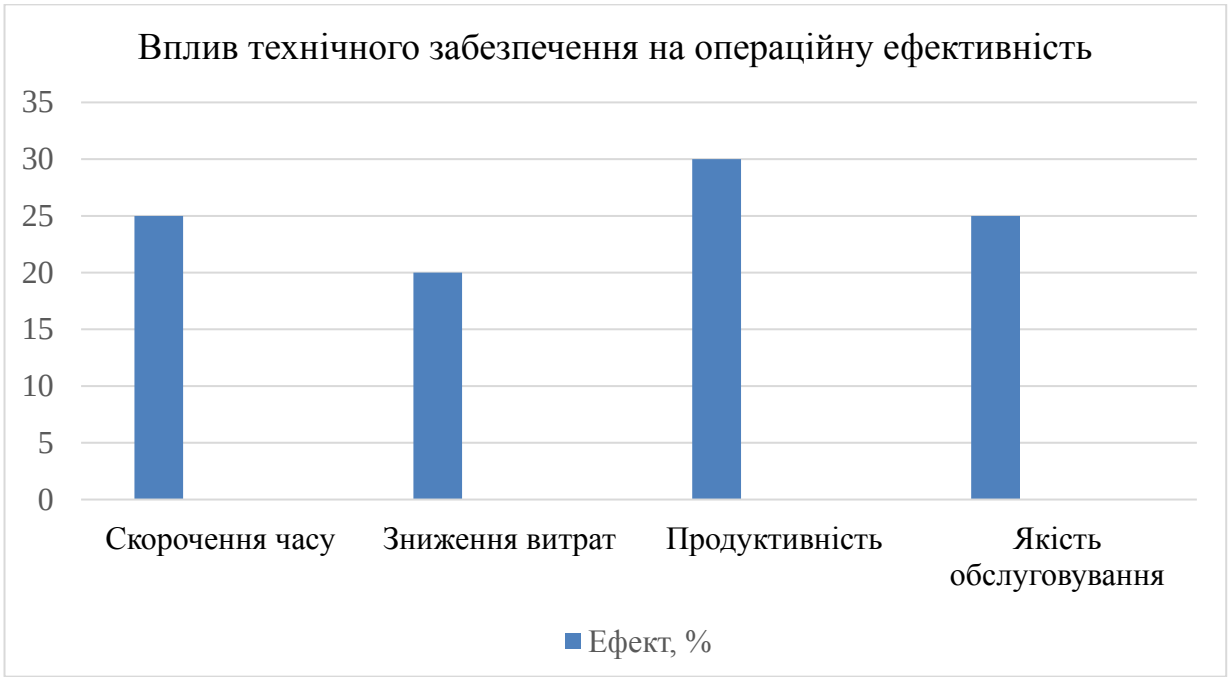



**Рис. 4. Вплив технічного забезпечення на показники операційної ефективності підприємств гостинності**

Це свідчить про високий потенціал технічного забезпечення як інструменту підвищення операційної ефективності та формування конкурентних переваг.

Представлені на діаграмі дані свідчать, що найбільший вплив технічного забезпечення проявляється у підвищенні продуктивності праці, що підтверджує його роль як ключового фактора інтенсифікації операційної

діяльності. Водночас суттєвим є скорочення тривалості обслуговування та зниження витрат, що забезпечує оптимізацію виробничих процесів. Покращення якості обслуговування виступає важливим результатом упровадження сучасних технологій, що в сукупності сприяє підвищенню рентабельності діяльності підприємств гостинності.

Таким чином, технічне забезпечення підприємств гостинності виступає ключовим фактором підвищення ефективності їхньої операційної діяльності, а його комплексний розвиток забезпечує досягнення високих економічних результатів, покращення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

***Висновки.*** У результаті проведеного дослідження встановлено, що технічне забезпечення підприємств гостинності є одним із ключових чинників формування їх операційної ефективності та конкурентоспроможності. Доведено, що сучасне технологічне оснащення, інформаційні системи управління та інженерна інфраструктура безпосередньо впливають на швидкість виробничо-сервісних процесів, якість обслуговування, продуктивність праці персоналу та рівень витрат підприємства.

У ході дослідження встановлено, що впровадження сучасного обладнання та автоматизованих систем управління забезпечує скорочення часу обслуговування, зниження виробничих втрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості послуг. Особливу роль у забезпеченні операційної ефективності відіграють цифрові технології, зокрема POS-, CRM- та PMS-системи, які дозволяють автоматизувати процеси управління, оптимізувати використання ресурсів і підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємств HoReCa.

Водночас виявлено низку системних проблем, що стримують ефективне використання технічного потенціалу підприємств, серед яких: недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання, неефективне використання технічних ресурсів, відсутність системного підходу до технічного обслуговування, низький рівень підготовки персоналу та високі витрати на енергоносії. Встановлено, що зазначені фактори негативно впливають на рентабельність діяльності та конкурентні позиції підприємств гостинності.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність комплексного підходу до вдосконалення технічного забезпечення, який передбачає поетапну модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження автоматизованих систем управління, застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, а також розвиток професійних компетенцій персоналу. Доведено, що інтеграція технологічних, інформаційних та організаційних рішень забезпечує синергетичний ефект і створює передумови для сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, технічне забезпечення слід розглядати не лише як допоміжний елемент виробничо-сервісної діяльності, а й як стратегічний ресурс управління операційною ефективністю, який забезпечує підвищення

якості послуг, оптимізацію витрат, зростання рентабельності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

### *References*

Архіпов, В. В. (2026). *Ресторанна справа: асортимент, технології і управління якістю* (4-те вид.). ІНКОС.

Беляк, А. О., & Гончар, Л. О. (2020). Особливості формування механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: Теоретико-методологічний аспект. In А. Г. Семенов (Ed.), *Фінансові важелі соціально-економічного механізму взаємодії суб'єктів господарювання різних типів та сфер діяльності* (pp. 112–128). Гельветика.

Бондаренко, Л. А., Стахорська, О. О., & Чаус, В. А. (2025). Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство, 78*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109

Давидова, О. Ю., Писаревський, І. М., & Ладиженська, Р. С. (2012). *Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві*. ХНАМГ.

Калугіна, І. М., Салавеліс, А. Д., Фесенко, О. О., & Лисюк, В. М. (2019). *Проектування закладів ресторанного господарства*. Освіта України.

Кифяк, В. Ф. (Ed.). (2021). *Сфера гостинності Буковини: стан та перспективи розвитку*. ЧТЕІ ДТЕУ.

Коваленко, Н. (2024). *Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні*. https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/9239

Кравченко, В. (2024). Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство, 65*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

Кузьмін, О. В., та ін. (2019). *Інжиніринг у ресторанному бізнесі*. Олді-Плюс.

Мальська, М. П. (2019). *Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів*. Центр учбової літератури.

Нікітенко, К. С. (2025). Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*.

Ніколайчук, О. А. (Ed.). (2022). *Готельно-ресторанний бізнес*. ДонНУЕТ.

Павленчик, Н. Ф., Паска, М. З., Камінський, Л.-Р. Ю., Боєчко, Л. А., & Крижанівський, Т. Я. (2025). Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 46*.

Писарева, І., Шаповаленко, Д., & Давидов, Є. (2026). Циркулярні бізнес-моделі в HoReCa: економічна ефективність zero-waste підходів. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-34

Плецан, Х. (2024). Концептуальні механізми цифрової трансформації в індустрії гостинності. *Економіка, маркетинг, менеджмент, конкурентоспроможність та комунікативні технології в індустрії гостинності*.

Побережна, Н. М., Куниця, К. В., & Стригуль, Л. С. (2025). Оптимізація бізнес-процесів у готельно-ресторанному підприємстві як чинник підвищення якості сервісу та фінансових результатів діяльності. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-154

Поворознюк, І. (2021). Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-17

Пристемський, О. (2024). Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. In *Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference "Scientific Goals and Purposes in XXI Century"*.

Сусіденко, В. Т., Гуштан, Т. В., Каганець-Гаврилко, Л. П., & Вакула, І. (2025). Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії, 41*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137

Талах, Т. А. (2021). Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум, 1*(4), 101–108. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-14

Цимбалістова, О. А., & Черніхова, О. С. (2024). Роль і значення інформаційних технологій у впровадженні логістичної методики управління. *Економіка та суспільство*.

Язіна, В., Кучер, М., & Сабіров, О. (2021). Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство, 34*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87

Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2025). *Introduction to management in the hospitality industry*. Wiley.

Dalton, A. N., & Yoo, M. (2021). Understanding service operations strategy. In P. Szende, A. N. Dalton, & M. Yoo (Eds.), *Operations management in the hospitality industry* (pp. 1–21). Emerald Publishing.

Hyde, S. L., & Bagdan, P. J. (2021). Improving effectiveness and efficiency. In P. Szende, A. N. Dalton, & M. Yoo (Eds.), *Operations management in the hospitality industry* (pp. 211–239). Emerald Publishing.

Ivanov, S., & Webster, C. (2019). *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing.

Kasavana, M. L., & Smith, D. I. (2013). *Hospitality information systems and e-commerce*. Pearson.

Kendricks, A. (2024). Human resource management challenges in modern hospitality at the coastal regions. *Journal of Modern Hospitality, 3*, 1–14. https://doi.org/10.47941/jmh.1950

Nedzvedskyi, Y., Banyeva, I., Kushniruk, V., Velychko, O., & Cherven, I. (2024). Financial planning and budget management in hospitality and dining

establishments: Navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. *Multidisciplinary Reviews, 7*, 2024spe003. https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003

Schwarz, L. (2025). *Hotel automation: Benefits, strategies, and 2026 trends*. NetSuite. https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/hotel-automation.shtml

Szende, P., Dalton, A. N., & Yoo, M. (Eds.). (2021). *Operations management in the hospitality industry*. Emerald Publishing.

Walker, J. R. (2017). *Introduction to hospitality management* (5th ed.). Pearson.

Тетяна Марусяк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-1648-0016
к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

***Анотація:*** *У роботі розглянуто актуальні напрями розвитку гастрономічних технологій у ресторанному бізнесі в умовах євроінтеграційної трансформації, посилення регуляторних вимог, зростання конкуренції та підвищення очікувань споживачів щодо якості, безпечності продукції. Обґрунтовано, що сучасні гастрономічні технології виходять за межі традиційного виробництва та формують інтегровану управлінсько-технологічну систему, яка забезпечує керованість процесів від сировини до готових страв, стабільність якості, ресурсну ефективність і адаптивність підприємства до коливань попиту. Визначено значення адаптації технологічної документації до європейських вимог з урахуванням принципів HACCP, ISO 22000, простежуваності, контролю алергенів, регламентованих режимів і коригувальних дій. Розкрито роль параметризації технологічних операцій, моделювання виробничих потоків і data-driven управління у зменшенні втрат, скороченні списань, оптимізації собівартості та підвищенні поживної цінності страв. Практичне значення роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих підходів до трансформації виробництва харчових продуктів відповідно до європейської парадигми, що поєднує безпечність, економічну результативність, сталість і споживчу цінність продукції.*

***Ключові слова:*** *ресторанний бізнес, гастрономічні технології, технологічна документація, стандартизація, HACCP, ISO 22000, простежуваність, управління ризиками, моделювання процесів, оптимізація ресурсів, контроль якості, data-driven управління, мінімізація відходів, фуд-дизайн.*

***Вступ.*** Сучасний ресторанний бізнес розвивається у середовищі, яке характеризується одночасним посиленням конкуренції, зростанням регуляторного тиску та підвищенням очікувань споживача щодо якості, безпечності, походження сировини й стабільності готової продукції. Якщо раніше конкурентні переваги закладу формувалися переважно завдяки асортименту, рівню сервісу та ціновій політиці, то сьогодні визначальними стають здатність підприємства забезпечити відтворюваний технологічний результат, керованість критичних параметрів, контроль витрат, мінімізацію

ризиків і документально підтверджену відповідність вимогам безпечності та якості харчових продуктів (Codex Alimentarius Commission, 2022; European Parliament and Council, 2004). У сфері HoReCa ці вимоги мають особливу цінність, оскільки виробництво і реалізація продукції часто відбуваються в межах короткого операційного циклу і залежать від людського фактору, сезонності попиту та швидкої зміни споживчих уподобань.

У таких умовах гастрономічні технології вже не можуть розглядатися лише як сукупність прийомів кулінарної обробки. Вони трансформуються в інтегровану управлінсько-технологічну систему, що об'єднує технологічну документацію, безпечність харчових продуктів, логістику сировини, контроль виробничих потоків, фуд-дизайн, цифровий облік, аналітику відхилень і фінансово-економічне планування. Цей підхід відповідає європейській логіці «від лану до столу», за якою підприємство несе відповідальність не лише за кінцеву страву, а й за весь комплекс дій, що впливають на її безпечність, стабільність, харчову цінність і споживче сприйняття (ISO, 2018; European Commission, 2025a).

Особливого значення набуває адаптація технологічної документації до європейських принципів управління безпечністю та якістю харчових продуктів. Технологічна карта в сучасному ресторані має виконувати не лише рецептурну функцію, а й бути інструментом виробничого контролю. Вона повинна містити не тільки перелік сировини, масу брутто і нетто, вихід готової продукції та послідовність операцій, а й критичні параметри процесу, вимоги до температурного режиму, допустимі відхилення, процедури контролю алергенів, вимоги до маркування, правила зберігання, механізми простежуваності партій та порядок коригувальних дій у разі невідповідності. Така документація є основою керованості процесу і водночас доказовою базою відповідності підприємства вимогам безпечності (Codex Alimentarius Commission, 2022; European Parliament and Council, 2004).

Наукова актуальність проблеми зумовлена тим, що значна частина закладів ресторанного господарства продовжує функціонувати в межах традиційної рецептурно-операційної моделі, де контроль якості часто має фрагментарний характер, а рішення ухвалюються переважно на основі досвіду персоналу. Такий підхід може забезпечувати прийнятний результат у стабільних умовах, однак стає недостатнім за умов підвищення вимог до простежуваності, безпечності, екологізації, зменшення харчових відходів і прозорості для споживача. Для сучасного закладу важливо не лише приготувати страву, а й довести, що процес був керованим, ризики – ідентифікованими, відхилення – контрольованими, а ресурси – використаними раціонально.

Євроінтеграційна трансформація ресторанного бізнесу передбачає поєднання нормативної відповідності та економічної доцільності. Впровадження HACCP, ISO 22000, принципів простежуваності й системного контролю харчових потоків не повинно трактуватися як формальна вимога.

Навпаки, ці інструменти створюють передумови для зниження списань, оптимізації закупівель, скорочення технологічних втрат, стабілізації виходу продукції, підвищення довіри споживачів і поліпшення рентабельності. У цьому контексті безпечність, якість і фінансова результативність стають взаємопов'язаними складовими єдиної системи управління ресторанним виробництвом (Кушнірук et al., 2023; Каламан et al., 2025).

Метою дослідження є наукове обґрунтування до розвитку гастрономічних технологій і моделювання процесів у ресторанному бізнесі як інструментів підвищення якості, безпечності, ресурсної ефективності та конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах євроінтеграції.

Для досягнення мети визначено такі завдання: систематизувати європейські вимоги до технологічної документації та безпечності ресторанної продукції; ідентифікувати критичні ланки виробничо-логістичного циклу ресторану; обґрунтувати роль математичного й процесного моделювання у стабілізації технологічних результатів; розкрити можливості data-driven управління для контролю відхилень і оптимізації ресурсів; сформувати практичні напрями впровадження стандартизованої, доказової та сталої моделі у закладах ресторанного господарства.

У межах дослідження виробничий процес розглядається як складна відкрита система, де результат залежить від якості сировини, компетентності персоналу, стану обладнання, режимів обробки, організації потоків, точності обліку та управлінських рішень. Саме тому оптимізація окремої операції без урахування взаємозв'язків із суміжними процесами не забезпечує стійкого ефекту. Науково обґрунтований розвиток гастрономічних технологій потребує системної інтеграції технологічних, санітарно-гігієнічних, економічних, цифрових і сервісних аспектів.

Таким чином, предметне поле дослідження охоплює не лише технологію приготування ресторанної продукції, а й логіку управління процесами, у яких формується якість, безпечність і споживча цінність. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного усунення помилок до превентивного управління ризиками, від інтуїтивного планування до аналітики даних, від фрагментарної рецептури до стандартизованої технологічної системи.

***Матеріали та методи.*** Основою дослідження стали сучасні наукові підходи до організації технологічних процесів у ресторанному бізнесі, принципи системи HACCP, положення ISO 22000, підходи Codex Alimentarius до належної гігієнічної практики та управління критичними контрольними точками, а також європейські нормативні положення щодо гігієни харчових продуктів, простежуваності, інформування споживачів і зменшення харчових відходів (Codex Alimentarius Commission, 2022; European Parliament and Council, 2004; ISO, 2018; European Commission, 2025b). Теоретичну базу доповнено науковими працями з управління бізнес-процесами, якості сервісу, цифровізації, моделювання та операційної ефективності підприємств готельно-

ресторанного бізнесу (Кушнірук et al., 2023; Каламан et al., 2025; Сушко, 2025; Шулла et al., 2025).

Об'єктом дослідження визначено технологічні процеси виробництва ресторанної продукції та супровідні управлінські рішення, що впливають на якість, безпечність, собівартість, швидкість обслуговування, ресурсну ефективність і сталість діяльності закладу. Предметом дослідження є методичні підходи до адаптації технологічної документації, моделювання виробничих процесів, управління харчовими потоками та впровадження data-driven контролю як інструментів підвищення ефективності закладів ресторанного господарства.

Дослідження виконано з позицій системного, процесного та ресурсного підходів. Системний підхід дав змогу розглядати ресторан як сукупність взаємопов'язаних підсистем: постачання, приймання, зберігання, первинної обробки, виробництва, порціонування, відпуску, сервісу, контролю якості й утилізації відходів. Процесний підхід забезпечив декомпозицію виробництва на послідовні операції з визначенням постачання сировини, приготування страв, відповідальних осіб, параметрів контролю та показників результативності. Ресурсний підхід дозволив оцінити ефективність використання сировини, енергії, часу, праці персоналу, обладнання і виробничих приміщень.

Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу й узагальнення наукової літератури використано для систематизації підходів до стандартизації технологічної документації, контролю якості, простежуваності та цифровізації виробничих процесів. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення традиційної моделі виробничого процесу з європейською процесно-орієнтованою моделлю. Benchmarking дав змогу виокремити найкращі практики документування, маркування алергенів, контролю критичних режимів, управління запасами та скорочення відходів.

Математичне та логіко-структурне моделювання застосовано для інтерпретації ресторанного виробництва як системи параметризованих операцій. У межах моделі кожна технологічна операція розглядалася через сукупність вхідних параметрів (якість сировини, маса нетто, температура, тривалість, завантаженість обладнання, компетентність персоналу), процесних параметрів (послідовність технологічних операцій, режим обробки, контрольна точка, допустиме відхилення) та вихідних показників (вихід, сенсорні показники, безпечність, собівартість, швидкість приготування страв, рівень втрат). Такий підхід дозволяє формалізувати виробничий процес і зробити його придатним для подальшого контролю за допомогою ключових показників ефективності.

Методи оптимізації витрат і ресурсів використано для обґрунтування управлінських рішень щодо нормування сировини, контролю виходу, зменшення списань, скорочення непродуктивних переміщень і балансування

навантаження виробничих приміщень. У межах дослідження оптимізація розглядалася не як механічне зниження витрат, а як підвищення точності виконання операцій, стабілізація параметрів процесу та усунення причин втрат без погіршення якості готової продукції.

Метод управління харчовими потоками застосовано для аналізу руху сировини, напівфабрикатів, готових страв і виробів, пакування у межах закладу ресторанного господарства. Особливу увагу приділено точкам приймання, складського зберігання, видачі, повернення невикористаної сировини, списання і передачі на утилізацію. Оцінювалися ризики дублювання переміщень, перехрещення чистих і умовно забруднених потоків, втрати часу, порушення температурного режиму, помилок у маркуванні та відсутності зв'язку між партією сировини і конкретною стравою.

Метод експертних оцінок використано для визначення практичної доцільності впровадження запропонованих змін у діяльність закладів ресторанного господарства різних типів. Оцінювалися такі критерії: вплив на безпечність, вплив на якість, складність упровадження, потреба у навчанні персоналу, потреба у цифрових інструментах, очікуваний ефект для собівартості та можливість масштабування. Результати інтерпретувалися шляхом логічного узагальнення й порівняння з вимогами європейської моделі управління харчовими продуктами.

Для структурування матеріалу використано табличне моделювання. Таблиці сформовано як аналітичні інструменти, що дозволяють узагальнити відмінності між моделями управління, визначити критичні контрольні точки, систематизувати параметри моделювання, побудувати поетапну карту впровадження змін. Це підсилює прикладну цінність розділу, оскільки подані таблиці можуть бути використані як основа для внутрішніх стандартів закладу ресторанного господарства.

***Результати та обговорення.*** Застосування системного та процесно-орієнтованого підходів забезпечило формалізацію виробництва ресторанної продукції як цілісної багатоланкової системи, у межах якої операції мають послідовний і взаємозалежний характер: планування попиту і закупівель, вибір постачальників, приймання сировини, зберігання, первинна обробка, виробництво, порціонування, відпуск, сервіс, контроль якості, облік залишків і утилізація відходів. Така структура дає змогу виявити не лише очевидні технологічні ризики, а й приховані управлінські втрати, що виникають через недостатню стандартизацію, дублювання операцій, неточність обліку, невідповідність фактичних витрат нормативам і неузгодженість між виробничими та сервісними підрозділами.

Узагальнення результатів засвідчило, що максимальна концентрація ризиків безпечності та непродуктивних витрат припадає на операції, які характеризуються високою варіативністю виконання і підвищеною залежністю від людського фактору. До таких ланок належать: приймання сировини, зберігання, порціонування, теплова обробка, охолодження, повторне

нагрівання, відпуск, сервіс і робота з алергенами. Навіть незначні відхилення на цих етапах можуть акумулюватися і проявлятися у вигляді зростання собівартості, погіршення сенсорних характеристик, скорочення терміну придатності, збільшення списань або виникнення ризиків для здоров'я споживача.

Порівняльний аналіз традиційної та європейської моделей організації виробництва ресторанної продукції показав принципову відмінність у логіці управління (табл. 1). Традиційна модель здебільшого спирається на досвід персоналу, рецептурні карти, вибірковий контроль і оперативне реагування на проблему після її виникнення. Європейська модель орієнтована на превентивне управління ризиками, документування, доказовість процедур, простежуваність, параметризацію операцій і регулярний аналіз даних. У цьому аспекті регламентованість не є бюрократичним навантаженням, а виступає засобом зниження невизначеності, підвищення повторюваності результату та створення умов для економічної оптимізації.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика традиційної та європейської моделей організації ресторанного виробництва**

| № з/п | Критерій | Традиційна модель | Європейська модель | Очікуваний управлінський ефект |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Логіка контролю | Переважно миттєве реагування на проблему після її виникнення. | Превентивне управління ризиками на основі HACCP і документованих процедур. | Зменшення ймовірності критичних відхилень і стабілізація процесів. |
| 2 | Технологічна документація | Фіксує рецептуру, масу бтутто і нетто та вихід страви. | Містить критичні параметри, допустимі відхилення, контроль алергенів, простежуваність і коригувальні дії. | Підвищення доказовості, відтворюваності та відповідальності персоналу. |
| 3 | Управління якістю | Залежить від досвіду кухаря | Базується на стандартах, KPI, чек-листах і регулярному аналізі відхилень. | Стабільність сенсорних характеристик і зниження браку. |
| 4 | Ресурсна ефективність | Втрати часто виявляються після інвентаризації або списання. | Втрати класифікуються, вимірюються й аналізуються за причинами. | Скорочення списань, оптимізація закупівель і собівартості. |

| № з/п | Критерій | Традиційна модель | Європейська модель | Очікуваний управлінський ефект |
|---|---|---|---|---|
| 5 | Прозорість для споживача | Інформація про склад і алергени може бути неповною. | Забезпечується інформування про алергени, походження сировини й умови безпечності. | Зростання довіри та зниження репутаційних ризиків. |

У межах дослідження встановлено, що технологічна документація є центральним інструментом переходу до виробництва. Її функція полягає не лише у регламентації технології приготування, а й у створенні системи контролю, яка пов’язує технологічні операції з вимірюваними показниками безпечності, якості та економічної ефективності. Для закладів ресторанного господарства це означає необхідність перегляду структури технологічних карт. Доцільно доповнювати їх блоками, що містять вимоги до приймання сировини, умови зберігання, критичні режими, контрольні точки, алергени, маркування, правила перехресного розділення потоків, допустимі відхилення виходу страв, критерії бракування та порядок документування невідповідностей.

Адаптація технологічної документації до європейських вимог має практичне значення для всіх типів закладів ресторанного господарства: ресторанів, кафе, заготівельних підприємств, dark kitchen, закладів доставки та кейтерингу. У форматах із високою швидкістю виконання замовлень ризики помилок зростають через обмежений час на перевірку, тому стандартизовані технологічні карти і чек-листи стають способом підтримання якості без уповільнення сервісу. У мережевих форматах вони забезпечують однаковість продукту у різних локаціях. У закладах із локальною або авторською кухнею – допомагають зберегти унікальність рецептури, але зробити її технологічно відтворюваною.

Важливим результатом дослідження є систематизація критичних контрольних точок виробництва ресторанної продукції. Їх доцільно визначати не лише для класичних ризиків мікробіологічного, хімічного чи фізичного походження, а й для ризиків, які безпосередньо впливають на економіку процесу: перевитрати сировини, нестабільний вихід, списання через порушення умов зберігання, надмірний час операцій, нерівномірне завантаження обладнання, повернення страв через невідповідність очікуванням споживача (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Критичні етапи виробництва ресторанної продукції та параметри контролю**

| № з/п | Етап процесу | Основні ризики | Параметри контролю | Коригувальні дії |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Приймання сировини | Порушення температури, невідповідність документів, пошкодження пакування. | Температура, цілісність тари, термін придатності, партійність, супровідні документи. | Відмова від приймання, ізоляція партії, повідомлення постачальника, запис у журналі невідповідностей. |
| 2 | Зберігання | Перехресне забруднення, порушення FIFO/FEFO, псування сировини. | Температура, вологість, зонування, маркування, залишки. | Переміщення в належну зону, списання, повторне навчання персоналу, коригування графіка закупівель. |
| 3 | Первинна обробка | Змішування чистих і умовно забруднених потоків, втрати при обробці. | Колір інвентарю, зона обробки, відсоток відходів, час перебування поза холодильником. | Розділення потоків, санітарна обробка, уточнення норм відходів, контроль персоналу. |
| 4 | Теплова обробка | Недостатнє прогрівання, пересушування, нестабільність текстури. | Температура в центрі продукту, час, режим обладнання, розмір порції. | Продовження обробки, зміна товщини нарізання або режиму. |
| 5 | Порціонування і відпуск | Перевитрата, різна маса порції, небажаний контакт з алергенами. | Маса порції, температура подачі, чистота інвентарю, алергенне маркування. | Повторне зважування, заміна інвентарю, блокування видачі, уточнення карти страви. |

Моделювання технологічних процесів у ресторанному бізнесі доцільно розглядати як механізм перетворення практичного досвіду на формалізовану систему управління. У традиційній моделі значна частина знань існує у вигляді неформалізованих навичок персоналу: кухар знає, «як має виглядати» продукт, адміністратор інтуїтивно прогнозує завантаження залу, завідувач виробництва приблизно оцінює потребу в закупівлях. Однак така система є вразливою: при зміні персоналу, зростанні обсягів виробництва або відкритті нової локації стабільність результату знижується. Моделювання дозволяє описати процес через параметри, які можна виміряти, порівняти, відтворити і коригувати.

Ключовими параметрами моделі є маса сировини, відсоток технологічних втрат, вихід напівфабрикату, час операції, температурний режим, продуктивність обладнання, кількість персоналу, тривалість очікування між операціями, рівень браку, частка списань, показники продажів і структура попиту. Взаємозв'язок цих параметрів дозволяє визначати вузькі місця. Наприклад, нестабільність виходу страви може бути пов'язана не лише з порушенням рецептури, а й із неоднорідністю сировини, різною товщиною нарізання, надмірним часом теплової обробки або некоректною роботою обладнання. Без параметричного аналізу такі причини часто залишаються прихованими.

Перевага моделювання полягає в тому, що воно переводить управління з площини суб'єктивного контролю у площину доказових рішень (табл. 3). Якщо підприємство регулярно фіксує фактичний вихід, температуру, час, списання, кількість повернень і причини відхилень, воно отримує аналітичну базу для прогнозування, нормування і навчання персоналу. У цьому контексті data-driven управління не означає складну цифрову трансформацію з першого етапу. Воно може починатися з простих інструментів: електронних журналів температур, таблиць списань, контрольних листів порціонування, щотижневого аналізу відхилень і візуалізації ключових показників.

*Таблиця 3*

**Параметри моделювання технологічних процесів у закладах ресторанного господарства**

| № з/п | Група параметрів | Показники | Практичне призначення | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Сировинні | Маса брутто / нетто, втрати при обробці, партійність, якість постачання. | Оцінка відповідності фактичних витрат технологічній карті. | Точніше калькулювання, зменшення перевитрат і списань. |
| 2 | Технологічні | Температура, час, режим обладнання, послідовність операцій. | Стабілізація якості й безпечності готової продукції. | Повторюваність результату та зниження виробничого браку. |
| 3 | Організаційні | Завантаження зон, рух персоналу, черговість операцій, час очікування. | Виявлення вузьких місць і непродуктивних переміщень. | Скорочення циклу виробництва і підвищення продуктивності. |
| 4 | Економічні | Собівартість, food cost, частка списань, маржинальність позиції. | Підтримка управлінських рішень щодо меню і закупівель. | Зростання рентабельності без погіршення якості. |
| 5 | Сервісні | Швидкість видачі, кількість повернень, оцінки гостей, повторні замовлення. | Зв'язок технологічної якості зі споживчим досвідом. | Підвищення лояльності та споживчої цінності. |

Управління харчовими потоками є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності закладу ресторанного господарства. Саме в логістиці сировини, складських операціях, переміщенні напівфабрикатів і контролі залишків часто формуються приховані втрати. Вони не завжди відображаються одразу в собівартості конкретної страви, але накопичуються у вигляді надлишкових запасів, списань, зайвих переміщень, втрат часу персоналу та зниження продуктивності обладнання. Для закладів із широким меню та нестабільним попитом ця проблема посилюється, оскільки надмірний асортимент ускладнює прогнозування і збільшує ризик залежування сировини.

Простежуваність у ресторанному бізнесі має подвійне значення. З одного боку, вона є елементом системи безпечності, адже дозволяє встановити походження сировини, партію, постачальника, дату приймання, умови зберігання та зв'язок із конкретними стравами. З іншого боку, вона є інструментом економічного контролю, оскільки допомагає аналізувати надійність постачальників, якість партій, реальні втрати і причини списань. У разі виявлення невідповідності простежуваність дає змогу швидко локалізувати проблему, вилучити небезпечну партію і мінімізувати масштаб збитків.

Раціональна організація потоків передбачає розділення чистих і умовно забруднених зон, мінімізацію перехрещення сировини та готової продукції, оптимізацію маршрутів персоналу, зручне розташування обладнання й інвентарю, чітке маркування контейнерів, використання принципів FIFO/FEFO та регулярну інвентаризацію (табл. 4). Важливим є також контроль мікропотоків: руху алергенних інгредієнтів, пакування для доставки, повернень із виробництва на склад, відходів після первинної обробки. Саме ці мікропроцеси часто залишаються поза увагою, хоча можуть суттєво впливати на безпечність і витрати.

*Таблиця 4*

**Управління харчовими потоками та очікувані ефекти для закладу ресторанного господарства**

| № з/п | Потік | Типові проблеми | Інструменти управління | Ефект |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Сировина від постачальника | Невідповідність якості, відсутність партійності, нестабільність поставок. | Кваліфікація постачальників, вхідний контроль, журнал приймання, температурна перевірка. | Зменшення ризиків безпечності та підвищення прогнозованості закупівель. |
| 2 | Складські запаси | Надлишкові залишки, прострочення, порушення умов зберігання. | FIFO/FEFO, маркування дат, мінімальні та максимальні залишки, регулярна інвентаризація. | Скорочення списань і заморожених оборотних коштів. |

| № з/п | Потік | Типові проблеми | Інструменти управління | Ефект |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Напівфабрикати | Невизначений термін використання, дублювання заготовок. | Партійне маркування, добові виробничі плани, контроль терміну придатності. | Підвищення безпечності й точності виробничого планування. |
| 4 | Готові страви | Порушення температури подачі, затримка видачі, повернення від гостей. | Контроль часу видачі, температури, сервісних чек-листів і причин повернень. | Покращення споживчого досвіду та зниження операційних втрат. |
| 5 | Відходи і списання | Нечіткі причини втрат, неможливість оцінити джерело проблеми. | Класифікація списань, щотижневий аналіз причин, коригування меню і закупівель. | Ресурсна ефективність і підтримка сталого розвитку. |

Data-driven управління в ресторанному бізнесі доцільно розглядати як поетапне впровадження аналітичної культури, а не лише як використання програмного забезпечення (табл. 5). Його сутність полягає в тому, що управлінські рішення мають ґрунтуватися на вимірюваних даних: фактичній собівартості, структурі продажів, швидкості реалізації, рівні списань, частоті відхилень, стабільності виходу, завантаженні персоналу, тривалості виробничого циклу та оцінках споживачів. Без таких даних фахівець змушений діяти інтуїтивно, що підвищує ризик помилкових рішень.

Для закладу ресторанного господарства особливо важливими є показники, які поєднують технологічний і економічний аспекти. Наприклад, food cost відображає не лише закупівельну ціну сировини, а й точність нормування, рівень відходів, дисципліну порціонування та актуальність технологічних карт. Частка списань свідчить про якість планування попиту, ефективність складського управління й стабільність технологічних режимів. Кількість повернень страв може бути індикатором проблем у фуд-дизайні, температурі подачі, комунікації офіціантів або невідповідності очікуванням споживача. Тому KPI мають аналізуватися не ізольовано, а у взаємозв’язку.

Впровадження KPI доцільно починати з обмеженої кількості показників, які мають найбільший вплив на безпечність, якість і фінансовий результат. Надмірна кількість індикаторів створює ризик формального обліку без реального управлінського ефекту. Оптимальною є система, у якій кожен показник має відповідального, періодичність вимірювання, допустиме значення, джерело даних і визначену управлінську дію у разі відхилення.

*Таблиця 5*

**Ключові показники data-driven управління виробництвом ресторанної продукції**

| № з/п | KPI | Зміст показника | Періодичність контролю | Управлінське використання |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Food cost, % | Частка собівартості сировини у ціні реалізації страви. | Щотижня / щомісяця. | Коригування технологічних карт, цін, меню та закупівель. |
| 2 | Відхилення виходу, % | Різниця між нормативним і фактичним виходом страви або напівфабрикату. | Щоденно для ключових позицій. | Контроль порціонування, режимів обробки та навчання персоналу. |
| 3 | Списання, % від закупівель | Частка сировини або готової продукції, списаної через псування, помилки чи невикористання. | Щотижня. | Оптимізація закупівель, асортименту, складського зберігання. |
| 4 | Час виробничого циклу | Тривалість від початку підготовки до видачі страви. | У пікові періоди. | Балансування навантаження, зміна заготовок, оптимізація робочих місць. |
| 5 | Повернення страв | Кількість повернень або скарг за причинами. | Щоденно / щотижня. | Аналіз якості, сервісу, температури подачі, опису меню. |

Фуд-дизайн у сучасному ресторанному бізнесі є не лише естетичним інструментом, а й елементом технологічної, економічної та комунікаційної системи. Візуальна композиція страви, текстурний контраст, колір, форма нарізання, температура подачі, порційність і пакування впливають на споживчу цінність, швидкість виробництва, стабільність повторення та рівень відходів. Якщо фуд-дизайн не узгоджений із технологією, страва може виглядати привабливо в одиничному виконанні, але бути нестабільною при масовому відтворенні або економічно невигідною.

Науково обґрунтований фуд-дизайн має враховувати три групи критеріїв: сенсорні, технологічні та операційні. Сенсорні критерії охоплюють смак, аромат, текстуру, температуру, колір і візуальний баланс. Технологічні критерії стосуються стабільності рецептури, сумісності інгредієнтів, стійкості структури під час подачі або доставки, можливості стандартизованого порціонування. Операційні критерії пов’язані з часом приготування страви, кількістю інвентарю, кваліфікацією персоналу, можливістю підготовки напівфабрикатів заздалегідь і впливом на собівартість.

У форматах доставки фуд-дизайн набуває додаткового значення. Страва має зберігати температуру, текстуру і привабливість після транспортування, а пакування повинно захищати продукт від деформації, розшарування, витікання соусів і втрати хрусткості. Отже, моделювання ресторанної страви має включати не лише технологію приготування, а й сценарій споживання: у залі, на виніс, у доставці, у кейтерингу або в умовах банкетного обслуговування.

Окремої уваги потребує екологізація операційної діяльності. Європейська політика щодо харчових відходів посилює вимоги до вимірювання, попередження і скорочення втрат у харчовому ланцюгу. За даними Європейської Комісії, ресторани та food service належать до секторів, для яких зменшення відходів є важливою складовою політики сталого розвитку (European Commission, 2025a; European Commission, 2025b). Для закладів ресторанного господарства це означає необхідність переходу від практики списання як «неминучих втрат» до управління відходами. Кожне списання має класифікуватися за причиною: порушення умов зберігання, надмірна заготовка, виробничий брак, повернення від гостя, закінчення терміну придатності або зміна попиту.

Скорочення відходів не повинно суперечити безпечності. Використання залишків можливе лише в межах чітко визначених технологічних і санітарних правил. Пріоритетом має бути попередження втрат через точніше планування, гнучке меню, роботу з локальними постачальниками, стандартизацію напівфабрикатів, контроль термінів, навчання персоналу та аналіз продажів. Такий підхід одночасно підтримує сталий розвиток, економічну ефективність і позитивний імідж закладу.

Експертне оцінювання запропонованих напрямів показало, що найвищий практичний ефект для більшості закладів можуть забезпечити ті зміни, які не потребують значних капітальних інвестицій, але суттєво підвищують керованість процесів (табл. 6). До них належать: оновлення технологічних карт, запровадження журналів температурного контролю, маркування напівфабрикатів, контроль порціонування, класифікація списань, аналіз відхилень і короткі регулярні навчання персоналу. Такі заходи формують базовий рівень процесної дисципліни, без якого цифровізація або закупівля нового обладнання не дасть очікуваного ефекту.

Водночас встановлено низку бар’єрів упровадження. Першим є кадровий фактор: персонал може сприймати додаткові записи і контроль як формальне навантаження, якщо не розуміє їхнього зв’язку з якістю, безпечністю і фінансовим результатом. Другим бар’єром є обмеженість часу в пікові години, коли працівники прагнуть скоротити документаційні процедури. Третім є недостатня цифрова готовність малих закладів, які не мають інтегрованих систем обліку. Четвертим є опір змінам з боку управлінців, які звикли оцінювати ефективність за загальною виручкою, а не за деталізованими показниками втрат, маржинальності й стабільності процесів.

*Таблиця 6*

**Поетапна карта впровадження процесно-орієнтованої моделі виробництва ресторанної продукції**

| № з/п | Етап | Основні дії | Ресурси | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Діагностика | Аудит технологічних карт, складських процесів, списань, ризиків алергенів і виробничих потоків. | Час менеджера, чек-листи, внутрішні дані. | Виявлення критичних зон і пріоритетів удосконалення. |
| 2 | Стандартизація | Оновлення технологічної документації, визначення контрольних точок і допустимих відхилень. | Технолог, шеф-кухар, відповідальний за безпечність. | Єдині правила виконання операцій і контроль відповідальності. |
| 3 | Параметризація | Фіксація температур, часу, виходу, маси порції, списань і причин невідповідностей. | Журнали, електронні таблиці або POS/ERP-рішення. | Формування бази даних для управлінського аналізу. |
| 4 | Оптимізація | Коригування закупівель, графіків приготування напівфабрикатів, зонування, меню та режимів обладнання. | Аналітика KPI, навчання персоналу. | Зниження втрат, стабілізація якості, скорочення часу операцій. |
| 5 | Масштабування | Поширення стандартів на всі позиції меню, локації або формати обслуговування. | Внутрішні стандарти, навчальні матеріали, аудит. | Стійка модель керованого розвитку ресторанного бізнесу. |

Подолання цих бар'єрів потребує поетапності. На першому етапі доцільно впроваджувати лише ті індикатори, які безпосередньо впливають на безпечність і витрати. На другому – розширювати систему контролю на якість, сервіс і споживчий досвід. На третьому – інтегрувати аналітику з управлінням меню, прогнозуванням попиту й фінансовим плануванням. Така послідовність дозволяє уникнути формалізації та забезпечити прийняття змін персоналом.

Результати дослідження підтверджують, що ефективність закладів ресторанного господарства визначається не продуктивністю окремої операції, а узгодженістю всієї виробничо-сервісної системи. Якщо приймання, зберігання, підготовка, приготування, відпуск і сервіс функціонують як розрізнені ділянки, підприємство втрачає можливість контролювати причини відхилень. Якщо ж вони інтегровані в єдину процесну модель, кожне відхилення може бути пов'язане з конкретним етапом, відповідальною особою, причиною і коригувальною дією.

У науковому аспекті запропонований підхід дозволяє розглядати гастрономічні технології як міждисциплінарну категорію, що поєднує харчову

технологію, менеджмент якості, операційний менеджмент, логістику, цифрову аналітику, економіку підприємства та дизайн споживчого досвіду. Саме така міждисциплінарність відповідає сучасній природі ресторанного бізнесу, в якому якість страви залежить не лише від рецептури, а й від системи управління, ресурсів, персоналу, інформації та здатності підприємства навчатися на даних.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих таблиць і підходів як основи для внутрішніх стандартів закладу ресторанного господарства.

Отже, інтеграція гастрономічних технологій, моделювання процесів і data-driven управління створює передумови для переходу ресторанного бізнесу до європейської моделі функціонування. Така модель не обмежується дотриманням формальних норм, а формує управлінську культуру, в якій безпечність, якість, прозорість, сталість і фінансова результативність розглядаються як взаємозалежні результати одного процесу. Для підприємств HoReCa це є важливою умовою конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції, нестабільності ринку та зростання вимог споживача.

***Висновки.*** Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах посилення конкуренції, зростання регуляторних вимог, трансформації споживчих очікувань і необхідності адаптації до європейських підходів безпечності, якості та сталого розвитку. У таких умовах конкурентоспроможність закладу визначається не лише асортиментом, сервісом чи ціною, а насамперед здатністю забезпечувати стабільність технологічного результату, керованість параметрів, доказовість процедур, мінімізацію ризиків і раціональне використання ресурсів.

Обґрунтовано, що гастрономічні технології доцільно розглядати як інтегровану управлінсько-технологічну систему. Її структурними компонентами є стандартизована технологічна документація, параметризація процесів, контроль критичних показників, ризик-орієнтовані процедури безпечності, простежуваність потоків, оптимізація ресурсів, data-driven аналітика і фуд-дизайн як інструмент підвищення споживчої цінності. Такий підхід забезпечує перехід від рецептурної логіки до процесного управління виробництвом ресторанної продукції.

Встановлено, що адаптація технологічної документації до європейських вимог є необхідною умовою керованого виробництва. Розширення технологічних карт за рахунок критичних контрольних точок, часово-температурних режимів, вимог до зберігання, маркування алергенів, простежуваності партій, допустимих відхилень і коригувальних дій підвищує відтворюваність результатів, знижує ризики невідповідностей і формує доказову базу дотримання вимог безпечності.

Порівняльний аналіз традиційної та європейської моделей показав, що традиційний підхід характеризується фрагментарним контролем, залежністю від індивідуального досвіду персоналу та реактивною логікою управління.

Європейська модель спирається на превентивне управління ризиками, документування, параметризацію операцій, простежуваність, аналітику даних і ресурсну ефективність. Посилення регламентованості у цій моделі не ускладнює процес, а зменшує невизначеність і створює умови для стабілізації якості та собівартості.

Доведено, що моделювання технологічних процесів є методологічною основою переходу до data-driven управління. Параметризація маси сировини, виходу, часу, температури, завантаження обладнання, списань, встановлювати причини відхилень, прогнозувати потребу в ресурсах і коригувати виробничі рішення на основі вимірюваних даних.

Визначено, що оптимізація витрат у виробництві ресторанної продукції має ґрунтуватися не на механічному скороченні закупівель або персоналу, а на стабілізації технологічних параметрів, точності порціонування, контролі виходу, зменшенні списань, удосконаленні складського управління і коригуванні меню відповідно до фактичного попиту. Такий підхід дозволяє підвищити фінансову результативність без погіршення якості та споживчої цінності продукції.

Аналіз харчових потоків засвідчив, що простежуваність є одночасно інструментом безпечності й економічного контролю. Вона дозволяє встановити зв’язок між постачальником, партією сировини, умовами зберігання, виробничим процесом і готовою стравою, а також забезпечує швидке реагування у разі невідповідності. Інтеграція простежуваності з внутрішнім обліком сприяє зменшенню списань, підвищенню відповідальності постачальників і точнішому плануванню виробництва.

Підтверджено, що фуд-дизайн у сучасному ресторані є технологічно-комунікативним інструментом, який впливає на сенсорне сприйняття, стабільність відтворення, швидкість сервісу, можливість доставки, порційність і рівень відходів. Його інтеграція з технологічним моделюванням дозволяє поєднати естетику, функціональність, економічну доцільність і сталість.

Запропонована карта впровадження процесно-орієнтованої моделі передбачає послідовні етапи: діагностику, стандартизацію, параметризацію, оптимізацію і масштабування. Така поетапність дозволяє врахувати кадрові, часові, фінансові та цифрові обмеження підприємства, зменшити організаційний опір і забезпечити практичну реалізацію змін.

Узагальнено, що стратегічним вектором розвитку закладу ресторанного господарства в умовах євроінтеграції є формування процесно-орієнтованої системи управління, що базується на стандартизації, вимірюванні, контролі технологічних параметрів, аналітичній підтримці управлінських рішень і принципах сталого розвитку. Саме така система забезпечує одночасно безпечність продукції, стабільну якість, економічну результативність і довгострокову конкурентоспроможність підприємств HoReCa.

**References**

Codex Alimentarius Commission. (2022). General principles of food hygiene: CXC 1-1969. Food and Agriculture Organization of the United Nations / World Health Organization. https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cc6125en

European Commission. (2025a). Food waste. https://food.ec.europa.eu/food-safety/food-waste_en

European Commission. (2025b). Food waste reduction targets. https://food.ec.europa.eu/food-safety/food-waste/eu-food-waste-relevant-legislation/food-waste-reduction-targets_en

European Parliament and Council. (2004). Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj/eng

International Organization for Standardization. (2018). ISO 22000:2018: Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain. https://www.iso.org/standard/65464.html

Каламан, О. Б., Ряшко, Г. М., & Ткачук, О. В. (2025). Проєктування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство, 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178

Кравченко, М. О., & Салабай, В. О. (2023). Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 26, 148-153. https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988

Круковська, О. В. (2024). Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 1(11), 11-15. https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2

Кушнірук, В. С., Величко, О. В., & Коваль, О. Д. (2023). Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65

Луцяк, В. В., Польова, О. Л., Ставська, Ю. В., & Мостенська, Т. Г. (2019). Управління бізнес-процесами в ГРС: Навчальний посібник. Вінницький національний аграрний університет.

Мазур, В. (2023). Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. Економічний дискурс, 1-2, 66-74. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7

Сушко, Н. (2025). Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 1(8), 254-266. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266

Шулла, Р. С., Попик, М. М., & Січка, І. І. (2025). Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 30(1), 67-73. https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11

Хетагурова, Д. О. (2025). Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 4(329), 114-120. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-114-120

Тіщенко, І. В. (2025). Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. Київський економічний науковий журнал, 9, 257-265. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34

Анастасія Паращук, ORCID:
https://orcid.org/0009-0002-5970-2026
асист. кафедри
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ

***Анотація.*** *У дослідженні розглянуто сучасні підходи до управління сервісом і людським капіталом підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризових викликів, цифрової трансформації та європейської інтеграції. Визначено роль професійних компетентностей персоналу, клієнтоорієнтованості, лідерства та корпоративної культури у забезпеченні якості обслуговування й конкурентоспроможності підприємств.*

*Систематизовано сучасні методи навчання та мотивації працівників, охарактеризовано інструменти персоналізації сервісу й управління клієнтським досвідом. Особливу увагу приділено адаптації європейських стандартів гостинності, цифровізації сервісних процесів і формуванню сприятливого організаційного середовища. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до розвитку людського капіталу як передумови підвищення ефективності управління та забезпечення стійкості підприємств ресторанного господарства.*

***Ключові слова:*** *людський капітал, ресторанний бізнес, управління сервісом, клієнтоорієнтованість, якість обслуговування, корпоративна культура, клієнтський досвід, європейські стандарти гостинності.*

***Вступ.*** Сьогодні ресторанний бізнес переживає стрес-тест, який виходить далеко за межі стандартного кризового менеджменту.

Covid-19 та повномасштабне російське вторгнення на територію України свого часу дали дуже чітко зрозуміти сфері гостинності, що виживає не той, у кого кращі умови, а той, хто вміє швидко перебудовуватися й адаптуватися до ситуації. Відсутність стабільного електропостачання, постійні масовані ракетні та артилерійські обстріли, а також несприятливі природно-кліматичні умови стали визначальними дестабілізуючими чинниками функціонування підприємств у сучасних кризових умовах.

Тому в умовах постійних ризиків і відсутності чіткого прогнозування майбутнього підприємці не поспішають інвестувати у розширення ресторанного бізнесу.

В умовах європейської інтеграції України та глобалізації економіки адаптація сучасних стандартів та інновацій стає ключовим фактором конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Важливими чинниками

збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування підприємств сфери гостинності в умовах кризових викликів стали своєчасні управлінські та інвестиційні рішення, спрямовані на підвищення операційної автономності закладів. Зокрема, завчасні інвестиції в альтернативні джерела енергозабезпечення створили мінімально необхідні умови для безперервного надання послуг навіть за повної відсутності централізованого електропостачання. Паралельно впровадження газового обладнання та використання автономних балонів дало змогу підтримувати базові технологічні процеси приготування страв у ситуаціях, коли використання електрогенераторів є технічно неможливим або економічно недоцільним. Важливу роль відіграла й адаптація асортиментної політики закладів, що проявилася у формуванні оптимізованого «блекаут-меню», орієнтованого на скорочення кількості виробничих операцій, зниження енергоспоживання та забезпечення стабільної якості продукції. Аналогічні зміни відбулися в структурі безалкогольного гарячого бару, асортимент якого було звужено до позицій, приготування яких потребує мінімальних ресурсних витрат. Сукупність зазначених заходів засвідчує, що стратегічна гнучкість, енергетична автономність та адаптивне управління меню є ключовими чинниками, які сприяють не лише виживанню, а й подальшому розвитку сфери гостинності в умовах тривалих кризових трансформацій.

Ще одним важливим аспектом є професійна підготовка персоналу. У Європі кожен працівник сфери гостинності проходить обов’язкове навчання, яке включає стандарти обслуговування, правила безпеки та комунікаційні навички. В Україні поки що бракує таких програм, хоча деякі провідні готелі й ресторани впроваджують власні навчальні курси. Наприклад, мережа ресторанів «Chicken Hut» активно впроваджує стандарти HACCP та регулярно навчає персонал методам безпечного приготування їжі (Корсак та ін., 2023).

Таким чином, інтеграція європейських стандартів обслуговування в український готельно-ресторанний бізнес є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності галузі. Впровадження HACCP, сертифікація за міжнародними стандартами, професійна підготовка персоналу та адаптація до європейських вимог допоможуть українським підприємствам підняти рівень якості та покращити привабливість країни для міжнародних туристів.

***Матеріали та методи.*** Методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління людським капіталом, сервісного менеджменту, клієнтоорієнтованості та розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Інформаційну базу сформовано на основі наукових публікацій, аналітичних матеріалів, галузевих досліджень і матеріалів щодо впровадження європейських стандартів якості та організації сервісної діяльності.

У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до управління сервісом і людським капіталом; порівняльного аналізу – для характеристики українських та

європейських практик організації обслуговування; систематизації та класифікації – для виокремлення принципів клієнтоорієнтованості, категорій персоналу й сучасних методів його навчання; структурно-логічного аналізу – для визначення взаємозв'язків між розвитком професійних компетентностей, лідерством, корпоративною культурою та якістю сервісу; графічного моделювання – для візуалізації управлінських підходів і послідовності формування клієнтоорієнтованого організаційного середовища.

Застосування зазначених методів дало змогу узагальнити організаційні та кадрові чинники розвитку сервісної діяльності й обґрунтувати напрями вдосконалення управління людським капіталом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

***Результати та обговорення.*** Кадрове питання є одним із найактуальніших у готельно-ресторанній сфері України. Для досягнення відповідності українського готельно-ресторанного бізнесу європейським стандартам необхідно здійснити глибоку реформу кадрової політики. В Європі особлива увага приділяється підготовці персоналу, і кожен співробітник проходить ретельне навчання за міжнародними стандартами. Висока кваліфікація працівників, знання іноземних мов, володіння сучасними технологіями та розуміння культурних особливостей клієнтів є обов'язковими вимогами. В Україні ж кадрова проблема залишається гострою через недостатню кількість кваліфікованих кадрів, що створює труднощі у підтримці високого рівня обслуговування (Корсак, 2024).

Одним із головних шляхів вирішення цієї проблеми є модернізація освітніх програм у закладах, що готують фахівців у сфері гостинності. Впровадження сучасних методів навчання, орієнтованих на практичні навички, дозволить випускникам бути більш адаптованими до вимог європейського ринку. Зокрема, дуальна освіта, яка поєднує теоретичне навчання з практичною підготовкою на підприємствах, є ефективним інструментом підготовки конкурентоспроможних фахівців. Така модель широко застосовується в Німеччині, Швейцарії, Франції та інших країнах Європи, і її активне впровадження в Україні допоможе скоротити розрив між освітнім процесом та реальними потребами бізнесу (Гуштан та ін., 2024).

Крім того, важливим фактором є розширення можливостей для стажувань за кордоном та активна співпраця українських навчальних закладів із міжнародними навчальними й провідними готельними мережами. Наприклад, великі міжнародні ланцюги, такі як «Marriott», «Hilton» і «Accor», мають власні навчальні програми та регулярно організовують стажування для студентів.

Участь у таких програмах дозволяє майбутнім фахівцям отримати цінний досвід, ознайомитися з міжнародними стандартами обслуговування та вивчити особливості європейського ринку гостинності (Гуштан та ін., 2024).

Ще одним напрямом є впровадження міжнародних сертифікаційних програм для персоналу. Наприклад, система сертифікації CHA (Certified Hotel

Administrator) або CFBE (Certified Food and Beverage Executive) дозволяє фахівцям отримати визнання на міжнародному рівні та значно підвищити свої професійні навички. В Україні такі програми поки що впроваджуються тільки окремими закладами, але їхнє поширення сприятиме підвищенню рівня сервісу та загальної якості обслуговування (Корсак, 2024).

Таким чином, якісна підготовка кадрів у готельно-ресторанній сфері є ключовим чинником успішної євроінтеграції України. Інвестиції в освіту, впровадження дуальних програм, міжнародні стажування та сертифікація персоналу допоможуть створити конкурентоспроможний ринок праці та покращити якість обслуговування. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку туризму, залученню іноземних інвесторів та підвищенню іміджу України як країни з високим рівнем гостинності.

Європейські стандарти обслуговування орієнтовані на забезпечення високої якості послуг, безпеки споживачів, прозорості управлінських процесів і дотримання прав людини, що формує довіру клієнтів та підвищує конкурентоспроможність закладів на міжнародному ринку.

Водночас екологічні стандарти передбачають раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, скорочення енергоспоживання, управління відходами та впровадження принципів циркулярної економіки (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Екологізація індустрії гостинності**

| Напрямок | Конкретні заходи та технології | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| **Енергоефективність** | Встановлення датчиків руху, LED-освітлення, використання сонячних панелей та теплових насосів. | Зниження витрат на електроенергію до 30-50%. |
| **Управління водними ресурсами** | Аератори на кранах, системи збору дощової води для поливу, заміна постільної білизни за запитом. | Економія прісної води та зменшення обсягів стічних вод. |
| **Zero Waste (Нуль відходів)** | Відмова від одноразового пластику, сортування сміття, компостування органічних залишків на кухні. | Зменшення витрат на вивіз сміття, покращення репутації бренду. |
| **Еко-закупівлі** | Використання локальних продуктів (0 км), екологічно сертифікованої побутової хімії та текстилю з натуральних волокон. | Підтримка місцевої економіки, мінімізація вуглецевого сліду від логістики. |
| **«Зелене» будівництво** | Використання вторинної деревини, енергоощадного скла, вертикальне озеленення фасадів. | Покращення мікроклімату в приміщеннях, природна терморегуляція. |
| **Цифровізація** | Безпаперові чеки, QR-меню, мобільні ключі замість пластикових карток. | Економія паперу та витратних матеріалів. |

*Джерело: складено автором на основі Корсак та ін. (2023).*

Поєднання зазначених підходів сприяє формуванню відповідальної моделі господарювання, у межах якої екологічна свідомість стає невід'ємною складовою сервісної культури. Застосування енергоефективних технологій, екологічно безпечних матеріалів, локальних продуктів і систем екологічного менеджменту не лише відповідає вимогам європейського законодавства, а й підвищує лояльність споживачів, які дедалі частіше надають перевагу закладам з чітко вираженою політикою сталого розвитку. Таким чином, синергія європейських стандартів гостинності та екологічних норм виступає чинником довгострокового розвитку галузі, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням довкілля.

Таким чином, екологічна стійкість та впровадження «зелених» технологій – це важливий напрямок розвитку українського готельно-ресторанного бізнесу. Для успішної адаптації до європейських стандартів потрібна активна участь держави, міжнародних організацій та самого бізнесу. Перехід до стійких технологій дозволить не тільки покращити екологічну ситуацію, але й підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

В Україні структура сервісу у сфері гостинності поєднує елементи європейських стандартів із національними традиціями гостинності. Найбільш поширеними є базовий сервіс, що забезпечує задоволення основних потреб споживачів; розширений сервіс, який включає додаткові послуги та елементи індивідуального підходу; а також адаптивний антикризовий сервіс, сформований в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, що характеризується гнучкістю, автономністю та підвищеною увагою до безпеки клієнтів. Поступова гармонізація української системи сервісу з європейськими практиками сприяє підвищенню якості обслуговування, конкурентоспроможності підприємств і формуванню позитивного іміджу України на міжнародному туристичному ринку.

Згідно з планом інтеграції українського сектору гостинності до європейського простору, впровадження системи Hotelstars Union (HSU) стає ключовим інструментом прозорості, що наведено у таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Критерії Hotelstars Union для категорій 3* та 4***

| **Категорія вимог** | **Готель 3* (Comfort)** | **Готель 4* (First Class)** |
|---|---|---|
| **Рецепція та сервіс** | Робота 14 годин на добу, доступність по телефону 24/7. Персонал володіє двома мовами. | Робота 16 годин на добу, доступність 24/7. Наявність лобі з кріслами та сервісом напоїв. |
| **Оснащення номера** | Наявність дзеркала на повний зріст, підставка для багажу, фен, сейф у номері. | М'які меблі (крісло/диван) з журнальним столиком, халати та капці (за запитом або в номері). |

| Категорія вимог | Готель 3* (Comfort) | Готель 4* (First Class) |
|---|---|---|
| **Харчування** | Сніданок (буфет або меню), напої в номері (вода). | Сніданок-буфет, room-service (мінімум 16 годин), наявність бару, що працює 7 днів на тиждень. |
| **Цифровізація** | Wi-Fi у публічних зонах та номерах, можливість безготівкового розрахунку. | Інтернет-термінал або планшет у номері (бажано), система Smart TV, онлайн-бронювання. |
| **Екологічність** | Система сортування відходів, енергоощадне освітлення. | Наявність еко-сертифікату (Green Key тощо), станції для зарядки електромобілів (додаткові бали). |

*Джерело: таблиця створена автором на основі праці Захарова (2026).*

На відміну від старого ДСТУ 4269:2003, де оцінювалися переважно «стіни та метри», європейська система базується на балах, які нараховуються за сервіс та комфорт що продемонстровані на рисунку 1.




**Рис. 1. Структура накопичення балів** (Зайченко, 2025)

Загалом, для успішного відновлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні потрібне поєднання державних ініціатив, залучення інвестицій та інтеграції європейських стандартів. Тільки комплексний підхід дозволить не тільки подолати кризу, але й закласти основу для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій України на міжнародному ринку гостинності (Зайченко, 2025).

Сучасні тенденції розвитку ресторанної індустрії засвідчують, що власники закладів активно впроваджують інноваційні підходи з метою підвищення якості споживчого досвіду, як у межах закладу, так і поза ним, незалежно від формату обслуговування – від підприємств швидкого харчування до ресторанів із повним спектром послуг. Споживчі преференції у сфері харчування та загальні економічні умови формують ключові напрями розвитку ресторанного бізнесу й стратегічні орієнтири, які зберігають свою актуальність

у довгостроковій перспективі. За таких умов стратегічно важливою для підприємств ресторанної індустрії є здатність оперативно адаптуватися до трансформацій ринкового середовища в межах наявної структури ринку.

Розподіл бюджету туристів визначається за результатами маркетингових і соціологічних досліджень, що дозволяє структурувати туристичні витрати за основними статтями споживання, зокрема проживанням, харчуванням, транспортом, дозвіллям та супутніми послугами (рис. 2).




**Рис. 2. Розподіл бюджету туристів за 2020-2025рр. (Корсак, 2024)**

Проаналізувавши туристичний ринок сьогодні, можна сказати, що туристи спрямовують близько третини бюджету подорожі на харчування, що підкреслює значущість гастрономічної складової в індустрії туризму. З огляду на те, що місцеві заклади ресторанного господарства нерідко пропонують традиційні страви, виготовлені зі свіжих локальних продуктів і подані в автентичному середовищі, споживання їжі набуває ознак самостійної туристичної атракції, покликаної доповнити та завершити загальне враження від подорожі. Таким чином, послуги харчування сприяють залученню туристів до кулінарної спадщини відповідної дестинації та водночас виконують важливу функцію збереження й популяризації національної ідентичності.

Ще десять років тому орієнтація на індивідуальні потреби гостя була ексклюзивним напрямом маркетингового просування товарів і послуг, але сьогодні вона стає показником конкурентоспроможності й сталості підприємства на ринку, його здатності в майбутньому створювати з клієнтом спільну споживчу цінність.

Можна стверджувати, що ресторанний бізнес стає клієнтоорієнтованим, коли всі чинники гармонійно взаємодіють між собою, а в його основі лежить принцип зацікавленої спрямованості бізнесу на задоволення запитів гостя. Увага до потреб гостя, побудова і розвиток відносин з ним, розробка технологій управління цими відносинами – те, без чого неможливо сьогодні успішно

провадити ресторанний бізнес. Інакше кажучи, клієнтоорієнтованість – як здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибшого розуміння і ефективнішого задоволення потреб гостей, – це інструмент, який дозволяє отримувати лояльних гостей.

Низка вчених, серед яких (Deshpande et al., 2023), розглядають клієнтоорієнтованість як набір переконань, що ставлять інтереси споживачів на перше місце, не виключаючи інтереси власників закладів ресторанного господарства, менеджерів і працівників, для розвитку прибуткової компанії в довгостроковій перспективі.

Маркетингові дослідження підтверджують, що в поняття «якісне обслуговування» споживач включає саме клієнтоорієнтованість, зацікавленість у клієнті, ввічливість зі сторони продавця, врахування інтересів клієнта, повагу до клієнта і його потреб, відпрацювання скарг, вирішення потенційних конфліктів. Водночас потрібно розуміти, що якісний сервіс – ще не ознака клієнтоорієнтованості, позаяк можна за високої якості сервісу цілком «не помітити» клієнта (Рябенька, 2020). У цьому аспекті важливо не «знати і спробувати» всі різновиди клієнтоорієнтованості, а розуміти їх сутність і значення, всю діяльність здійснювати саме з орієнтацією на клієнта (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Основні принципи клієнтоорієнтованості**

| № з/п | Принцип | Сутнісна характеристика | Очікуваний результат (ефект) |
|---|---|---|---|
| 1 | **Сумлінність** | Акуратне та відповідальне виконання персоналом посадових обов’язків на всіх етапах взаємодії. | Підвищення рівня довіри та формування бази лояльних клієнтів. |
| 2 | **Знання потреб клієнта** | Ідентифікація запитів через активне слухання, опитування та збір зворотного зв’язку щодо якості продукту/послуги. | Персоналізація пропозиції та демонстрація турботи про споживача. |
| 3 | **Емпатія та рефлексія (розуміння позиції клієнта)** | Аналіз «шляху клієнта» (Customer Journey) шляхом моделювання досвіду споживача для виявлення проблемних зон. | Оптимізація процесів придбання товарів та покращення клієнтського досвіду. |
| 4 | **Деталізація сервісу (увага до дрібниць)** | Моніторинг та усунення малопомітних негативних факторів, які можуть викликати подразнення споживача. | Створення комфортного середовища та бездоганного іміджу компанії. |
| 5 | **Перевищення очікувань** | Систематичне надання сервісу вищого рівня, ніж було заздалегідь очікувано клієнтом (ефект «вау-сервісу»). | Формування високого рівня задоволеності та стимулювання рекомендацій. |

*Джерело: узагальнено автором на основі Томаля, & Прилепа (2025)*

Сфера гостинності розвивається досить швидко, і навіть один день «замороження» коштуватиме власникам зменшення гостей у закладі. Сучасна висока конкуренція стимулює рестораторів бути в постійному пошуку: чим і як залучити клієнта? Актуальна потреба в чомусь важливому і потрібному для клієнтів ресторану стала передумовою для появи в 80-х роках CRM-технологій (управління взаємовідносинами з клієнтами), які передбачали жорстко регламентовані правила поведінки персоналу. Через свою механічність і ряд інших причин, CRM не стала успішною ресторанною технологією. В останні півтора десятиліття в основу клієнтоорієнтованого сервісу успішніше вписався «BAZZ-підхід» (to buzz – дзижчати, доглядати, метушитися), що посилює емоційну турботу і залицяння з гостями всього персоналу ресторанного підприємства. Всі працівники (і особливо, офіціанти) добре навчені навичкам спілкування з гостями і володіють технікою активного слухання. Для західних рестораторів BAZZ-підхід – перший серед інструментів для просування бізнесу при тому, що на Заході в ресторанах основне – це сама їжа, а не дизайн, і не якість обслуговування (Томаля & Прилепа(2025)).

Ефективними клієнтоорієнтованими технологіями в ресторанному бізнесі визнані (Томаля, Т., & Прилепа, Н. (2025):

- Ресторан Red Tomato Pizza (Дубаї) представив нову послугу VIP Fridge Magnet, завдяки якій можна замовити піцу з доставкою додому, просто натиснувши кнопку на спеціальному магнітику на холодильнику.
- Ресторани Pizza Hut. Ігрова приставка Xbox 360 знаходить своє нове застосування: за допомогою ігрового контролера і голосових команд можна вибрати і замовити піцу, вказати її розміри, начинку і навіть товщину скоринки.
- Стейк-хаус і бар Fleming’s Prime Steakhouse & Wine Bar. На всіх столах – планшети iPad, які допомагають гостям в правильному виборі вина й оцінці поєднання вина із замовленими стравами.
- Пісочний годинник – цікава (хоча і не нова) фішка. У ресторані, коли гість сідає за стіл, йому вручають пісочний годинник. Якщо замовлення не прийняте протягом 10 хвилин, їжа для гостя оплачується працівниками ресторану. Ця ідея має низку переваг. З одного боку, завдяки сарафанному радіо про її незвичайність люди йдуть в цей ресторан з переконанням, що їх обслужать якнайкраще. З іншого боку, нововведення дуже дисциплінує працівників ресторанів, які не хочуть платити свої гроші за замовлення гостей.
- Маленький 3D-кухар в тарілці гостя. Оригінальне використання тривимірних лазерних проекцій в просуванні ресторанних послуг. Креативні дизайнери Філіп Стеркс і Ентун Вербік з проекту SkullMapping за допомогою системи проекторів створили справжнє шоу. Віртуальний маленький кухар-француз готує віртуальні стейки перед здивованим клієнтом.
- У Франції власник невеликого кафе-бару «Кіт на рибалці» в тренді антитютюнової компанії замість того, щоб обладнати спеціальну утеплену веранду для курців, замовив для них яскраво-червоні жилети з нанесеною на

спину назвою свого закладу. Тепер всі курці виходять на вулицю і курять біля входу в заклад в яскраво- червоних жилетах.

- Цікавий спосіб надати любителям приготування їжі незвичайний кулінарний досвід і залучити собі клієнтів, використовує ресторан Un Jour, Un Chef («Один день, один шеф-кухар») в Парижі. Заклад запрошує бажаючих приміряти на себе ковпак шеф-кухаря і реалізувати свої кулінарні фантазії в масштабі цілого ресторану. Безкоштовно, але тільки один раз.
- Незвичайна рекламна кампанія Fourth Wall Restaurants, розроблена нью-йоркським креативним агентством Walrus, покликана привернути увагу клієнтів до стейк-хаусу. Кожен з них отримає можливість побачити своє ім'я замість імені Smith на вивісці ресторану, а також на всіх його атрибутах, включаючи фіранки, сірникові коробки, серветки, меню і уніформу офіціантів.

Важливо зазначити, що клієнтоорієнтованість ресторанного бізнесу вимагає побудови якісної комунікації з гостями і продуманих ефективних рішень такої форми інформаційної активності (Томаля & Прилепа (2025)).

У контексті сучасного розвитку ресторанного бізнесу клієнтоорієнтований підхід до діяльності підприємств передбачає формування ефективної системи комунікації з відвідувачами та впровадження виважених і результативних рішень у сфері інформаційної діяльності. Досягнення зазначених цілей не обмежується лише створенням якісного закладу, а потребує постійного підтримання взаємодії з цільовою аудиторією, систематичного вивчення споживчих уподобань та отримання зворотного зв'язку.

В умовах посилення конкурентного середовища відсутність ефективних механізмів формування лояльності відвідувачів зумовлює ризик їх переорієнтації на пропозиції конкурентів. Саме високий рівень сервісного обслуговування та економічний ефект, сформований завдяки якості сервісу, виступають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це, своєю чергою, створює можливості для малих суб'єктів господарювання конкурувати з великими компаніями, а для великих – забезпечувати стабільність та збереження власних позицій на ринку (Гуштан та ін., 2024).

Формування конкурентоспроможного підприємства є неможливим без клієнтоорієнтованого персоналу закладу, особливо за умов низького рівня узгодженості інтересів і корпоративних цінностей підприємства з цілями, установками та професійною культурою працівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження моделі узгодження потреб, цінностей та інтересів персоналу і підприємства ресторанного господарства (рис. 2).

Сутність запропонованої моделі полягає у досягненні збалансованості вимог та очікувань обох сторін, що розглядається як ключова передумова формування клієнтоорієнтованості персоналу за такими факторами.




**Рис. 2. Схема взаємодії елементів клієнтоорієнтованої моделі (Гуштан та ін., 2024)**

Ситуація на ринку закладів ресторанного господарства Буковини на сьогодення досить складна, заклади ресторанного господарства відзначають посилення конкуренції, зменшення кваліфікованих працівників, зростання цін постачальників товарів та послуг, нестабільна енергетична ситуація в Україні. Тому підтримувати високий рівень обслуговування стає дедалі складніше. Природньо, постає питання, що робити, щоб залишатися конкурентоспроможними, що робити у цьому плані? Існує два основні шляхи – збільшення товарообігу та зниження собівартості бізнесу.

Собівартість бізнесу розглядається як зниження всіх оперативних витрат на утримання бізнесу, і навіть зниження собівартості продукції. Скорочення витрат можливе за рахунок зниження витрат на оренду та податки, на витратні матеріали та комунальні платежі, на закупівлю продуктів, на зарплатню. При цьому варто пам'ятати, що хоч заробітна плата є суттєвою статтею витрат, але її скорочення є «болючим питанням». Можна намагатись скоротити витрати за рахунок ліквідації крадіжки (догляд виручки та продуктів повз касу) – у цьому зазвичай допомагають відеоспостереження, автоматизація обліку і вчасно зроблена інвентаризація – тому що немає гіршої ситуації, коли персонал почувається безконтрольним та безкарним (Гуштан та ін., 2024).

Збільшення товарообігу можливе за рахунок привернення уваги гостей різними акціями та конкурсів. Можна привернути увагу потенційних відвідувачів знижками в «мертвий годинник» на все меню чи його окремі позиції.

Збут залежить і від мотивації персоналу – не заклад популярний, не саме підприємство ресторанного господарства прибуткове, а саме персонал створює атмосферу, він же заробляє гроші для закладу. У таблиці 4 наведено класифікацію персоналу закладу ресторанного господарства.

Персонал – це і меню, і якість обслуговування, і середній чек, і оборотність, і прибуток в результаті. Те, що вкладається в персонал у вигляді уваги, професійного навчання, заробітної плати, реалізується надалі в атмосфері закладу, якості обслуговування та рівні доходів у цьому бізнесі, тому наявність системи мотивації та заохочення співробітників дуже важлива.

Під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистісних і професійних якостей працівників закладу. У цьому розумінні компетенції використовуються при оцінці персоналу (Томаля & Прилепа (2025).

*Таблиця 4*

**Класифікація категорій персоналу закладу ресторанного господарства**

| Категорія персоналу | Склад (посади та служби) | Ключові функції в сервісній моделі |
|---|---|---|
| **Адміністративно-управлінський апарат** | Управитель, бухгалтерія, відділ кадрів, служби маркетингу та реклами. | Стратегічне планування, фінансовий контроль, управління людськими ресурсами та просування бренду. |
| **Виробничий персонал (спеціалісти кухні)** | Шеф-кухар, кухарі. | Забезпечення якості приготування страв, розробка меню, дотримання технологічних стандартів. |
| **Контактний персонал (обслуговування в залі)** | Менеджери зали (адміністратори), офіціанти, бармени. | Пряма взаємодія з клієнтами, створення атмосфери гостинності, сервісна комунікація. |
| **Технічний та підсобний персонал** | Служби доставки продуктів, мийники посуду, підсобні працівники кухні, клінінг (прибирання). | Технічне забезпечення безперебійної роботи підприємства, дотримання санітарно-гігієнічних норм. |

*Джерело: узагальнено на основі (Корсак, 2024).*

В цілому, всі категорії співробітників закладу ресторанного господарства важливі для досягнення оптимальних результатів. При цьому необхідно виділяти працівників, які безпосередньо спілкуються з клієнтами (керівник, адміністратор, офіціант, бармен), для яких важлива клієнтоорієнтованість як ключова базова компетенція, оцінка якої є обов'язковим елементом управління персоналом для закладів ресторанного господарства.

Навчання персоналу доцільно умовно класифікувати на реактивне та проактивне. Реактивне навчання спрямоване на подолання проблемних ситуацій, що виникають у процесі впровадження й реалізації клієнтоорієнтованого сервісу. Натомість проактивне навчання має превентивний характер і орієнтоване на запобігання можливим проблемам шляхом завчасного формування необхідних знань і компетентностей (Корсак, 2024).

Методи навчання персоналу підприємств ресторанного господарства доцільно згрупувати у дві основні категорії, що систематизовані та подані в таблиці 5.

*Таблиця 5*

**Сучасні методи навчання персоналу закладів ресторанного господарства та їхній вплив на формування клієнтоорієнтованості**

| Категорія методів | Сучасні форми та інструменти навчання | Вплив на формування клієнтоорієнтованості |
|---|---|---|
| Навчання на робочому місці (On-the-Job Training) | Наставництво та Shadowing – переймання успішних моделей сервісної поведінки; коучинг – індивідуальний розвиток компетентностей; ротація – опанування суміжних функцій; делегування – розвиток самостійності; проєктне навчання – спільне вдосконалення сервісних процесів; мікронавчання – короткі практичні інструктажі. | Забезпечує практичне засвоєння стандартів обслуговування, розвиток емпатії, відповідальності та навичок персоналізованої взаємодії зі споживачами. |
| Навчання поза робочим місцем (Off-the-Job Training) | Тренінги та воркшопи – розвиток комунікативних компетентностей; кейс-метод – аналіз сервісних ситуацій; рольові та ділові ігри – моделювання взаємодії з клієнтами; симуляційне навчання – відпрацювання нестандартних ситуацій; вебінари та онлайн-курси – засвоєння сучасних сервісних практик. | Формує системне розуміння потреб і поведінки споживачів, розвиває емоційний інтелект, адаптивність, навички розв'язання конфліктів та управління клієнтським досвідом. |
| Цифрове та персоналізоване навчання (Digital Learning) | LMS-платформи – індивідуальні освітні траєкторії; мобільне навчання – доступ до знань у процесі роботи; VR/AR-симуляції – відпрацювання сервісних сценаріїв; AI-тренажери – моделювання діалогів зі споживачами; гейміфікація – мотивація до розвитку компетентностей. | Сприяє безперервному вдосконаленню сервісних компетентностей, оперативному реагуванню на зміни клієнтських очікувань та підвищенню якості персоналізованого обслуговування. |
| Соціальне та рефлексивне навчання (Social & Experiential Learning) | Командне навчання – обмін досвідом; розбір сервісних ситуацій (Service Debriefing) – аналіз помилок; зворотний зв'язок клієнтів – виявлення проблем обслуговування; Customer Journey Mapping – аналіз точок контакту; Action Learning – вирішення реальних сервісних проблем. | Розвиває культуру клієнтоорієнтованості, командну відповідальність за якість сервісу та здатність удосконалювати клієнтський досвід на основі зворотного зв'язку. |

*Джерело: узагальнено автором на основі (Антошкова, 2020).*

Формування клієнтоорієнтованості персоналу закладів ресторанного господарства доцільно розглядати як безперервний інтегрований процес розвитку професійних, комунікативних, цифрових та поведінкових

компетентностей. Поєднання практикоорієнтованих, симуляційних, цифрових і рефлексивних методів навчання забезпечує перехід від формального дотримання стандартів обслуговування до проактивного управління клієнтським досвідом, персоналізації сервісу та формування довгострокової лояльності споживачів.

Отже, сформований алгоритм формування клієнтоорієнтованого персоналу, здатного ефективно транслювати й реалізовувати принципи клієнтоорієнтованого сервісу в закладах готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано, що поряд із загальною стратегією клієнтоорієнтованості підприємств сфери гостинності ключового значення набуває системна діяльність, спрямована на навчання, розвиток і мотивацію персоналу, який безпосередньо взаємодіє з гостями.

Також доцільно погодитися з позицією фахівця з управлінського консультування Р. Ревенса, який наголошував, що підприємство та його персонал здатні успішно розвиватися лише за умови, якщо темпи їхнього навчання не поступаються динаміці змін зовнішнього середовища (Гуштан та ін., 2024). З огляду на високий рівень конкуренції та зростаючі очікування споживачів у готельно-ресторанному бізнесі, кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу потребує особливої уваги, постійного контролю та цілеспрямованого розвитку. При цьому процес управління персоналом має враховувати не лише професійні компетентності працівників, а й їхні особистісні цінності та інтереси, і будуватися на засадах партнерських відносин між працівником і підприємством.

Розглядаючи сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі та акцентуючи увагу на лідерський клімат варто зауважити, що він у колективі виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності управлінських рішень та досягнення високої продуктивності праці. Являє собою складну систему взаємозв’язків між співробітниками, неформальними й формальними лідерами, а також адміністрацією, що базується на принципах взаємної поваги, довіри, конструктивної взаємодії та спільної відповідальності за результати діяльності. Формування сприятливого лідерського клімату є важливим завданням, реалізація якого потребує застосування інструментів наукового аналізу й соціальних технологій (Deshpande et al., 2023).

Запропоновано розглядати процес упровадження лідерства та формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі як поетапний алгоритм, структуровану модель якого подано на рисунку 3.

Вагому роль у становленні лідерського клімату відіграє психологічна складова, яка виступає системо утворювальним елементом організаційної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Використання психологічних механізмів створює можливості для цілеспрямованого формування оптимальної моделі професійної поведінки персоналу через активізацію внутрішніх мотиваційних чинників та розвитку

професійних прагнень працівників. Це, своєю чергою, сприяє узгодженню індивідуальних інтересів персоналу зі стратегічними цілями підприємства та формує основу для його сталого розвитку й інноваційної діяльності.




**Рис. 3. Алгоритм упровадження лідерства та корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі (Зайченко та ін., 2025)**

За сучасних умов функціонування готельно-ресторанного бізнесу категорії професіоналізму та лідерства перебувають у тісному взаємозв'язку й фактично є взаємодоповнювальними. Ефективне лідерство неможливе без високого рівня професійної компетентності, так само як реалізація професійного потенціалу потребує наявності та прояву лідерських якостей для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку закладу.

З метою вдосконалення підходів до формування лідерського клімату на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу доцільним є впровадження комплексної системи управлінських інструментів, яка інтегрує традиційні принципи організації праці з інноваційними методами розвитку лідерських компетентностей та зміцнення корпоративної культури. Така система має характеризуватися адаптивністю й динамічністю, бути спрямованою на забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників трудового процесу та створення сприятливого середовища для реалізації лідерського потенціалу кожного працівника.

## References

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (2023). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23–37. https://doi.org/10.2307/1252055

Томаля, Т., & Прилепа, Н. (2025). Формування клієнтоорієнтованої моделі ресторанного обслуговування крізь призму якості, традицій харчування та споживчих очікувань. *Development Service Industry Management*, *3*, 59-62. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(8)

Гуштан, Т., Корсак, Р., & Ільницький, В. (2024). Інтерактивні методи навчання в готельно-ресторанній сфері. В *Актуальні питання освіти і науки в умовах сучасної російсько-української війни* (с. 164–167). Посвіт.

Зайченко, В., Рутинський, М., & Гайдук, Л. (2025). Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management, 3*, 50-58. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7)

Корсак Р. (2024). Готельно-ресторанна освіта: використання європейського досвіду у навчальних програмах України. В *Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки* (с. 239–242). Гельветика. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62601

Корсак, Р., Гуштан, Т., & Малец, В. (2023). Аналіз економічної ефективності впровадження системи HACCP на прикладі підприємства «CHICKEN HUT» як одного з елементів євроінтеграції. *Причорноморські економічні студії*, (82), 45–48. https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/bb4ca517-c4fe-4732-a4f1-d28b55621dd8

Рябенька, М. О., & Мазуркевич, І. О. (2020). Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*, (1), 75–80. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13

Захарова, С. (2026). Гармонізація українських готельних стандартів з європейськими: перспективи впровадження системи HOTELSTARS UNION. *SWorldJournal*, *4*(36-04), 217–227. https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-36-04-061

Антошкова, Н. А. (2020). Кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, (60), 82–87. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-13

Roman Hyshchuk ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-1699-5001
PhD., in Geography, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University
of Trade and Economics, Ukraine

Vasyl Kyfyak ORCID:
https://orcid.org/0000-0001-7632-5248
Doctor of Economic Sciences, Professor
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University
of Trade and Economics, Ukraine

# TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE

***Abstract.*** *The tourism and hospitality sector of Ukraine, as an essential component of the nation's economy and culture, has encountered profound challenges following Russia's full-scale invasion in 2022. While infrastructure damage, security threats, and economic instability have severely constrained tourism activities, the industry also holds significant potential to contribute to national recovery, strengthen social cohesion, preserve cultural heritage, and enhance Ukraine's global image. Consequently, analyzing the current state, trends, and prospects of tourism development is crucial during both wartime and post-war reconstruction. This study aims to provide a comprehensive assessment of Ukraine's tourism and hospitality industry and its regional dimensions under wartime conditions, identify the primary challenges, and outline potential directions for sustainable development that reflect socio-economic and security considerations. The research employs a range of general and specialized methods, including literature review, analysis and synthesis, induction and deduction, analogy, factor analysis, and statistical techniques. The paper examines the evolution of domestic tourism and hospitality services during the post-COVID-19 and wartime periods, emphasizing emerging tourism trends and public demand for recreation across various regions. It also presents major patterns in regional tourism and hospitality development and forecasts related socio-economic indicators for the near future. The findings of this research can support governmental and local authorities in formulating strategic plans for tourism and hospitality management and recovery during wartime and in the post-war period. Furthermore, the results may serve as a basis for cross-border cooperation projects with EU member states in hospitality and rehabilitation tourism for individuals affected by PTSD. The theoretical, methodological, and practical contributions of the study can also be applied in further research aimed at developing a forward-looking strategy for domestic tourism and hospitality revival amid the ongoing crisis caused by martial law and active hostilities.*

**Keywords:** *Regional Tourism; Martial Law; Socio-Economic Indicators of Tourism; Tourism Security; Socio-Ecological Changes; Tourism Tax Revenues; Quest Excursion; Inclusive Hospitality; Accessibility; PTSD; EU.*

**Introduction.** Hospitality and leisure services constitute the foundation of tourism in a broad and general sense. Their quality significantly influences consumer behavior, the level of service provision, and the overall development of related tourism products. Undoubtedly, the hospitality industry has a substantial positive impact on the development of national and regional economies, as it contributes to job creation, the generation of local budget revenues, and stimulates the growth of related sectors. Under contemporary conditions, tourism is increasingly regarded as an important driver of socio-economic development, ensuring the integration of cultural, natural, and infrastructural resources into the regional economic system.

At the same time, domestic tourism and recreation in Ukraine continue to face significant challenges due to the prolonged impact of martial law as a result of Russia's full-scale invasion in 2022 and the consequences of the COVID-19 pandemic. Many hotels and other hospitality-related enterprises have encountered serious difficulties affecting their further functioning and development. The decline in tourist flows, transformations in demand, disruptions in logistics chains, and overall economic instability have significantly affected the operations of tourism enterprises. Under such conditions, tourism businesses are forced to adapt their management approaches, implement new service organization models, and reorient their activities toward the domestic tourism market.

Contemporary studies indicate that crisis phenomena may act not only as constraints on the development of the tourism industry but also as stimuli for its structural transformation. In periods of socio-economic instability, the role of domestic tourism, local tourist destinations, and alternative forms of recreation –such as ecological, rural, and cultural tourism – tends to increase. In this context, particular attention should be paid to the study of regional features of tourism sector functioning, since regions form the basis of the country's tourism potential and determine the opportunities for its further recovery and development (Stavska & Yaroshynskyi, 2024).

Moreover, ongoing transformational processes in the tourism sector are accompanied by changes in the behavior of tourism service consumers. Demand is increasing for safe, accessible, and individualized tourism products that take into account new social and economic realities. Under wartime conditions, the development of regional tourism systems capable of ensuring flexibility, adaptability, and efficient use of local resources becomes particularly important. This necessitates a scientific analysis of current trends in the functioning of the tourism industry, as well as the search for effective management mechanisms aimed at increasing the resilience of the tourism sector under crisis conditions.

Given the above, an important research task is to assess the current regional features of tourism development and to determine their impact on the management of consumer behavior in the field of leisure and hospitality services in Ukraine. Particular attention should be paid to the study of the transformation of the tourism market under pandemic, military, and socio-economic crises, which will make it

possible to develop scientifically grounded approaches to the recovery and further development of the national tourism industry.

**Literature Review**. The analysis of tourism development in Ukraine during the war has been discussed in the research of Grzegorz Konieczny, Paulina Kolisnichenko, and Nataliia Homon. However, their study focuses on tax revenues from different types of tourism activities in 2021–2023, either within several regions (Konieczny et al., 2023) or nationwide (Koval, 2024). The first group of authors also examined the experience of tourism development during wartime in Croatia, Georgia, and Israel (Konieczny et al., 2023), while I. Budnikevych, et al. (2023) analyzed innovations in tourism in Israel during the same period.

Earlier studies, which mainly covered the beginning of the full-scale war, addressed issues of tourism safety (Danchevska, 2022), the development of medical and wellness tourism through sanatoriums (Pomaza-Ponomarenko, 2022), key trends, and potential types of tourism that could support the market during hostilities in Ukraine (Fastovets, 2022). The state of international tourism on the eve of the war in 2022 and the historical aspects of its formation in Ukraine after 2014 were analyzed by Honta and Pihuliak (2023). Proposals for creating innovative military tours as part of post-conflict tourism development – initially in the occupied parts of Donetsk and Luhansk regions and similar areas abroad – were discussed by Zavarika (2022).

Problems and features of hospitality enterprises in Chernivtsi region, as well as priority directions and strategies for postwar tourism and hospitality development, were studied by Vdovichen & Kyfyak (2022). Regional aspects of tourism development during crises and their impact on consumer behavior in recreation and hospitality services were partially analyzed in the collective monograph “Prospects for Effective Managerial Decisions in Business and Projects” (Hyshchuk, 2024). However, most of these studies mainly focused on the prewar state of tourism, which, given the long-lasting and large-scale hostilities, has since lost its potential and followed a completely different development trajectory over more than three years of war.

Other domestic works mostly describe specific types or forms of specialized tourism under martial law. The intersection of eco- and rural tourism in the Podillia region was studied by Stavska & Yaroshynska (2024), who analyzed the potential of Vinnytsia rural communities and prospects for eco- and rural tourism in wartime. New forms of specialized war-related tourism in Ukraine were presented by Syrovets et al. (2024), as well as by Shchuka & Hankovych (2024). The prospects of its development at the beginning of the full-scale war were outlined by Barvinok (2022). Narrow-gauge railway tourism and event tourism in wartime and postwar Ukraine were explored by research teams from Lviv (Stetsyuk & Perih, 2023) and Melitopol (Postol & Salnikova, 2024), respectively.

With regard to the regional study of inclusive hospitality tourism across Ukrainian regions, a number of such investigations were conducted by both Ukrainian and foreign scholars prior to the outbreak of the full-scale war in 2022. In

particular, a general review of the tourism infrastructure services of the city of Lutsk for tourists with disabilities was presented by researchers from Volyn and Uzhhorod National Universities in a collective monograph. Within this work, a separate line of analysis focused on comparing the most popular accommodation establishments in the city in terms of their accessibility. The assessment considered the availability of ramps and their compliance with DSTU/DBN standards; the presence of elevators; the percentage of hotel rooms adapted for persons with disabilities; as well as the availability of convenient access roads and parking facilities (Yerko et al., 2021).

The principal emphases in this area have been articulated by domestic scholars in recent years. In particular, the regional specificities of inclusive tourism development in Ukraine were examined by Bakalo & Makhovka (2025). The authors placed particular emphasis on the uneven nature of hospitality sector development in this context, highlighting disparities between major tourist cities and rural communities.

A comprehensive analysis of the spatial distribution of accessibility levels in accommodation infrastructure across Ukraine, based on the State Agency for Tourism Development (DART) data for 2024, was presented by Dodilova et al. (2025). The study reveals a pronounced regional polarization which, according to the authors, is not merely a statistical fact but also a reflection of deeper socio-economic, managerial, and spatial-planning patterns in the development of the hospitality industry.

Foreign studies of «war tourism» in Ukraine appear mainly in online communities of novice travelers, based on recent combat events (Williams et al., 2023). The construction of narratives linking war and tourism through framing and comparative analysis was explored by a research team from the School of Management and Marketing in Perth, Australia (Tan, J., & Cheng, M., 2024). Interest in people, culture, and destinations as motivations for traveling to Ukraine was analyzed by Indian researchers based on online surveys and Google Trends data (Neelu, N., & Kumar, M., 2023).

Accessibility as a competitive advantage and as an economically justified dimension of inclusion for local self-government authorities is addressed in the article by Spanish scholars. Their studies focus on the adaptation of tourist areas – such as beaches, parks, and city centers – and its impact on the profitability of local businesses as well as on the attraction of new market segments (Domínguez, T., Fraiz, J. A., & Alén, E., 2013).

The necessity of a comprehensive approach to inclusive territorial planning and the formation of a systemic “accessibility chain” – from hotels to sidewalks and museums, conceived as an integrated barrier-free region or public space – has been substantiated in the works of Portuguese authors (Kastenholz, E., Eusébio, C., & Figueiredo, E., 2015). Practical examples (best practices) from different countries, demonstrating how cities and regions implement «Tourism for All» standards, are presented in the UNWTO guide on inclusive recovery (World Tourism Organization, 2021).

However, none of the aforementioned studies has provided a comprehensive scientific analysis of the current state of the socio-economic development of tourism throughout the entire period of full-scale active hostilities, nor of the accessibility infrastructure of accommodation facilities over the most recent two years (2024-2025), and their impact on the regions of Ukraine, including forecasted trends for future development. This article therefore generalizes the indirect losses in culture, religion, tourism, and sports during the war, critically analyzing information sources about tourist destinations and services under martial law, as well as expectations for their near-term transformation.

Thus, the objectives of this article are to conduct a comprehensive analysis of the current state of Ukraine's tourism and hospitality industry and its regional dynamics during the active phase of the war, to identify key challenges, and to outline potential directions for tourism and hospitality development based on projected socio-economic and security trends.

**Methodology.** According to the State Agency for Tourism Development, in 2024 tax revenues from tourism increased in nearly all regions except Luhansk. The highest growth rates were recorded in:

Kyiv city – +97% (€20.18 million vs €10.26 million in 2023);

Ivano-Frankivsk Oblast – +79% (€5.11 million vs €2.85 million);

Kherson Oblast – +78% (€0.06 million vs €0.03 million);

Donetsk Oblast and Cherkasy – +65% (€0.30 million vs €0.18 million and €0.70 million vs €0.43 million, respectively);

Odesa Oblast – +62% (€3.4 million vs €2.03 million);

Rivne Oblast – €0.65 million vs €0.44 million.

At the same time, tourism-related tax revenues in leading regions – Lviv, Kyiv, Ivano-Frankivsk, and the city of Kyiv – varied from 2021 to 2024. In Lviv Oblast, they grew steadily year by year: from €4.43 million at the start of the full-scale invasion to nearly double that amount after three years (+104%). In Kyiv Oblast, revenues rose from €2.58 million in 2021 to €5.84 million in 2024 (+127% compared to 2021, +19% from 2023 to 2024). In Ivano-Frankivsk Oblast, tax revenue increased by €0.57 million in the first year of the war, showing +88% growth over four years.

The undisputed leader in financial indicators throughout the war remains Kyiv city, where absolute tourism tax revenues have been the highest in the country – even during periods of deep economic depression. Although they initially declined 1.6-1.9 times from the 2021 level (€15.9 million), by 2024 they exceeded that figure by €4.28 million (+27%).

Among the other leaders is Chernivtsi Oblast, where tax revenues have consistently increased year by year: €0.37 million in 2021, €0.43 million in 2022, €0.59 million in 2023, and €0.8 million in 2024 – an overall growth of +115% (2021-2024) and +36% (2023-2024) (Fig. 1).

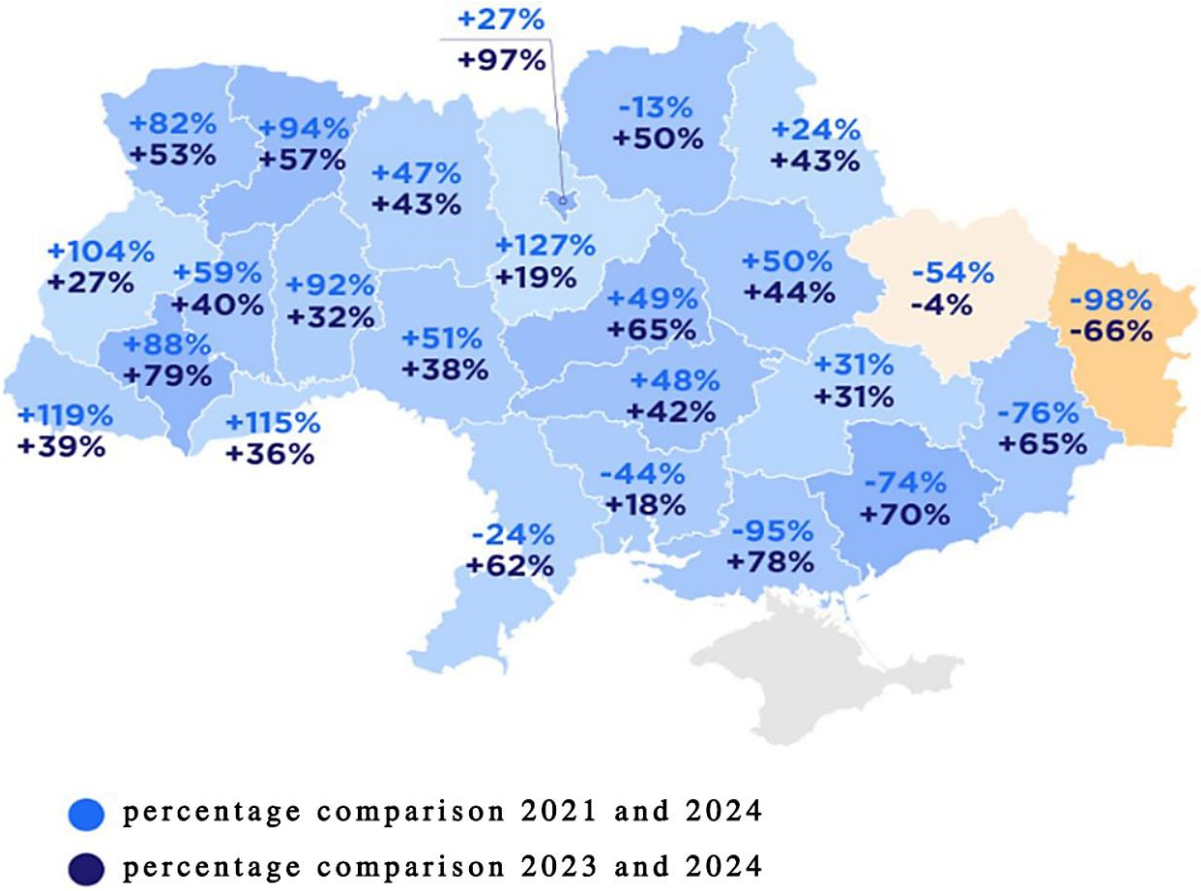



**Fig. 1. Dynamics of Tourism Tax Revenues by Regions, 2021-2024**
*Source: State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2024.*

Overall, Ukraine received 16% (€0.77 million) more than the pre-war "post-COVID" level of 2021 and 38.6% more than in 2022. However, a significant decline in tourism tax revenues year by year was observed specifically in the eastern and southern regions, while other parts of the country increased their shares at the expense of the former. In other words, if before the full-scale invasion in 2021 the regional distribution (except for the East) was relatively balanced, three years of warfare have shifted nearly all tourism business activity toward the West. Here, tourism tax revenues have doubled, while in the North they have decreased 1.5 times by 2024 (Fig. 2).

The dynamics of tourism tax revenues by macro-regions show the following proportional changes: the East accounted for 7% of the total collection in 2021, 2-3% in 2022-2023, and only 1% in 2024. The South received 21% in 2021, 5% in 2022-2023, and 7% in 2024. The North accounted for 38% in 2021, 24% in 2022, 22% in 2023, and 26% in 2024. The West of Ukraine received 23% in 2021, 51% in 2022, 49% in 2023, and 46% in 2024. The Central part of Ukraine had 11% in 2021, 17% in 2022, 22% in 2023, and 20% in 2024.

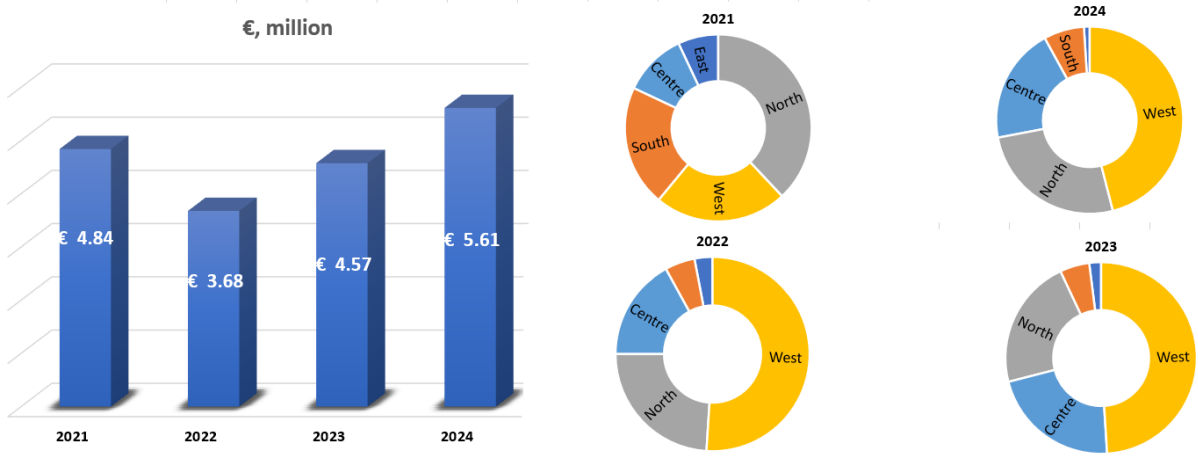



**Fig. 2. Dynamics of Tourism Tax Revenues by Regions, 2021–2024 (%)**
*Source: State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2024.*

In the first half of 2025, tourist tax revenues in Ukraine reached a record level. During this period, local communities received a total of UAH 2.78 million €, which is about one third more than in the previous year and nearly twice as much as in 2021. This represents the best result for the entire period of the full-scale war and the COVID-19 pandemic (Fig. 3.).

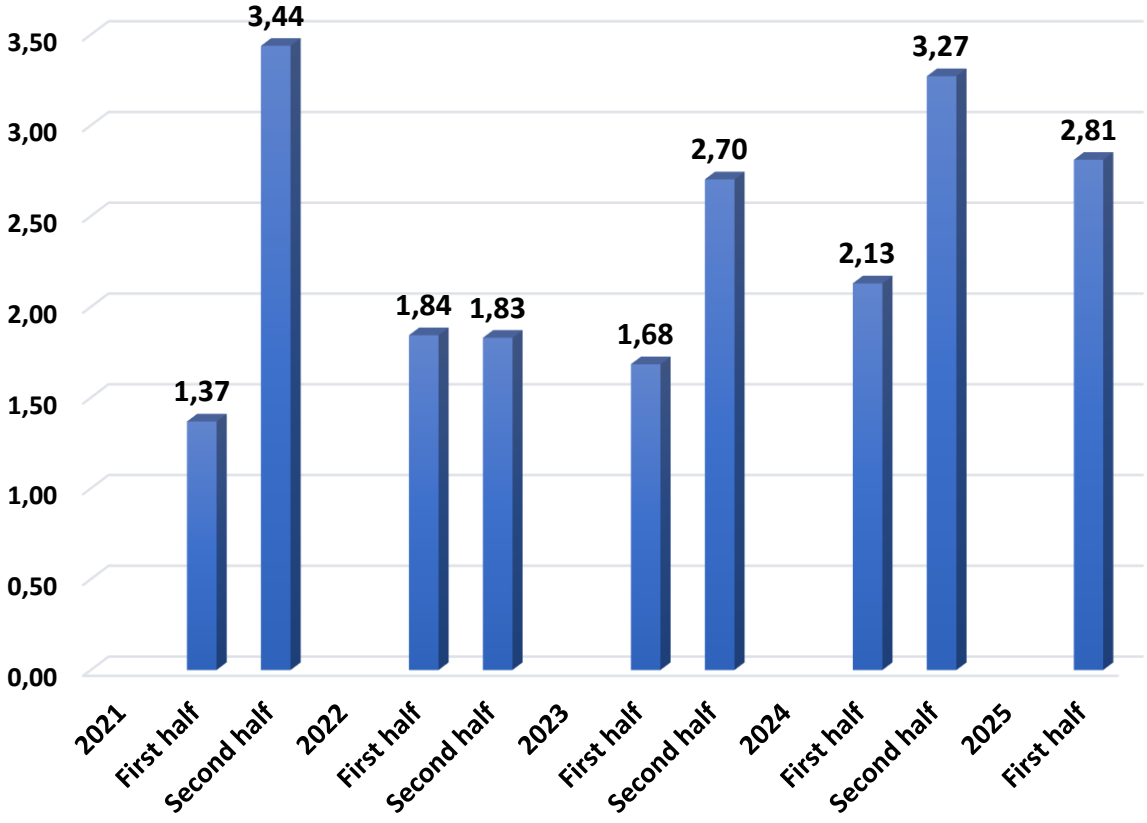



**Fig. 3. Tourist Tax by Half-Year Periods in 2021-2025, € million**
*Source: Dubovyk, T., 2025 with Own analysis.*

The leading positions are held by the city of Kyiv and the western Carpathian regions, with the exception of Chernivtsi Oblast. In the capital, business tourism currently dominates due to its role as the country's central hub, whereas the Carpathians have become the primary formative factor of the key recreational and tourism region. Together, in the first half of the year, these areas accounted for two thirds of all state revenues from the tourist tax – € 1.83 million – and in the following quarter for 63.5%, or an additional € 1.08 million.

The outsiders continue to be the frontline regions and their communities, along with those bordering Belarus in the Polissia area. An exception in this regard is Kyiv Oblast, where € 144.8 thousand was collected due to the development of suburban tourism. This represents the fifth-highest figure in Ukraine, alongside Dnipropetrovsk Oblast, which is currently the country's second-largest center of business tourism after the capital. It ranks next in the list with € 133.5 thousand. Odesa Oblast closes the group of regions with significant tourist tax revenues during the war period. Here, only €95.96 thousand was collected, where the substantial historical and cultural potential, along with the recreational opportunities of the sea coast, is largely constrained by security factors during wartime (Table 1).

*Table 1*

**Tourist Tax and Key Factors of Recreational and Tourism Activity in Ukrainian Regions in the First Half of 2025, € thousand**

| Region / Oblast | Amount (thousand €) | Dominant Tourism and Recreational Factors or Destinations and Analytical Features |
|---|---|---|
| Kyiv city | 662.86 | Absolute leader (business tourism and national center) |
| *West* | *1407.69* | *Key recreational and tourism region* |
| Lviv | 524.14 | Highest indicator among the regions |
| Ivano-Frankivsk | 435.47 | Popularity of ski resorts |
| Zakarpattia | 231.72 | Health and balneological tourism |
| Khmelnytskyi | 77.64 | Kamianets-Podilskyi and Sataniv Resort |
| Chernivtsi | 41.38 | Cultural and educational tourism |
| Rivne | 37.64 | Industrial-business and "Instagram" tourism ("Tunnel of Love") |
| Volyn | 35.86 | Water-based and cultural-educational tourism with certain seasonality |
| Ternopil | 23.84 | Seasonal activity from May to October (Dnister rafting, excursions) and pilgrimage tourism |
| *Centre and East* | *527.1* | *Industrial-administrative and agro-industrial centers* |
| Kyiv | 146.40 | Development of suburban recreation |
| Dnipropetrovsk | 134.98 | Predominantly business tourism |
| Poltava | 67.78 | Myrhorod and historical landmarks |
| Cherkasy | 58.92 | Uman (Hasidic pilgrimage) and other recreational activities |
| Vinnytsia | 51.43 | Medium level of activity |
| Kharkiv | 34.09 | Indicator significantly constrained by security factors |

| **Region / Oblast** | **Amount (thousand €)** | **Dominant Tourism and Recreational Factors or Destinations and Analytical Features** |
|---|---|---|
| Zhytomyr | 33.5 | Ecological, event-based, and transit tourism |
| Donetsk | - | - |
| Luhansk | - | - |
| *North* | *41.5* | *"One-day" tourism, moderately reflected in tourist tax revenues* |
| Sumy | 25.8 | Ecological, agricultural, and industrial tourism, though the indicator is significantly constrained by security factors |
| Chernihiv | 15.7 | Historical-educational and "weekend tourism" for capital residents, though the indicator is significantly constrained by security factors |
| *South* | *128.7* | *Maritime tourism and logistics-oriented travel* |
| Odesa | 95.96 | Indicator significantly constrained by security factors |
| Zaporizhzhia | 16.75 | Indicator significantly constrained by security factors |
| Mykolaiv | 15.96 | Indicator significantly constrained by security factors |
| Kherson | - | - |
| AR Krym | - | - |

*Source: Own analysis, 2026*

The trends described above share one common feature across all regions studied – from East to West and from North to South. Since 2021, which marked the most favorable conditions for domestic tourism after the COVID-19 crisis, and throughout the three years of full-scale war, the trends in the share of tourism tax revenues have shown directly or inversely proportional correlations – particularly up to 2023. It became a pivotal and defining moment for domestic tourism, after which clear reverse trends emerged, exhibiting a high correlation coefficient of no less than 0.913 for the entire country. The exception is the East, where the situation remains critical and the trend continues to deteriorate.

In contrast, in the northern and southern regions of Ukraine, the situation stabilized in 2023, and positive signs of growth in tourist tax revenues from such activities began to emerge. In the western and central parts of the country, the previously direct proportional relationship has shifted to an inverse one. This pattern is expected to persist until the end of 2026, provided that similar political and economic conditions, as observed in 2024 and the first half of 2025, continue to prevail in the country. At the same time, this relationship may become less pronounced in the central region, which functions as a kind of buffer, absorbing both positive and negative impacts of the war from the East and West (see Table 1). This is clearly evidenced by the moderate correlation in the change of regional shares in Ukraine, which for the central region, from the time of the COVID‑19 pandemic and the onset of the war up to the present, amounts to 0.564 (Fig. 4).

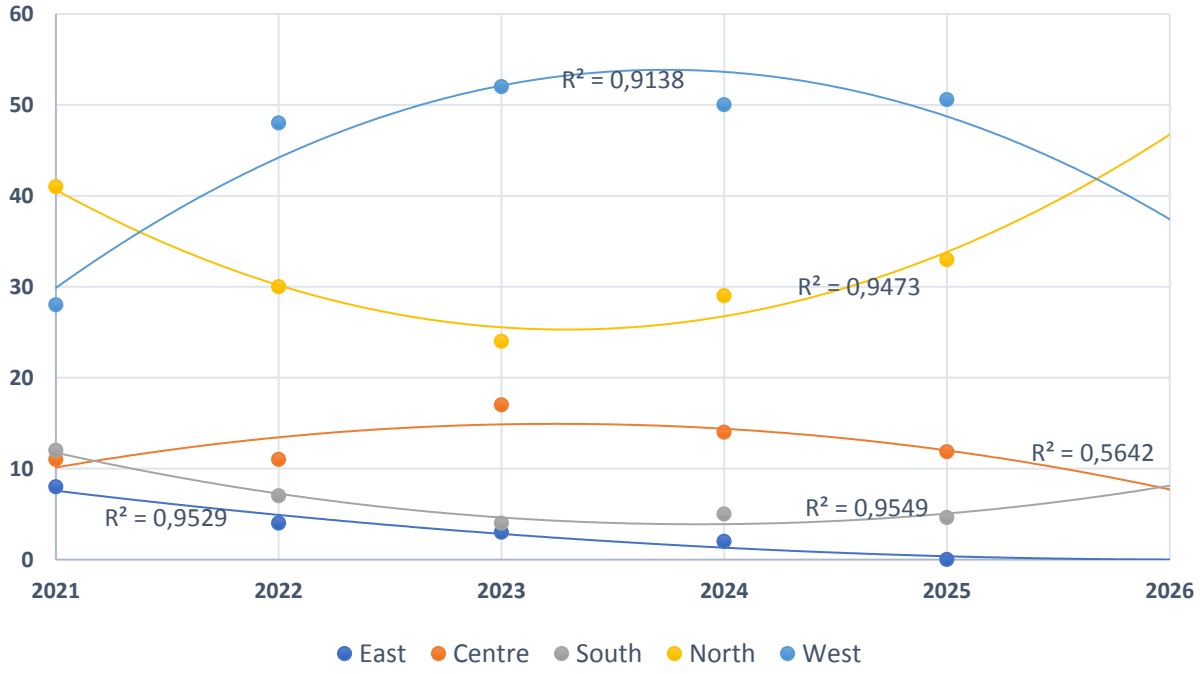



**Fig. 4. Dependence of Changes in Tourist Tax Revenue Shares by Region in 2021-2025 and Forecasted for 2026, %**

*Source: Own analysis, 2026.*

The current trend clearly shows that Ukraine's tourism business has shifted its focus as far as possible from the front line. However, recent statistics reveal that by 2024, tourism tax revenues have stabilized – or even increased significantly – in several regions still affected by active hostilities or partial occupation. The best forecasts for 2025 are seen in Donetsk and Sumy regions, which are likely to show moderate but positive growth in tourism revenues. In contrast, declines are expected in other areas, particularly in Kherson and Kharkiv regions – due to, respectively, the loss of coastal areas along the Kakhovka Reservoir and the Black Sea, and ongoing hostilities along the state border.

By contrast, a somewhat different trend, already without access to the sea and the recreationally rich resources of the Sea of Azov, is highly likely for the Zaporizhzhia region. Although a slowdown in the pace of tourism sector development is possible there, it is still expected that the indicators will not fall below the 2023 level. The situation regarding tourism development in the Mykolaiv region, however, remains less clear and more difficult to assess. The situation in Mykolaiv region remains ambiguous, largely due to its limited access to territories such as the Kinburn Spit and an indirect decline in tourism – almost twice compared to 2021. All forecasts demonstrate a high correlation coefficient (1.00) and are described by a third-degree polynomial equation (Fig. 5).

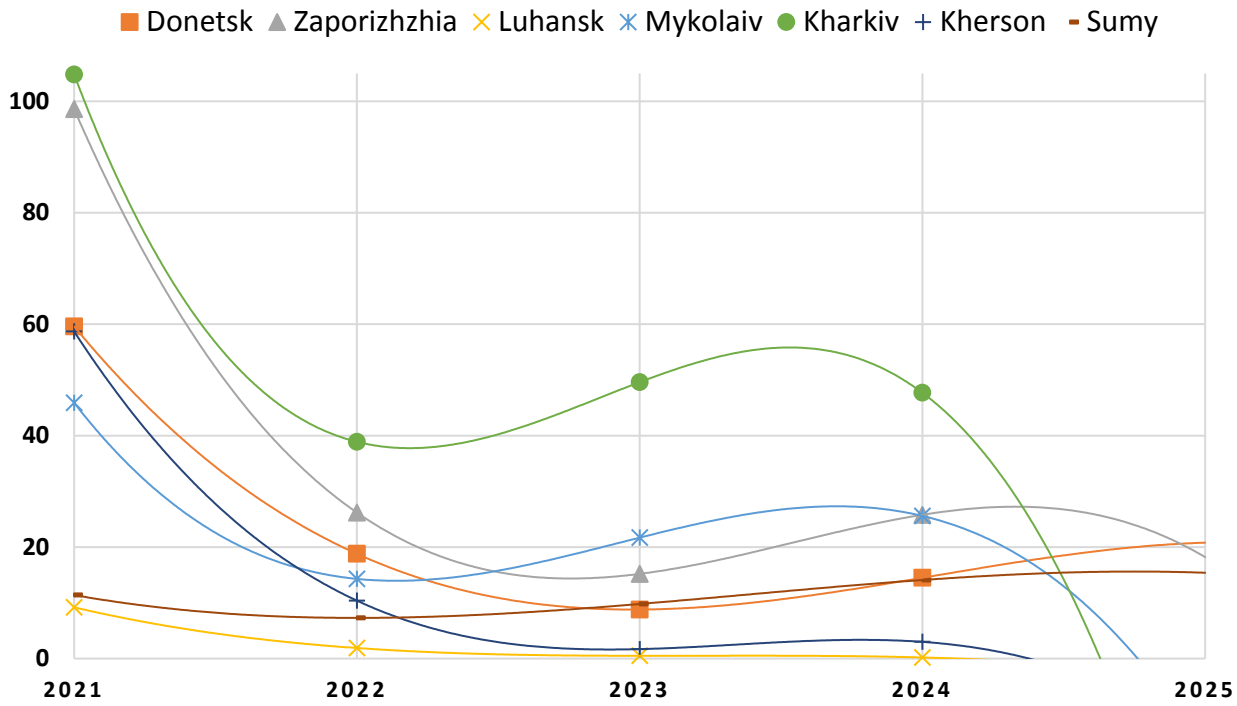



**Fig. 5. Dynamics of Tourism Tax Revenues in Regions (Oblast) Affected by Active Hostilities (2021–2025), € million**

*Source: Own analysis, 2025.*

The situation and changes analyzed above were initially caused by wartime destruction: damaged infrastructure, cultural heritage sites, roads, and bridges; decreased purchasing power and inflation; and massive displacement of people, which altered demographic conditions.

The total indirect losses in the fields of culture, religion, tourism, and sports reached €221.9 million, with 40.7% attributed to the tourism sector. During this period:

- Environmental losses are estimated at €41,099 million (including the occupation of 13 national parks, 8 nature reserves, and 2 biosphere reserves), excluding damages from the Kakhovka Dam explosion;
- 1,804 cultural sites were lost;
- 348 religious buildings were damaged;
- 164 tourism facilities were rendered inoperative;
- UNESCO confirmed damage to 274 cultural heritage sites (Fig. 6).




**Fig. 6. Total Indirect Losses in Culture, Religion, Tourism, and Sports During the War in Ukraine**

*Source: Interfax-Ukraina, 2024.*

According to a sociological survey of 5.525 respondents aged 14-34+, 54.7% are currently not ready to travel. However, 26% still travel 1-2 times a year, 12% travel 3-5 times, and 7.3% travel more than five times annually.

Attitudes toward travel during wartime are as follows:

- "I avoid traveling due to possible danger" – 20.7%
- "I continue traveling because I consider it a way to support the economy" – 21.1%
- "I find traveling during martial law inappropriate" – 11.7%
- "I cannot travel due to financial hardship" – 23.2%
- "My attitude toward travel has not changed" – 23.4%

The main sources of travel information remain social networks and the Internet (48.9% and 63.3%, respectively). Traditional media and local contacts remain marginal, used by only 5-7% of travelers.

Under wartime conditions, Ukrainians are primarily interested in hiking, cultural tourism, beach recreation, festivals, and gastronomic tourism – the latter accounting for 21.8-28.4% of preferences annually. These data were collected by DART in cooperation with U-Report in 2024 (Fig. 7).

According to the Ministry of Health of Ukraine, as of 2024, 27,544 individuals have been diagnosed with post-traumatic stress disorder (PTSD), with 8,888 new cases officially registered during 2024 alone (Ministry of Health of Ukraine, 2024). These data represent only officially recorded cases and do not reflect the actual prevalence of PTSD in the population affected by the full-scale war. At the same

time, national statistics do not disclose the number of diagnosed cases among active or former military personnel, whose exposure to traumatic stress is significantly higher. Under current wartime and postwar modernization conditions, Ukraine has accumulated initial experience in recreational and psychological rehabilitation and PTSD treatment through the use of the Carpathian region's recreational infrastructure. Numerous forms, instruments, and methods of rehabilitation for individuals with PTSD have already been developed (Hyshchuk, 2024). The United States, which has gained substantial experience in this field, distinguishes seven groups of recreational therapies (Erickson, 2011), which in the present study are aligned with the classification of recreational and tourism resources. The primary objective of recreational therapy is the resocialization of individuals with impaired social functioning through therapeutic and recreational-tourism activities (Hyshchuk, 2024) and the development of hospitality infrastructure, including hotels, resort facilities, tourist infrastructure along transport corridors, and other establishments intended to provide accommodation services.




**Fig. 7. Attitudes Toward Traveling in Ukraine During Wartime**
*Source: State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2024.*

Thus, in the context of wartime, a considerable number of issues have accumulated in the hospitality sector, becoming extremely relevant for its users. The State Agency for Tourism Development of Ukraine (SATD), in cooperation with regional military administrations, conducted the annual survey on the state of physical accessibility of accommodation facilities across the regions of Ukraine twice. Each survey involved more than 6,000 tourism entities, including over 3,600 hotels, 244 resort establishments, and nearly 2,000 other types of temporary accommodation facilities such as hostels, campsites, recreation centers, and similar establishments.

The assessment of inclusivity within the national hospitality sector was carried out on the basis of a verified checklist comprising 17 criteria, developed in accordance with the methodological recommendations of the relevant Ministry and the SATD. The monitoring results demonstrate a positive dynamic in the architectural accessibility of entrance areas (ramps – 35.2%, contrast marking – 45.4%); however, they also indicate stagnation in the development of specialized room stock (only 20%). A critical aspect remains the human factor: the level of staff preparedness to work with persons with reduced mobility decreased to 52%, which is caused by high staff turnover in the industry and the overall need for more comprehensive professional training in this field (State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2024d).

Overall, considering the positive dynamics of the tourist tax throughout all years associated with martial law, as well as its strongest linkage to the hospitality and hotel sector (the so-called "hotel tax") related to the accommodation of tourists and recreationists, we analyzed seven leading regions according to this indicator in terms of their readiness to meet the inclusive demands of society. In this context, the best-performing criteria out of the total seventeen were taken into account for each region individually and compared with Chernivtsi region as a benchmark of cross-border cooperation in this field.

The statistical data provided by the SATD survey, conducted jointly with regional military administrations, on the inclusivity of tourism facilities in eight regions of Ukraine for 2024-2025 – namely the city of Kyiv, Kyiv, Dnipropetrovsk, Odesa, Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, and Chernivtsi regions (the latter used for comparison) – demonstrate a significant unevenness in the development of a barrier-free environment.

Systemic problems are associated with the documentary certification (DBN/ISO) of accommodation facilities and with the dynamics of so-called "negative adaptation". In the first case, in most regions (Dnipropetrovsk, Zakarpattia, Kyiv, Chernivtsi, and Ivano-Frankivsk), the indicator reflecting the availability of documents confirming compliance with inclusivity standards is critically low and often worsens in 2025 (reaching 80-95% absence). The second criterion revealed, in many regions, a "drop-out" of the share of "partially" responses in 2025, as they shifted into the "no" category, which may indicate either stricter self-assessment or an actual deterioration of infrastructure conditions (State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2025).

By contrast, in terms of informational accessibility, the city of Kyiv and Kyiv region demonstrate high levels of website and safety system adaptation (90-100%), while in other regions this aspect is largely neglected. Physical accessibility in relation to lifts and ramps in the city of Kyiv reached a 100% rate of functioning lifts in 2025, whereas in Chernivtsi region this indicator sharply declined from 80% to 3.9%.

Based on the seventeen best-performing criteria of the verified checklist and their analysis*, three main clusters* can be identified according to the level of readiness

to receive persons from groups with reduced mobility (PRM) (Table 2). The analysis of data for 2024-2025 revealed an interesting pattern: the presence of an elevator does not necessarily guarantee a high level of service. Kyiv demonstrates a strong alignment of the specified factors within a systemic approach. In 2025, the indicator of elevator availability reached 100%, while staff awareness consistently exceeded 52%. In this case, technical infrastructure development keeps pace with staff training.

*Table 2*

**Main clusters according to the level of readiness to accommodate persons with reduced mobility (PRM)**

| Cluster | Characteristics | Regions (Oblast) |
|---|---|---|
| Cluster I «Locomotives» | High level of service, adapted lifts and toilets, and trained staff. «Yes» indicators > 50%. | City of Kyiv, partially Kyiv region |
| Cluster II «Transitional» | Notable successes in certain areas (parking, entrances), but gaps remain in documentation and evacuation systems. | Lviv, Ivano-Frankivsk, Odesa |
| Cluster III «Marginal» | High percentage of missing basic elements (up to 80-90% “no”). Critical state of inclusivity. | Chernivtsi, Zakarpattia, Dnipropetrovsk |

*Source: Own analysis, 2026*

By contrast, the 2025 paradox observed in Chernivtsi Oblast resulted in a sharp decline in both the availability of accessible elevators and the level of staff awareness. In 2024, both indicators exceeded 80%, however, in 2025 they dropped to only 3.9% and 18.4%, respectively. This may indicate equipment failure, a lack of maintenance services, a shift toward more stringent data collection methodologies, or high staff turnover within the sector. The indicator of full staff awareness regarding communication etiquette with persons with reduced mobility (PRM) decreased from a perfect score (100%) in 2024 to 18.4% in 2025. At the same time, 78.1% of staff are now assessed as “partially aware,” suggesting a dilution of training standards. The availability of properly equipped ramps with handrails declined from 32% to a critical 3.1%. Barrier-free access to the premises also deteriorated, with affirmative responses decreasing from 34% to 29.8%, while negative responses increased to 70.2%. This points to a systemic problem of physical accessibility to ramps and barrier-free entrances.

Lviv Oblast is characterized by a moderate correlation between indicators. With a stable level of elevator availability (approximately 59%), staff awareness increased from 73% in 2024 to 80.9% in 2025.

In terms of similarities and differences in hospitality infrastructure, Kyiv and Lviv Oblast hold the strongest positions as communities demonstrating progressive development in meeting inclusion needs. Kyiv places emphasis on technological solutions (elevators, safety systems – 90.5%), whereas Lviv Oblast prioritizes service quality and etiquette (80.9%). A transformational cluster is formed by Kyiv, Odesa, and Ivano-Frankivsk regions, where the focus is on informational accessibility. The critical group includes Dnipropetrovsk, Zakarpattia, and Chernivtsi Oblasts. These

regions are characterized by a predominance of negative responses ("no") in 2025 across most parameters (ranging from 70% to 97%), with key challenges related to physical barriers (e.g., elevator availability of only 6.4% in Zakarpattia Oblast) and the absence of ramps and handrails (50% of respondents answered "no" in Dnipropetrovsk Oblast) (Table 3).

*Table 3*

**Groups of regions according to similarities and differences in inclusivity factors**

| Clusters | Location | Similar factors | Distinguishing factors |
|---|---|---|---|
| Cluster I. "Progressive Development Area" | Kyiv (City), Lviv Oblast | A high level of inclusivity in entrance areas and parking facilities | Kyiv is distinguished by its technological advancement (elevators and safety systems—90.5%), whereas Lviv Oblast is characterized by service quality and etiquette (80.9%). |
| Cluster II. "Transformation-Oriented" | Kyiv, Odesa, and Ivano-Frankivsk Oblasts | Emphasis on informational accessibility (adapted websites in Kyiv Oblast, 100%) | Odesa Oblast demonstrates a sharp increase in the availability of documentation (from 8.6% to 52.7%), while in Ivano-Frankivsk Oblast this indicator remains at 5%. |
| Cluster III. "Critical Condition" | Dnipropetrovsk, Zakarpattia and Chernivtsi Oblasts | Predominance of negative responses ("no") across most parameters in 2025 (ranging from 70% to 97%) | In Zakarpattia Oblast, physical barriers constitute the primary challenge (elevator availability—6.4%), whereas in Dnipropetrovsk Oblast the absence of ramps and handrails is a critical issue (50% "no" responses). |

*Source: Own analysis, 2026.*

Thus, at present, the leading regions of Ukraine in terms of tourism tax revenues demonstrate diametrically opposite vectors of development in barrier-free and inclusive infrastructure. Significant progress in these areas is observed in the city of Kyiv, where full digitalization and 100% elevator accessibility have been achieved. A strong focus on informational accessibility is also evident in Kyiv Oblast, where websites are fully adapted (100%). Stability characterizes Lviv Oblast, where staff training has been gradually improving, reaching 80.9%.

Unfortunately, despite substantial "hotel" tax revenues collected from tourists across all regions of Ukraine, there remain communities where a clear formalistic approach to inclusivity in hospitality persists. In particular, a rapid increase in documented compliance with DBN V.2.2-40:2018 "Inclusivity of Buildings and Structures" and/or ISO Standard 21902 was recorded in Odesa Oblast, rising from 8.6% to 52.7% over a two-year period. By contrast, compliance levels in

Dnipropetrovsk Oblast remain critically low: 83.3% of hotels, resort facilities, and other accommodation establishments do not meet these standards. The loss of oversight regarding the installation and maintenance of elevators and ramps as technical accessibility measures has resulted in complete regression in Chernivtsi Oblast (Table 4).

*Table 4*

**Vectors of Inclusivity and Accessibility Development in Accommodation Facilities in 2024-2025**

| Administrative-territorial unit | Development characteristics | Main influencing factor |
|---|---|---|
| Kyiv (city) | Progress | Full digitalization and 100% elevator accessibility |
| Kyiv Oblast | Specialization | Focus on informational accessibility |
| Lviv Oblast | Stability | Gradual improvement of staff training |
| Odesa Oblast | Formalization | Rapid increase in documented compliance with DBN V.2.2-40:2018 “Inclusivity of Buildings and Structures” and/or ISO Standard 21902 |
| Chernivtsi Oblast | Regression | Loss of control over technical accessibility measures (elevators, ramps) |
| Dnipropetrovsk | Stagnation | Critically low compliance with DBN V.2.2-40:2018 “Inclusivity of Buildings and Structures” and/or ISO Standard 21902 |

*Source: Own analysis, 2026.*

Overall, the current specialized demands of Ukrainian society during martial law, of which 86.4% are interested in walking tours and the exploration of cultural environments, particularly in urban settings, align harmoniously with the first, second, third, and fifth groups of recreational and tourism resources. This alignment underscores the efficiency of recreational therapy in the rehabilitation and treatment of PTSD. Practical implementation is feasible both within the Ukrainian Carpathians and in the Carpathian regions of EU member states, facilitated by cross-border cooperation. This process is supported by favorable socio-economic dynamics and the growing tourism sector in the western border regions of Ukraine, combined with their significant tangible and intangible ethnocultural heritage (first and second therapy groups), natural and landscape resources (second, third, and fifth groups), and infrastructure (fourth, sixth, and seventh groups) (Hyshchuk, 2024), which are interconnected through developed tourist routes.

In Chernivtsi Oblast and the city of Chernivtsi, the cultural and historical landscape, corresponding to the first and second groups of PTSD recreational therapy, can be utilized through excursion routes of varying lengths. Short-distance

routes (4-9 km) encompass both sacred monuments – such as St. Nicholas Wooden Church (1607), the Roman Catholic Church of the Exaltation of the Holy Cross (1774), the Armenian Church and Organ Hall (1875), and the Holy Spirit Cathedral (1844) – and other cultural-historical landmarks, including the UNESCO World Heritage Site: Residence of the Bukovynian and Dalmatian Metropolitans (1864-1882), the Olha Kobylianska Drama Theatre (1905) (architecturally identical to the theatre in Fürth, Germany), and the Museum of Folk Architecture and Life.

Longer regional routes (exceeding 40 km) are recommended to include the Old Believers' Assumption Cathedral in Bila Krynytsia (1908), the Maxymilian Hachman Museum of Archaeology and Ethnography in Oprysheny, the Ivan Topal Folk Museum in Staryi Vovchynets (established in 1957), and the Museum of Vyzhnytsia College of Arts and Design named after Vasyl Shkribliak, housing over 23,000 exhibits of woodcarving, jewelry, metalwork, weaving, embroidery, and Hutsul traditional costume design (Table 5, Fig. 8).

*Table 5*

**Cultural Heritage Sites in One- and Three-Day Tourism Routes of the Chernivtsi Region**

| Tour route name | Day | Tourist destinations | Total length of the route, km |
|---|---|---|---|
| *One-Day Routes* | | | |
| Imperial Splendor: A Journey Through Bukovynian Architecture & Life | 1 | Olha Kobylianska Music and Drama Theatre – Olha Kobylianska pedestrian street – Armenian Church with Organ Hall – The Residence of Bukovynian and Dalmation Metropolitans (UNESCO Heritage Site) – Regional Museum of Folk Architecture and Life (all Sites in Chernivtsi city) | 8.8 |
| Spires of Faith: The Sacred Mosaic of Chernivtsi | 1 | Bassilica of the Exaltation of the Holly Cross (Roman and Catholic Church – Cathedral of the Assumption of the Blessed Virgin of the Ukrainian Orthodox Church – St. Nicholas Church – Armenian Church with Organ Hall – The Holly Spirit Orthodox Cathedral – Church of the Sacred Heart of Jesus – Church of the Three Saints of Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (all Sites in Chernivtsi city) | 3.9 |
| Bukovynian Roots: From Ancient Artifacts to Artisan Flavors | 1 | Maximilian Hackman Museum of Archeology and Ethnography (Oprysheny village) – Ivan Topalo Local Lore Museum Complex (Staryy Vovchynets village) – Kozmodemyanivska Church of the XVIII century and the Assumption Cathedral of the XIX century – World Class Shine in Bila Krynytsa village – Apitherapy and Craft Cheeses (Mykhailivka village) | 44.2 |

| **Tour route name** | **Day** | **Tourist destinations** | **Total length of the route, km** |
|---|---|---|---|
| *Three-Day Routes* | | | |
| Echoes of Bukovyna: From Imperial Chernivtsi to Hutsul Highlands | 1 | Phiharmonic Square – Olha Kobylianska Music and Drama Theatre – Central Square – Chernivtsi Regional Local Museum – The Residence of Bukovynian and Dalmation Metropolitans (UNESCO Heritage Site) (all Sites in Chernivtsi city) – Mihove Ski Tourist Complex (Mihove village) | 210 |
| | 2 | Vasyl Shkribliak Museum of the College of Applied Arts (Vyzhnytsia city) – Ioan Suchevskiy Church and the Bell Tower – a Monument of National Importance (Vyzhenka village) – Pidzaharychi Museum of Ethnography and Local Lore of the Hutsul Region (Hutsulshchyna) (Pidzaharychi village) – group of Bukovynian (Smuharski) Waterfalls (Roztoky village) – Vyzhnytsia city | |
| | 3 | Malanka-Perebyriia Museum (Vashkivtsi city) – The Swan Lake – Chortoryiskyi ornithological reserve of local importance – Ivan Mykolaychuk Art Memorial Estate (all Sites Chortoryia village) – Church of the Exaltation of Cross of the XVI century (Luzhany urban-type settlement) – Sadhora Synagogue (Chernivtsi city) | |
| From Canyons to Castles | 1 | Olha Kobylianska Music and Drama Theatre – Chernivtsi Regional Local Museum – The Residence of Bukovynian and Dalmation Metropolitans (UNESCO Heritage Site) – Regional Museum of Folk Architecture and Life (all Sites in Chernivtsi city) – Convent of the Boyany Icon of the Mother of God (Boyany village) – Ancient Wooden Mill (Dynivtsi village) – Khotyn city | 333.5 |
| | 2 | Khotyn Fortress – a State Historical and Architectural Reserve (Khotyn city) – Carpet Weaving Museum is a private museum of handywoman Victoria Kitayhorodska (Nahoriany village) – The Shyshkovi Horby geological nature monument (“Cone Hills”) – Uslad Tourist complex (Lomachyntsi village) | |
| | 3 | Galician St. Nicholas Cave Monastery of the Ukrainian Orthodox Church (Galician small village) – Municipal institution “Museum of pottery of Kobolchyn village” (Kobolchyn village) – Dnister Pumped Storage Hydroelectric Plant (Novodnistrovsk city) – production of natural juices (craft products) (Nedoboivtsi village) | |

*Source: Carpathia UNESCO, 2022 with Own analysis, 2026.*

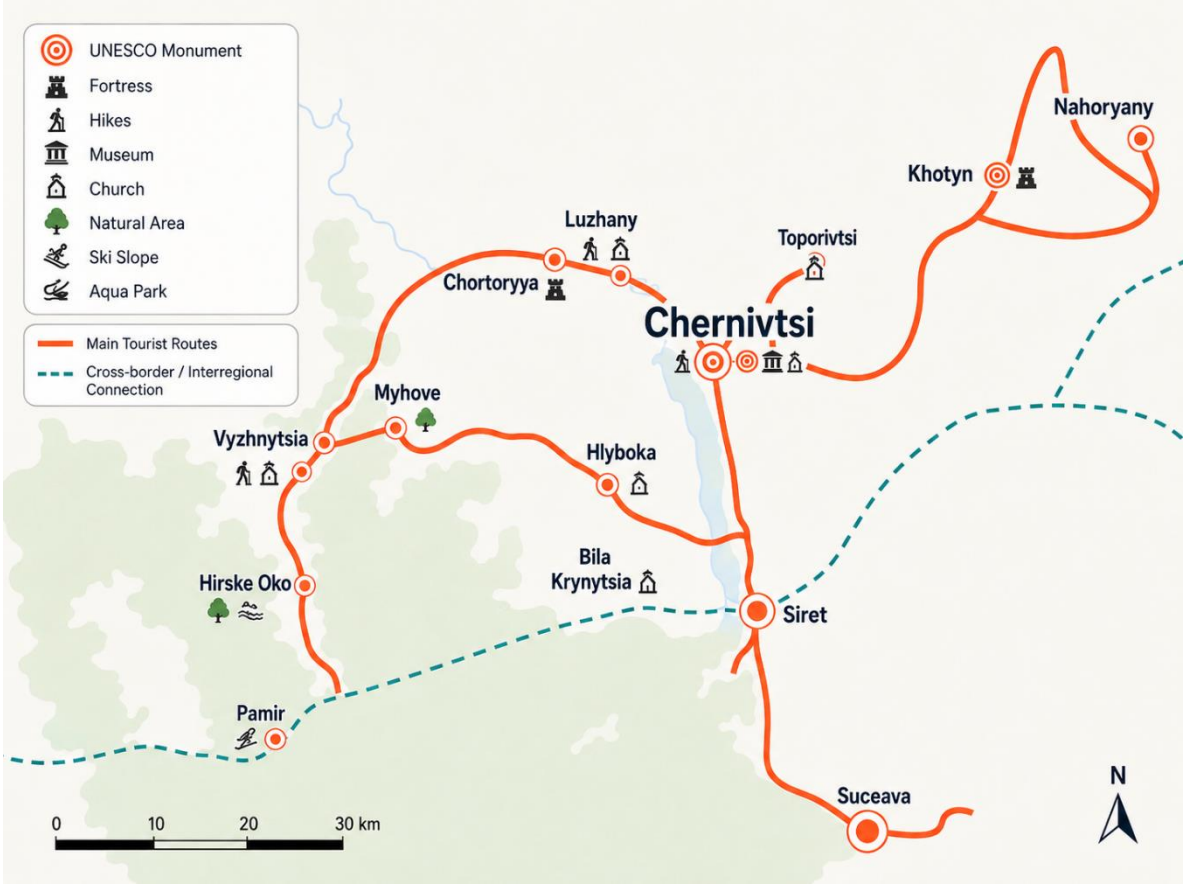



**Fig. 8. Cross-Border Cultural and Educational Tourism Destinations and Routes in Chernivtsi Oblast, Ukraine**

*Source: Carpathia UNESCO. Green Carpathia, 2022.*

As part of applied implementation, a quest-excursion project "Secrets of Austrian Chernivtsi: The Key to the Old City" was developed and tested in cooperation with the Regional Tourism Organization "Hospitable Bukovyna" and Youth, Health Sports and Tourist Extreme Center "Sadnysta", which actively engage in volunteer initiatives and research on veterans' rehabilitation needs. The quest includes the most popular cultural and historical sites featured on social media platforms (Facebook, Instagram, TikTok) – notably Central, Soborna, and Teatralna Squares, the Bukovynian Walk of Fame, and monuments to prominent regional figures – alongside a structured scenario with team assignments and methodological materials.

Depending on participants' age, composition, and origin (local or visiting), organizers are advised to provide city maps with approximate object localization, similar to sports orienteering. However, to preserve intrigue, the map markers should be shifted by 50-100 meters, and the order of visiting should not be pre-announced; the total number of locations should exceed the actual number by 25-30%. The pilot event covered 7.5 km in linear distance, and empirical testing indicated that the optimal number of checkpoints ranges between 8 and 10, with a total duration of 2.5 to 4 hours.

Given the geographical proximity, shared historical development, and ethnocultural diversity of the broader Bukovyna region, it is recommended to expand the Ukrainian recreational therapy program through cross-border integration with Suceava County (Southern Bukovyna, Romania). A three-day tourist itinerary could allocate two days for cultural-historical excursions within Chernivtsi Oblast (urban or mountain areas of Vyzhnytsia District), with the third day including three UNESCO World Heritage Sites adorned with frescoes – the Monastery of St. John the New in Suceava, the Monastery of the Exaltation of the Holy Cross (1487) in Pătrăuți, and the Painted Church-Monastery (1502) in Solca – as well as the Throne Fortress (1390) and the Bucovina Village Museum in Suceava (Table 6, Figure 9).

Among natural tourism resources of the third and fifth landscape therapy groups, which emphasize human-animal and nature interaction, the following sites are recommended: the Zubrovytsia Zoological Reserve in Banyliv Pidhirnyi, the Chortoryia Ornithological Reserve ("Swan Lake"), and the Hydrological Nature Monument "Mountain Eye Lake" in Chernivtsi Oblast. In Romania, these groups are complemented by Natura 2000 protected areas, including the Pătrăuți Forest (home to six faunal species across three habitat types) and Rogojești Lake near Siret, which supports 22 bird species under the EU Directive 2009/147/EC of the European Parliament and the Council (30 November 2009).

*Table 6*

**Cultural Heritage Sites in Three-Day Cross-Border Tourism Routes**

| Tour route name | Day | Tourist destinations | Total length of the route, km |
|---|---|---|---|
| Bukovyna Unveiled: The Cross-Border Cultural Trail | 1 | Zubrovytsia Nature Reserve (Banyliv Pidhirnyi village) – Vasyl Shkribliak Museum of the College of Applied Arts (Vyzhnytsia city) – St. Dmytro Church of the XIX century – Villa Paraiso Karpaty (Putyla urban-type settlement) | 341.6 |
| | 2 | Yurii Fedkovych Literary Memorial Estate (Putyla urban-type settlement) – Church of the St Paraskeva and the Bell Tower of the XIX century (Ust-Putyla village) – The Swan Lake – Chortoryiskyi ornithological reserve of local importance – Ivan Mykolaychuk Art Memorial Estate (all Sites Chortoryia village) - The Residence of Bukovynian and Dalmation Metropolitans (UNESCO Heritage Site) (Chernivtsi city) | |
| | 3 | The Church of the Raising of the Holy Cross (UNESCO Heritage Site) (Petrivtsi area – location the Siret-Suceava highway) – St John the New Monastery in Sucheava (UNESCO Heritage Site)– Fortress of Sucheava – Bukovyna Village Museum (all Sites in Sucheava county) | |

*Source: Source: Carpathia UNESCO, 2022 with Own analysis, 2026.*




**Fig. 9. Cross-Border Cultural and Educational Tourism Destinations and Routes in Suceava County, Romania**

*Source: Carpathia UNESCO. Green Carpathia, 2022.*

**Results and discussions**. Today, considering the above-analyzed trends in changes to tax revenues from tourism activities and their regional shares between 2021 and 2025 (see Figures 3-4), with 2023 marking a pivotal turning point, it is reasonable to anticipate corresponding proportional shifts in the attitudes of domestic tourists toward travel within Ukraine during wartime in subsequent surveys. These changes are likely to affect

responses related to travel avoidance due to perceived risks and the perceived appropriateness of traveling under martial law.

As the active phase of the war has become prolonged, people have, regrettably, adapted to living under constant threats and learned to better ensure their own safety in such circumstances. However, this form of adaptation entails significant psychological and emotional strain, which can and should be mitigated through recreational and tourism activities. At the same time, an increase in respondents citing financial hardship as a reason for limited travel is also expected, given the prolonged effects of the war on household incomes.

Despite the war-induced crisis, the Ukrainian tourism industry already demonstrates resilience and potential for recovery. The key task for the state, business sector, and civil society is to capitalize on this opportunity to create a safe, accessible, and diversified tourism product, based on restored infrastructure, innovative approaches, and international support. The tourism sector in Ukraine has the potential to become a symbol of resilience, openness, and progress-oriented recovery.

Tax revenues from the tourism sector in the leading regions during the active phase of the war varied between 2021 and 2025 in Lviv, Kyiv, Ivano-Frankivsk Oblasts, and the city of Kyiv. In the capital, they were the highest, even during the deepest economic depression. In 2021, prior to the full-scale Russian invasion, the distribution of revenues across each region, except the eastern regions, was relatively even. Over three years of military actions, all tourism business activity shifted westward, away from the frontline, where the dynamics of tourism tax revenues doubled.

The year 2023 proved pivotal and decisive for domestic tourism, after which reverse trends became clearly observable, with a high correlation coefficient (no less than 0.91 for all regions of Ukraine). The exceptions are the eastern regions, where the situation remains critical, and the central region, which functions as a buffer, absorbing both positive and negative influences of the war from the east and west (0.564). Among the oblasts currently affected by active combat, and parts of whose territories remain occupied, Sumy and Donetsk Oblasts show the most favorable and stable forecasts. The tourism situation remains uncertain in Mykolaiv Oblast, while in Zaporizhzhia Oblast it is not expected to be worse than in 2023.

At present, the attitude of domestic tourists toward traveling in Ukraine during the war is expected to improve. This pertains to reasons for avoiding travel due to potential danger and the feasibility of traveling under martial law. However, it should also be anticipated that the number of potential tourists may decline due to the deterioration of their financial situation caused by the prolonged war.

The hospitality sector has accumulated numerous challenges during the war, which urgently require responses and proposed solutions today. A large-scale survey assessing the inclusivity of over 6,000 accommodation facilities, conducted by the State Agency for Tourism Development (DART) in collaboration with the Ukrainian Regional State Administrations (RSAs) using 17 verified criteria, revealed positive progress in the installation of ramps and signage. However, stagnation was observed in the creation of specialized rooms, with only 20% compliance. The main challenge remains the human

factor: staff preparedness for working with persons with reduced mobility (PRM) has declined due to high staff turnover.

Among regions with the highest tourism revenues during the war, inclusivity issues in accommodation facilities remain particularly problematic. Based on an analysis of sector indicators, it is recommended to focus efforts on state support for the legalization and implementation of mandatory educational standards. A system of government subsidies should be introduced for technical inspections of buildings by certified experts, as compliance with DBN building regulations is currently critically low. In addition, mandatory training in etiquette for interacting with PRM should be required for obtaining a tourism license, which will help address the low staff awareness, reaching up to 81% in certain regions.

Simultaneously, a "quick wins" strategy should be implemented through digital transformation and the unification of physical barriers. For regions with high tourism potential, such as Zakarpattia and Bukovina, priority should be given to adapting websites for visually impaired users, a measure that requires minimal capital investment. At accommodation facilities, the mandatory use of high-contrast signage and Braille as default standards should be introduced, as these low-cost measures significantly enhance the inclusivity of the facility.

The next step should be the implementation of technical and digital solutions. Drawing on the successful cases of Kyiv Oblast, Ivano-Frankivsk, and Odesa Oblasts, full adaptation of web resources should be prioritized to ensure informational accessibility. Regarding physical spaces, particularly in Dnipropetrovsk Oblast, the emphasis should be placed on "smart adaptation": installing lifting mechanisms in areas where it is technically impossible to construct standard ramps. This approach will allow for rapid improvement of accessibility in facilities, 83% of which currently do not meet modern standards.

Simultaneously, the number of newly identified individuals suffering from PTSD continues to grow and is expected to rise further. Addressing this issue urgently requires the implementation of recreational therapy, which integrates tourism resources and cultural landscapes. Such an approach can be effectively realized through the intensive use of cultural-historical, natural, and infrastructural tourism sites, especially those located away from over-urbanized areas, which may also be leveraged for alternative or complementary inclusion in joint cross-border investment projects with EU countries.

**Conclusion.** The action plan for the implementation of state policy in the tourism sector should focus on the development and promotion of the national tourism product. Future systemic transformations are expected to include: the Law of Ukraine "On Tourism", the creation of a Unified Tourism Register, resort sector reform, favorable conditions for foreign investors, a new system of categorization, comprehensive statistical and data frameworks, the development of new tourism products, and post-war marketing strategies.

Promising directions for the formation of Ukraine's tourism product include:

- Memory routes and heritage trails;

- Rehabilitation programs for veterans and military personnel;
- Tourism clusters that enhance regional cooperation;
- Barrier-free hospitality initiatives under the slogan "Tourism for All";
- Gastronomic programs and walking routes enriched with cultural content, such as quest-excursions;
- Sustainable tourism development programs that emphasize ecological and cultural balance.

However, to effectively communicate and implement these systemic initiatives and tourism products, a strong promotional strategy is required. Key areas of such promotion could include:

- The national campaign "Travel Ukraine" (Mandruy Ukrainoyu);
- Recreation under martial law programs;
- Loyalty initiatives for military personnel;
- International promotion campaigns, such as "Ukraine is Here";
- Historical and cultural tourism promotion at both national and international levels.

High-quality inclusive infrastructure in accommodation facilities should also be considered in this context. In several regions, it is urgently necessary to restore real inclusivity through technical repairs of critical infrastructure (elevators and ramps) and comprehensive staff retraining, rather than relying on formalistic training programs. Simultaneously, we propose implementing an "infrastructure minimum" – quick and low-cost measures, such as high-contrast signage and widening entryways (gates), to immediately improve accessibility in regions with critically low inclusivity indicators.

In this context, the primary target markets for Ukraine's tourism sector should remain the bordering EU countries – Romania, Hungary, Slovakia, and Poland—along with Moldova, as well as long-distance strategic markets including the United States, Canada, the United Kingdom, Germany, Italy, France, South Korea, China, Japan, India, the United Arab Emirates, Saudi Arabia, and Qatar. These countries represent both high potential for inbound tourism and key partners for investment, reconstruction cooperation, and international image-building of Ukraine as a resilient and modern European destination.

## References

Bakalo, N. V., & Makhovka, V. M. (2025). Inclusive tourism: Accessibility and equal opportunities in the regions of Ukraine [Electronic resource]. In *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine: Proceedings of the 3rd International scientific and practical conference* (November 12, 2025, in 2 parts, Part 1, pp. 330–332). Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (NTU "KhPI") URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97760 (in Ukr.).

Barvinok, N. V. (2022). Prospects for the Development of Military Tourism on the Territory of Ukraine After the End of the Russian-Ukrainian War. *The Actual*

*Problems of Regional Economy Development*, Vol. *2*(18), 206–217. Retrieved from https://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217 (in Ukr. with English summary).

Budnikevich, I.M., Krupenna, I.A., & Baraniuk, D.S. (2023) Israel's Experience in the Development of Innovations and Tourism in the Conditions of Military Actions. *Economics and Law,* 4(71), 68-78. Retrieved from https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/1132.

Carpathia UNESCO. Green Carpathia. (2022) Retrieved from https://carpathia-unesco.eu/

Danchevska, I.R. (2022). Tourism security in Ukraine under the conditions of martial law. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 2, 193-196. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.24 (in Ukr. with English summary)

DART (SATD: State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2024). Dynamics of tax revenues by region for 2024. Retrieved from https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru (in Ukr.)

DART (SATD: State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2024). Results of an online survey on travel in Ukraine during the war. Retrieved from https://www.tourism.gov.ua/statistic

DART (SATD: State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2024). Tourism statistics: tax revenues from the tourism industry by region. Retrieved from https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2 (in Ukr.)

DART (SATD: State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2024). Survey of the State Agency for Tourism Development of Ukraine on the State of Physical Accessibility of Accommodation Facilities in the Regions of Ukraine. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view (in Ukr.).

DART (SATD: State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2025). Survey of the State Agency for Tourism Development of Ukraine on the State of Physical Accessibility of Accommodation Facilities in the Regions of Ukraine. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/10JeBSbZHom8isrLkrrWlUMHvSaITn2EJ/view?usp=sharing (in Ukr.).

Dodilova, K., Zemlina, Yu., & Poluda, V. (2025). Transformation of the hospitality industry in the light of the barrier-free paradigm in tourism. *Restaurant and Hotel Consulting*. Innovations, 8(2), 281-295. https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348722 (in Ukr. with English summary).

Domínguez, T., Fraiz, J. A., & Alén, E. (2013). Economic Profitability of Accessible Tourism for the Tourism Sector in Spain. Tourism Economics, 19(6), 1385-1399. https://doi.org/10.5367/te.2013.0246 (Original work published 2013)

Dubovyk, T. (2025). Tourist tax in Ukraine reached a record in the first half of 2025. *In Kyiv Post. Ukraine's Global Voice*. Retrieved from https://www.kyivpost.com/uk/post/59820 (in Ukr.)

Erickson, Dana (2011). Exploring the possibility of using outdoor recreation to promote mental health in veterans with PTSD. Retrieved from https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-possibility-of-using-outdoor-to-inErickson/9d5895f6c9c0328deb62c29b5046272ee1a0321d

Fastovets, Oksana (2022). Tourism in Ukraine During Military Actions. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*. №. 3. pp. 87-97. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2022_3_10 (in Ukr. with English summary).

Gonta, Olena & Piguliak, Maria (2023). International Tourism in Ukraine: Reality and Prospects of Development Under Martial Law. *Problems and prospects of economics and management*. № 3. pp. 61-70. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2023_3_8 (in Ukr. with English summary).

Hyshchuk, Roman (2024). Consumer Behavior of Recreation and Hospitality Services as a Condition for Regional Tourism Development in Crisis Periods. *Bulletin of the DTEU CHTEI. Economic Sciences*. №2. pp. 146-169 DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.10 (in Ukr. with English summary).

Hyshchuk, Roman (2017). To the question of the development of a recreational and health cluster for the treatment of post-traumatic stress disorder. *Scientific Bulletin of Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovich*, Vol. 785: Geography, pp. 54-59 (in Ukr. with English summary).

Interfax-Ukraina (2024). Losses in the spheres of culture, religion, tourism and sports as a result of the Russian Federation's economic crisis $10,800 mln. – Chief DART. Retrieved from https://interfax.com.ua/news/economic/965508.html (in Ukr.)

Kastenholz, E., Eusébio, C., & Figueiredo, E. (2015). Contributions of tourism to social inclusion of persons with disability. *Disability & Society*, Vol. 30(8), 1259–1281. DOI: https://doi.org/10.1080/09687599.2015.1075868

Konieczny, Grzegorz, Kolisnichenko, Paulina & Homon, Nataliia (2023). Specific Features of Tourism Under Conditions of the War. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*, 2023. № 12(1). С. 114-119. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12(1)__16 (in Ukr. with English summary).

Koval, O. (2024) Organizational and Legal Foundations for the Development of Tourism in Ukraine, in Particular Tourism of Mountainous Areas, Under Martial Law. *Efficient economy*. № 7. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_86 (in Ukr. with English summary).

Ministry of Health of Ukraine (2024). Medical Care for Patients with Acute Stress Reaction and PTSD Will Have Better Results — Unified Clinical Protocol Approved, 2024. Retrieved from https://moz.gov.ua/uk/medichna-dopomoga-

paciyentam-iz-gostroyu-reakciyeyu-na-stres-ta-ptsr-matime-krashi-rezultati-zatverdzheno-unifikovanij-klinichnij-protokol (in Ukr.)

Neelu, N., & Kumar, M. (2023). Sustaining Tourism during War: A Case of Russia and Ukraine. *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism*, 21(3), 305-315. DOI: https://doi.org/10.5614/ajht.2023.21.3.05

Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2022) Development of Tourism in Ukraine During the War and Post-War Periods. *Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public Management and Administration*. T. 33(72), № 5. pp. 6-11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_5_4 (in Ukr. with English summary).

Postol, A. A. & Salnikova, M. V. (2024) Factors and Attractions of Event Tourism in Ukraine Under Martial Law and Strategic Priorities for Recovery in the Postwar Period. *Formation of market relations in Ukraine*. № 10. pp. 73-81. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_10_12 (in Ukr. with English summary).

Shchuka, Halyna & Hanykovich Gloria (2024). Determining the Demand for Military Tourism Products Mong Hungarian Youth. *Acta Academiae Beregsasiensis. Geographica et Recreatio*. № 3. С. 92-99. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabgr_2024_3_12 (in Ukr. with English summary).

Stavska, Yuliya & Yaroshynskyi, Roman (2024). Regional Features of the Intersection of Eco- And Rural Tourism in Vinnychchyna During Marital State. *Economics, finance, management: current issues of science and practice*. № 2. pp. 46-59. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_2_5 (in Ukr. with English summary).

Stetsyuk, O.V. & Perih, T.V. (2023). Narrow-gauge tourism in Ukraine: offer, features, development under martial law conditions. *Development of management and entrepreneurship methods on transport: Coll. scient. Works*. № 2 (83). pp. 118-130. DOI 10.31375/2226-1915-2023-2-118-130. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2023_2_12 (in Ukr. with English summary).

Syrovets, Serhii, Uliganets, Serhii & Liudmyla, Melnyk (2024). Mechanism of Formation of Military Tourism in Ukraine. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military and Special Sciences*. №1. pp. 80-87. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2024_1_12 (in Ukr. with English summary).

Tan, J., & Cheng, M. (2024). Tourism, War, and Media: The Russia-Ukraine War Narrative. *Journal of Travel Research*, 64(5), 1031-1044. DOI: https://doi.org/10.1177/00472875241245047 (Original work published 2025)

Vdovichen, Anatolii & Kyfyak, Vasyl (2022). Hospitality industry in Ukraine: recovery in the post-war period. *Scientia fructuosa*. 143, 3, pp. 68-77. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)05 (in Ukr. with English summary).

Williams, N. L., Wassler, P., & Fedeli, G. (2023). Social Representations of War Tourism: A Case of Ukraine. *Journal of Travel Research*, 62(4), 926-932. DOI: https://doi.org/10.1177/00472875221146797 (Original work published 2023)

World Tourism Organization (2021), UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of Covid-19, Issue 2: Cultural Tourism, UNWTO, Madrid, DOI: https://doi.org/10.18111/9789284422579

Yerko, I. V., Hrynasiuk, A. R., Demianchuk, O. H., & Melnyk, N. V. (2021). General overview of the tourism infrastructure services of the city of Lutsk for tourists with disabilities. *In Prospects for tourism development in Ukraine and the world: Management, technologies, models* (7th ed., Section 2.9, pp. 359–382). Lutsk. Retrieved from https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21944/1/monogr2021.pdf (in Ukr.).

Zavarika, G. (2022). Military tourism as a peculiarity of tourism development in a post-conflict territory. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 31(1), 186-193. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112218 (in English).

Анна Кримська ORCID:
https://orcid.org/0000-0001-6410-9476
к.техн.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ

***Анотація:*** *У дослідженні проаналізовано роль автоматизованих систем моніторингу енергетичних параметрів як інструменту проходження міжнародної екологічної сертифікації готелями. Розглянуто технічні можливості сучасних систем моніторингу, що охоплюють інтелектуальні датчики, IoT-пристрої, штучний інтелект (далі – ШІ) та централізовані платформи аналітики, які дають змогу скоротити енергоспоживання на 10–30 % і сформувати необхідну доказову базу для сертифікації. Проаналізовано вимоги провідних міжнародних програм екологічної сертифікації, їхні критерії щодо енергоефективності, процедури аудиту та терміни дії сертифікатів. Особливу увагу приділено технічним компонентам систем моніторингу, параметрам, що відстежуються, методам збору та аналізу даних, а також функціям звітності, які забезпечують документування відповідності вимогам сертифікаційних органів. Досліджено поточний стан упровадження міжнародних екологічних стандартів у готельному секторі України, де лише 11 готелів курорту Буковель мають сертифікат Green Key, що контрастує з європейськими показниками. Виявлено основні виклики впровадження в Україні: відсутність цільового фінансування, недостатня екологічна обізнаність готельних операторів та обмежена доступність сертифікованих аудиторів. Запропоновано поетапний підхід до впровадження систем моніторингу для українських готелів з інтеграцією до ініціативи Green Hospitality UA, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та відповідності вимогам Зеленого курсу ЄС.*

***Ключові слова:*** *Автоматизований моніторинг енергії, екологічна сертифікація готелів, енергоефективність, Green Key, EU Ecolabel, ISO 14001, системи управління енергоспоживанням.*

***Вступ.*** Сучасний готельний бізнес зазнає істотних трансформацій, що зумовлено глобальними викликами зміни клімату, зростанням вимог екологічно свідомих споживачів та посиленням міжнародних стандартів сталого розвитку. У цьому контексті питання енергоефективності та екологічної відповідальності перестали бути додатковими конкурентними

перевагами й перетворилися на чинники виживання та процвітання готельних підприємств на міжнародному ринку. Готельна індустрія належить до найбільших споживачів енергії. Вона має значну відповідальність за споживання ресурсів та викиди парникових газів, тому впровадження системного енергоменеджменту є пріоритетом галузевого розвитку.

Міжнародні програми екологічної сертифікації, зокрема Green Key, EU Ecolabel, ISO 14001 та LEED, встановлюють чіткі стандарти екологічної ефективності, досягнення яких вимагає не лише декларативних зобов'язань, а й документально підтвердженого, систематичного моніторингу енергетичних параметрів. Ці сертифікати відкривають готелям доступ до міжнародних ринків, підвищують їхню репутацію серед екологічно свідомих мандрівників та забезпечують значну економічну вигоду через скорочення операційних витрат. Водночас успішна сертифікація та підтримання відповідного статусу неможливі без надійних інструментів моніторингу, аналізу й звітності щодо енергоспоживання, які здатні генерувати перевірені дані під час аудиту.

Автоматизовані системи моніторингу енергетичних параметрів дають змогу готелям задовольнити ці вимоги завдяки безперервному відстеженню енергоспоживання, інтелектуальному аналізу даних у режимі реального часу та автоматизованому управлінню енергомісткими системами будівлі. Інтеграція датчиків, пристроїв інтернету речей, систем ШІ та централізованих аналітичних платформ створює комплексну екосистему управління енергоспоживанням, яка не лише оптимізує операційні процеси, а й формує доказову базу для міжнародної сертифікації.

У цьому контексті для України, яка прагне інтеграції до європейського економічного простору та відповідності вимогам Зеленого курсу ЄС, упровадження автоматизованих систем моніторингу й отримання міжнародних екологічних сертифікатів набуває стратегічного значення для розвитку конкурентоспроможної готельної індустрії.

***Матеріали та методи.*** Дослідження ґрунтується на комплексному аналізі наукової літератури, технічної документації міжнародних програм екологічної сертифікації та практичних кейсів упровадження автоматизованих систем моніторингу енергетичних параметрів у готельному секторі. Методологічну основу становить системний підхід до вивчення взаємозв'язків між технологічними можливостями систем моніторингу та вимогами сертифікаційних стандартів Green Key, EU Ecolabel, ISO 14001 та LEED.

Під час дослідження застосовано метод порівняльного аналізу для систематизації критеріїв різних програм екологічної сертифікації, їхніх процедур аудиту та термінів дії; контент-аналіз офіційної документації сертифікаційних органів для визначення конкретних вимог щодо моніторингу енергоспоживання. Аналіз поточного стану впровадження міжнародних екологічних стандартів в Україні здійснено на основі статистичних даних та галузевих звітів.

Для оцінки викликів упровадження систем моніторингу застосовано метод SWOT-аналізу, що дало змогу ідентифікувати фінансові, організаційні й технічні виклики для українських готелів. Синтез отриманих результатів забезпечив розроблення практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження автоматизованих систем моніторингу та отримання міжнародної екологічної сертифікації.

***Результати та обговорення.*** Автоматизовані системи моніторингу енергії – це складні технологічні рішення, які безперервно відстежують, аналізують та оптимізують споживання енергії в готелях за допомогою збору даних у режимі реального часу та інтелектуальних механізмів контролю. Технологічна база готельного бізнесу охоплює інтелектуальні термостати, датчики присутності, автоматизовані системи управління освітленням та комплексні платформи управління енергією, які контролюють споживання електроенергії, газу й інших видів палива в приміщеннях. Ці технології дають змогу менеджерам готелів виявляти неефективність, упроваджувати цільові заходи з енергоощадження та досягати значного скорочення споживання з потенційною економією до 30 %. Інтеграція функцій прогнозного технічного обслуговування та автоматизованих коригувань залежно від рівня завантаженості й погодних умов перетворює енергоменеджмент із реактивного у проактивний, створюючи основу для систематичного екологічного управління.

Кримська, Дідок, Столярчук (2025) зазначають, що «інтелектуальні технології моніторингу – SCADA, IoT-сенсори, AI-платформи – формують основу для переходу до превентивного управління енергоспоживанням», що є особливо актуальним для готельних підприємств.

Роль автоматизованого енергомоніторингу в системі екологічного менеджменту виходить за межі оптимізації витрат і охоплює комплексні стратегії сталого розвитку, що відповідають міжнародним вимогам екологічної сертифікації. Такі системи забезпечують формування вичерпної документації та вимірюваних доказів, що є обов’язковою вимогою сертифікаційних органів, зокрема безперервний моніторинг даних, точний облік вуглецевого сліду та підтвердження прогресу в досягненні екологічних цілей сталого розвитку. Для сертифікатів, таких як ISO 14001, автоматизований моніторинг слугує доказом того, що екологічний менеджмент є невіддільною частиною щоденних операційних процесів, а не лише декларативною заявою. Ця технологія дає змогу готелям створювати комплексні щомісячні звіти, що демонструють вимірюваний прогрес, встановлювати та досягати цілей щодо скорочення енергоспоживання, а також надавати аудиторам сертифікації конкретні операційні докази екологічного менеджменту (Ранганатан (Ranganathan), 2022).

Міжнародні програми екологічної сертифікації встановлюють конкретні вимоги до моніторингу енергії, безпосередньо пов’язані з можливостями автоматизованих систем, що очевидно в стандартах сертифікації LEED. Згідно

з обов'язковою умовою EAp3 «Вимірювання енергії на рівні будівлі» стандарт LEED вимагає постійного моніторингу енергоспоживання всього готелю. Заклади мають відстежувати сукупні дані про витрати енергії протягом певного часу, експортувати їх до ENERGY STAR Portfolio Manager та зберігати щомісячні звіти протягом щонайменше п'яти років. Така система моніторингу дає змогу готелям отримувати кредити за категоріями «Покращене введення в експлуатацію» та «Оптимізація енергоефективності». Крім того, останній пропонує до 18 балів за підтверджене зниження енергоспоживання на 10–75 % відносно базового рівня. Хоча Green Key та EU Ecolabel зосереджені на загальних показниках енергоефективності й не завжди містять конкретні вимоги до інструментів вимірювання, готелі все частіше впроваджують автоматизовані системи моніторингу, щоб не лише документально підтвердити відповідність екостандартам, а й отримувати оперативні дані для управлінських рішень (Енвіджиленс (Envigilance), 2025a).

Попри суворість міжнародних вимог, готельний сектор України поступово впроваджує екологічну сертифікацію. Найбільш помітний прогрес демонструє гірськолижний курорт Буковель, де 11 готелів та один ресторан нещодавно отримали сертифікат Green Key. Це різко контрастує з широким упровадженням у Європі, де понад 4200 готелів мають сертифікати Green Key і приблизно 900 підтримують статус EU Ecolabel, особливо в Данії, Франції, Іспанії та Італії. Основними перешкодами для ширшого впровадження в Україні є відсутність фінансових стимулів, недостатня екологічна обізнаність серед підприємств та обмежена доступність сертифікованих аудиторів, хоча цей процес набирає обертів завдяки таким ініціативам, як запропонована національна програма Green Hospitality UA, заснована на принципах EU Ecolabel (Буковель (Bukovel), 2025).

Важливість автоматизованого моніторингу енергоспоживання для українських готелів, які прагнуть міжнародного визнання, неможливо переоцінити, оскільки сталий розвиток перетворився з тенденції на стратегічну необхідність для конкурентоспроможності туризму. Очікується, що інтеграція екологічних стандартів ЄС за допомогою комплексних систем моніторингу підвищить ефективність використання ресурсів та поліпшить екологічну репутацію України на міжнародному рівні, що забезпечить сертифікованим об'єктам більший доступ до ринку та перевагу серед гостей. З переходом сектору до систематичного екологічного менеджменту автоматизовані системи моніторингу енергоспоживання забезпечують технологічну основу, необхідну для виконання міжнародних вимог сертифікації, демонструючи вимірювану прихильність цілям сталого розвитку, які резонують з екологічно свідомими мандрівниками та міжнародними стандартами гостинності.

Ландшафт міжнародних програм екологічної сертифікації, що діють в готельному секторі України, охоплює три основні рамки: EU Ecolabel, Green Key та ISO 14001, кожна з яких встановлює окремі екологічні критерії та операційні стандарти. Green Key демонструє найактивніше впровадження в

Україні: 11 готелів на гірськолижному курорті Буковель отримали сертифікацію завдяки дотриманню комплексних стандартів, що охоплюють енерго- та водозбереження, перероблення відходів, застосування екоматеріалів та зменшення споживання пластику за допомогою інноваційних методів використання відновлюваної енергії. Хоча EU Ecolabel охоплює приблизно 900 сертифікованих готелів Європи, його конкретне впровадження в готельному секторі України залишається обмеженим, а ISO 14001 не має прямих посилань у контексті української індустрії гостинності, попри його глобальне визнання як провідного стандарту екологічного менеджменту.

Серед цих програм сертифікація Green Key встановлює суворі екологічні критерії, що зосереджуються на збереженні ресурсів та сталому функціонуванні, вимагаючи від готелів продемонструвати вимірювані покращення енергоефективності з цільовим скороченням на 15–25 %, економією води до 20 % та скороченням відходів на 30 %. Програма наголошує на практичному впровадженні систем відновлюваної енергії, комплексних програмах перероблення відходів та вилученні одноразового пластику за допомогою інноваційних методів роботи. Стандарти Green Key охоплюють практики управління об’єктами, ініціативи щодо залучення гостей та програми навчання персоналу, які в сукупності створюють систематичне екологічне управління в усій діяльності готелю, з новими критеріями та процесами, запланованими до впровадження у 2026 році (Безсонний (Bezsonnyi), 2025).

EU Ecolabel є офіційною схемою екологічної сертифікації Європейського Союзу, яка підтримує суворі критерії для приблизно 900 сертифікованих готелів Європи за допомогою комплексних стандартів екологічної ефективності. Програма вимагає від готелів дотримання конкретних показників енергоспоживання, використання води, управління відходами та застосування хімічних речовин, з особливим акцентом на оцінці впливу на навколишнє середовище протягом життєвого циклу. На 2025–2026 роки правила сталого розвитку готелів у всьому ЄС передбачають стандартизоване вимірювання екологічного сліду PEFCR, прозору звітність CSRD та перевірені третьою стороною дані про викиди вуглецю з показниками, що охоплюють енергію, воду, відходи та викиди, на одну ніч проживання гостя, які набудуть чинності у 2026 році зі штрафними санкціями за невиконання (Ribas Hotels Group, 2020).

Порівняльний аналіз основних міжнародних екологічних сертифікаційних програм, представлений у таблиці 1, дає змогу детально розглянути специфічні вимоги кожної системи в контексті автоматизованого моніторингу енергетичних параметрів. Кожна програма встановлює унікальний набір критеріїв, термінів дії сертифікатів та процедур аудиту, що відображає різні підходи до забезпечення екологічної відповідності готельних підприємств.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика міжнародних екологічних сертифікаційних програм для готелів у контексті автоматизованого моніторингу енергетичних параметрів**

| Сертифікаційна програма | Період сертифікації / поновлення | Основні екологічні критерії | Процес аудиту |
|---|---|---|---|
| **Green Key** | Щорічне поновлення | Енерго- та водоефективність; скорочення утворення відходів; відповідальне використання ресурсів; екологічне управління | Незалежна перевірка відповідності встановленим екологічним критеріям |
| **EU Ecolabel** | Періодичне поновлення відповідно до чинних критеріїв програми | Енергоефективність; раціональне водокористування; мінімізація відходів; обмеження використання небезпечних речовин; зменшення негативного впливу на довкілля | Оцінювання відповідності компетентним органом із перевіркою підтвердної документації |
| **ISO 14001** | 3-річний сертифікаційний цикл із наглядовими аудитами | Упровадження та постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту; управління екологічними аспектами, ризиками та ресурсами | Сертифікаційний аудит третьою стороною та регулярні наглядові аудити |

*Джерело: складено на основі (Ribas Hotels Group, 2020).*

Згідно з даними таблиці 1, аудит за цими програмами здійснюють незалежні акредитовані органи сертифікації з метою забезпечення дотримання встановлених екологічних стандартів. Аудити Green Key зосереджуються на перевірці дотримання стандартів щодо ресурсів та відходів, вивченні операційних практик, систем документації та вимірюваних екологічних покращень. Процедура перевірки EU Ecolabel є багатоетапною, подібною до систем класифікації готелів в Україні. Вона завершується видачею сертифікаційних актів акредитованими органами, які перевіряють показники екологічного сліду та відповідність вимогам щодо прозорості звітності. Аудити ISO 14001 оцінюють упровадження та ефективність систем екологічного менеджменту шляхом комплексного перегляду документації, інспекцій на місці та постійних наглядових візитів для підтримання чинності сертифікації.

Ці міжнародні програми сертифікації стратегічно узгоджуються з Цілями сталого розвитку Організації Об’єднаних Націй, створюючи вимірюваний внесок у глобальні цілі сталого розвитку через трансформацію

готельного сектору. Програми безпосередньо підтримують ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво) через заходи зі скорочення відходів та ефективного використання ресурсів, ЦСР 13 (Дії у відповідь на зміну клімату) через енергоощадження та скорочення викидів, а також ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія) через упровадження відновлюваних джерел енергії. Крім того, сертифікація сприяє досягненню ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад) шляхом просування практик сталого туризму, ЦСР 14 (Життя під водою) та ЦСР 15 (Життя на суші) шляхом зменшення впливу на довкілля та заходів із захисту екосистем, що впроваджуються сертифікованими готелями (Калайтан зі співавт. (Kalaitan et al.), 2021).

Національна система екологічної сертифікації України містить стандарт SOU OEM 08.002.30.059, хоча конкретні деталі щодо екологічних критеріїв, термінів дії та процесів аудиту для готелів залишаються обмеженими в доступній документації. Цей національний стандарт діє паралельно з міжнародними програмами сертифікації для встановлення внутрішніх вимог до управління навколишнім середовищем для готельних закладів. Він є результатом зусиль України з розвитку власних можливостей екологічної сертифікації у разі збереження сумісності з міжнародними системами, хоча для всебічного впровадження та застосування в конкретних секторах необхідна додаткова документація від офіційних джерел українського уряду та спеціалізованих органів екологічної сертифікації (CIRS Group, 2025).

Доповнюючи цей національний стандарт, запропонована ініціатива «Green Hospitality UA» є значним кроком у розвитку екологічної сертифікації в Україні, спрямованим на адаптацію принципів екологічного маркування ЄС до потреб та можливостей українського готельного сектору. Ця ініціатива має на меті підвищити конкурентоспроможність HoReCa (готелів, ресторанів, кафе) та покращити екологічні стандарти безпеки в умовах інтеграції України до вимог «Зеленого курсу» ЄС. Програма спрямована на подолання наявних викликів, зокрема обмежену доступність сертифікованих аудиторів, недостатню екологічну обізнаність серед підприємств та відсутність фінансових стимулів, які історично перешкоджали широкому впровадженню міжнародних сертифікатів. Green Hospitality UA поєднує міжнародні стандарти та локальні можливості їхнього впровадження, що потенційно прискорить перехід України до всебічного впровадження екологічної сертифікації в готельному секторі (Калайтан зі співавт. (Kalaitan et al.), 2021).

Автоматизовані системи моніторингу енергії для готелів складаються зі складних технічних компонентів для забезпечення комплексного контролю енергії та можливості оптимізації. Основна інфраструктура охоплює інтелектуальні датчики для моніторингу температури, вологості, зайнятості, якості повітря та продуктивності обладнання, інтегровані з пристроями IoT та інтелектуальними лічильниками, які збирають дані в режимі реального часу у всіх зонах готелю. Контролери, інтегровані з системами опалення, вентиляції та кондиціонування повітря (HVAC), освітлення та автоматизації будівель

(BAS або BEMCS), забезпечують автоматичне регулювання на основі зібраних даних, а централізовані програмні платформи з розширеними аналітичними можливостями виявляють аномалії та підтримують профілактичне обслуговування. Функції оптимізації на основі ШІ забезпечують управління попитом та інтеграцію відновлюваних джерел енергії, створюючи єдину систему, яка може зменшити енерговитрати на 10-30 % і сприяти досягненню комплексних цілей у сфері сталого розвитку (Southern Air, 2025).

Ці системи забезпечують моніторинг кількох важливих енергетичних параметрів, зокрема споживання HVAC, інтенсивності освітлення, рівня завантаженості, а також показників температури, вологості та навантаження на розетки в різних зонах будівлі, з особливим акцентом на заселених та вільних номерах і порівнянні продуктивності між поверхами або крилами. Система моніторингу відстежує активність у розрізі окремих приміщень і розраховує питоме енергоспоживання за категоріями: опалення, охолодження та освітлення, забезпечуючи детальний огляд моделей споживання. Інтеграція з системами управління нерухомістю дає змогу створювати звіти на основі завантаженості. Це дає змогу документально підтвердити значну економію: від 10–30 % енергії на системах HVAC та до 62 % на освітленні завдяки впровадженню інтелектуального контролю присутності в гостьових номерах. Збір даних ґрунтується на безперервному моніторингу в режимі реального часу за допомогою датчиків і під’єднаних пристроїв у всіх будівлях готелю, які передають інформацію на хмарні або уніфіковані платформи, що аналізують моделі, використання залежно від завантаженості, сигнали комунальних послуг та стан системи. Вони застосовують передові методи аналізу даних для виявлення, які зони споживають надмірну кількість енергії, та кількісно оцінити потенційні можливості економії, одночасно відстежуючи історичні тенденції та надаючи огляд ефективності роботи всієї нерухомості. Цей комплексний збір даних дає змогу автоматично коригувати роботу системи залежно від завантаженості та погодних умов, підтримуючи профілактичне обслуговування за допомогою моніторингу продуктивності обладнання та виявлення аномалій, що запобігає втратам енергії через несправності системи (ван Баарсен (van Baarsen), 2025).

Ці можливості збору даних безпосередньо підтримують функції звітності автоматизованих систем моніторингу енергії, які охоплюють централізовані інформаційні панелі, що відстежують моделі споживання енергії в режимі реального часу, історичні тенденції та комплексні огляди ефективності всієї нерухомості, даючи змогу детально аналізувати й порівнювати з галузевими стандартами. Системи генерують практичні висновки на основі аналізу даних, підтримують відстеження чистого операційного доходу (NOI) та забезпечують нагляд за портфелем нерухомості для менеджерів об’єктів, які прагнуть отримати детальну інформацію про енергоефективність усього комплексу готелів. Функції звітності охоплюють можливості аналізу витрат і вигод та оцінку ймовірного енергоощадження в діапазоні від 8 % до 25 % за допомогою

комбінованих модернізацій та оптимізації поведінки, що дає змогу готелям систематично вимірювати й документувати показники стійкості (Ахмед (Ahmed), 2024).

Автоматизовані системи моніторингу енергії дають змогу готелям досягти документально підтверджених екологічних переваг, які спостерігаються в європейських закладах, сертифікованих за стандартом ISO 14001, завдяки систематичному впровадженню комплексних планів управління енергією, підкріплених даними в режимі реального часу та автоматизованим контролем. Ці системи сприяють скороченню енергоспоживання на 15-25%, досягнутому готелями, сертифікованими за стандартом ISO 14001, за допомогою сублічильників і бенчмаркінгу основних енергомістких процесів, оптимізації систем опалення, вентиляції та кондиціонування, що дає змогу заощадити до 323 МВт·год на рік для готелю на 100 номерів, енергоефективного управління освітленням та автоматизованих систем, таких як активація електроенергії в номерах за допомогою карт-ключів. Інтеграція систем відновлюваної енергії, таких як сонячні панелі та геотермальні системи, оптимізується за допомогою даних моніторингу, а програми навчання персоналу підтримуються аналітикою ефективності, яка демонструє можливості енергоощадження (Skal Europe, 2023).

Автоматизовані системи моніторингу енергії забезпечують необхідну підтримку для відповідності міжнародним сертифікатам, генеруючи перевірені дані, що відповідають суворим вимогам сертифікаційних органів щодо документації. Ці системи створюють аудиторські журнали, що відстежують споживання енергії, операційні проблеми та результати проєктів у часі, надаючи детальні дані, необхідні для звітності про відповідність таким сертифікатам, як ISO 14001, LEED та Green Key. Платформи здійснюють стандартизований збір показників через певні проміжки часу, наприклад, 15-хвилинні, та автоматизують зчитування лічильників, щоб усунути помилки ручного введення, одночасно інтегруючись із виробничими системами для забезпечення детальної документації (Smarter Technologies, 2025). Такий систематичний підхід забезпечує формування доказової бази для практик енергоменеджменту. Усі дані захищені й впорядковані, що дає змогу розкривати інформацію відповідно до нормативних вимог та внутрішніх аудитів.

У контексті сертифікації ISO 50001 автоматизовані системи моніторингу забезпечують виконання основних вимог стандарту. Зокрема, вони гарантують документований збір даних про енергоспоживання, реалізацію планів вимірювань та встановлення базових показників, які є основою для забезпечення відповідності вимогам і здійснення зовнішніх аудитів. Організації мають упроваджувати детальні плани вимірювань для отримання надійних даних щодо енергоспоживання за категоріями остаточного використання. Необхідно систематично контролювати основні

характеристики, зокрема значне використання енергії, відповідні змінні та показники енергоефективності (EnPI) через заплановані проміжки часу. Системи моніторингу дають змогу встановлювати основні показники енергоспоживання, що враховують вплив погоди, завантаженості готелю та інших чинників. Зберігання точних, каліброваних даних є важливим для підтвердження фактичного покращення енергоефективності під час сертифікаційних аудитів (Envigilance, 2025b).

Роль автоматизованих систем моніторингу в демонстрації постійного покращення екологічної ефективності є фундаментальною для підтримання чинності сертифікатів. Завдяки довгостроковому зберіганню даних готелі можуть здійснювати багаторічний аналіз тенденцій, що дає змогу наочно представити вимірювані результати енергоефективності згідно з жорсткими вимогами стандарту ISO 50001. Системи на основі ШІ покращують цю можливість, навчаючись на історичних даних та погодних моделях, щоб встановити реалістичні показники ефективності, відстежувати довгостроковий прогрес та підтримувати конкретні межі відповідності. Постійний моніторинг створює замкнуту систему, у якій моніторинг у режимі реального часу, історичний бенчмаркінг та автоматичні сповіщення забезпечують постійні докази ефективності екологічного менеджменту, необхідні для підтримання сертифікації (Enity, 2025).

Крім демонстрації постійного покращення, автоматизовані системи моніторингу енергії враховують екологічні, соціальні та економічні чинники оцінки, необхідні органам сертифікації, завдяки комплексним можливостям збору й аналізу даних, що демонструють цілісну ефективність сталого розвитку. Екологічні чинники враховуються через детальне відстеження показників енергоспоживання, викидів вуглецю та ефективності використання ресурсів, що підтримують кліматичні зобов’язання та межі розкриття інформації, зокрема розрахунки викидів за Протоколом про парникові гази. Соціальні підтримуються завдяки оптимізації моніторингу якості повітря в приміщеннях і комфорту мешканців, а економічні демонструються за допомогою можливостей аналізу витрат і вигод, відстеження чистого операційного доходу та кількісної документації заощаджень, що підтверджує фінансову життєздатність екологічних ініціатив.

Документація та звіти, отримані за допомогою систем моніторингу, полегшують процес сертифікації завдяки стандартизованим сертифікаційним звітам, шаблонам Excel та поданню інформації у форматі XML, які демонструють відповідність ESG та покращення екологічних показників. Ці результати містять показники енергоефективності (EnPI), нормалізовані основні показники енергоспоживання, розрахунки парникових газів, рейтинги енергоефективності, дані про споживання та результати перевірних випробувань. Сертифікаційні органи вимагають, щоб ці звіти подавалися через онлайн-платформи попередньо відформатовані, специфічні для конкретного продукту, зі зберіганням записів упродовж щонайменше п’яти років для

підтримки аудитів відповідно до ISO 17065 та ISO 14065 для верифікації парникових газів, забезпечуючи простежуваність, баланс маси та постійне вдосконалення за допомогою моделі «Плануй – Виконуй – Перевіряй – Дій» (ISCC System GmbH, 2025).

Для сертифікації екологічних будівель, таких як LEED і BREEAM, автоматизовані системи моніторингу надають налаштовувані звіти й інструменти порівняльного аналізу, які зіставляють ефективність з очікуваннями та енергетичними моделями, а також функції виявлення аномалій, які ідентифікують відхилення та кількісно оцінюють їхній фінансовий вплив. Ці системи дають змогу командам, що обслуговують об’єкти, продемонструвати вимірюване підвищення ефективності та постійне вдосконалення, необхідні для відповідності сертифікації, за допомогою спеціальних звітів ESG, у яких висвітлюються скорочення енергоспоживання, витрат і викидів, що часто вимагає незалежної аудиторської перевірки планів збору даних та доказів ефективності. Комплексні можливості звітності гарантують, що готелі можуть надати органам сертифікації детальну, перевірену документацію, необхідну для отримання та підтримки міжнародних екологічних сертифікатів.

Попри очевидні переваги автоматизованих систем моніторингу та їхню роль в отриманні міжнародних сертифікатів, українські готелі постають перед значними перешкодами в упровадженні автоматизованих систем моніторингу енергоспоживання й отриманні міжнародних екологічних сертифікатів. Основною проблемою для їхнього широкого впровадження є відсутність фінансових стимулів. Хоча Україна виділила 4,2 млрд грн як гранти через Фонд енергоефективності та 630 млн грн у бюджеті на 2026 рік на проєкти з енергоефективності, ці програми зосереджені переважно на модернізації житлових будинків та встановленні відновлюваних джерел енергії, а не на спеціалізованих технологіях моніторингу для підприємств готельного бізнесу. Відсутність цільової фінансової підтримки для систем моніторингу енергоспоживання, призначених спеціально для готелів, створює значну інвестиційну проблему, особливо з огляду на поточні економічні виклики, що стоять перед індустрією гостинності України, та значні початкові витрати, пов’язані з упровадженням комплексної інфраструктури моніторингу (ЕкоПолітика, 2026).

Недостатня екологічна обізнаність серед готельних операторів ускладнює проблеми впровадження, оскільки значна кількість підприємств не усвідомлює довгострокових і конкурентних переваг, пов’язаних з автоматизованим моніторингом енергії та міжнародною сертифікацією. Ця прогалина в обізнаності поширюється на знання про доступні програми сертифікації, їхні вимоги та потенційний прибуток від інвестицій у підвищення енергоефективності, що може забезпечити 15–25 % скорочення енергоспоживання й значну економію операційних витрат. Обмежений доступ до успішних прикладів та найкращих практик сертифікованих готелів на інших

європейських ринках ще більше обмежує здатність операторів ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій в екологічне управління та отримання сертифікатів.

Недоступність сертифікованих аудиторів є ще одним важливим викликом, хоча Україна має кілька спеціалізованих постачальників, здатних підтримати зусилля готелів у сфері екологічної сертифікації. Програма TEAD підтримує ініціативи України в галузі енергоефективності та інтеграції в ЄС шляхом покращення якості енергоаудиту й розвитку технічних можливостей, а CDM Engineering Ukraine надає консультаційні послуги з питань охорони навколишнього середовища, здоров'я та безпеки за допомогою сертифікованих експертів, які пройшли навчання відповідно до міжнародних стандартів, зокрема вимог ЄБРР, МФК та Світового банку. TNV Inspection Division працює відповідно до акредитації ISO/IEC 17020, здійснюючи екологічні аудити й оцінки стійкості, щоб допомогти підприємствам адаптувати свою діяльність до ISO 14001, а AFNOR International пропонує навчання CQI та IRCA ISO 14001 для екологічних аудиторів, хоча концентрація цих послуг у великих містах, таких як Київ, Харків та Одеса, може обмежувати доступність для готелів у інших регіонах (Veave, 2025).

З огляду на ці виклики українські готелі повинні застосовувати поетапний підхід до впровадження, починаючи з первинних систем моніторингу енергоспоживання, які можна поступово розширювати з розвитком фінансових ресурсів та накопичення досвіду. Готелі можуть розпочати з упровадження простих систем контролю на основі зайнятості та інтелектуальних термостатів, які забезпечують негайну економію енергії для фінансування комплексної інфраструктури моніторингу, одночасно залучаючи мережі сертифікованих аудиторів для розроблення дорожніх карт упровадження. Співпраця з міжнародними готельними мережами та участь у галузевих асоціаціях можуть забезпечити доступ до найкращих практик, освітніх програм і потенційних фінансових партнерств, що знижують інвестиційні ризики окремих готелів та прискорюють підготовку до сертифікації.

Інтеграція з ініціативою «Green Hospitality UA» пропонує українським готелям стратегічний шлях до екологічної сертифікації шляхом адаптації принципів екологічного маркування ЄС до місцевих ринкових умов і можливостей. Ця ініціатива може поєднувати міжнародні стандарти й внутрішню реалізацію, надаючи специфічні для України рекомендації, освітні ресурси та потенційно скоординовані механізми фінансування, що усувають наявні перешкоди для впровадження сертифікації. Готелі повинні адаптувати свої системи моніторингу до вимог EU Ecolabel, зокрема стандартів енергоефективності, протоколів управління водними ресурсами, цілей щодо скорочення відходів та практики сталих закупівель, забезпечуючи, щоб їхні інвестиції сприяли як оперативному покращенню операційної діяльності, так і майбутній відповідності вимогам міжнародної сертифікації (CoStar, 2025).

Практичні кроки для українських готелів передбачають налагодження партнерських відносин із сертифікованими екологічними консультантами, упровадження пілотних проєктів моніторингу у сферах із високим впливом, зокрема систем опалення, вентиляції й кондиціонування повітря (HVAC) та освітлення, а також розроблення програм навчання персоналу, що сприяють розвитку внутрішніх можливостей з екологічного менеджменту. Готелі повинні залучити приблизно 1 млрд дол. США в спільних проєктах технічної допомоги з міжнародними партнерами для отримання доступу до експертних знань та потенційного фінансування, одночасно документуючи енергоспоживання й встановлюючи протоколи вимірювання, що відповідають стандартам ISO 14001 та екологічного маркування ЄС. Вживаючи поступових заходів для досягнення комплексного моніторингу й сертифікації, українські готелі можуть позиціювати себе для міжнародного визнання, одночасно сприяючи досягненню ширших цілей країни у сфері сталого розвитку та інтеграції до ЄС (Нойтралл (Noytrall), 2026).

Дослідження підтверджує, що автоматизовані системи моніторингу енергетичних параметрів виконують подвійну функцію: забезпечують скорочення енергоспоживання на 10–30 % та створюють необхідну доказову базу для міжнародної екологічної сертифікації через безперервний збір даних, комплексну аналітику й стандартизовану звітність.

Аналіз технічних компонентів систем моніторингу підтвердив, що інтеграція інтелектуальних датчиків, IoT-пристроїв та ШІ-платформ є важливою для відповідності стандартам LEED, Green Key та EU Ecolabel. Особливу цінність має моніторинг енергетичних параметрів HVAC, освітлення та розеткових мереж у кореляції з рівнем завантаженості готелю. Це дає змогу формувати доказову базу економії енергії саме у тих форматах, яких вимагають міжнародні аудитори.

Порівняльний аналіз міжнародних програм сертифікації засвідчив значні відмінності в термінах дії сертифікатів та процедурах аудиту: Green Key вимагає щорічного поновлення, EU Ecolabel діє 3–5 років, ISO 14001 – 3 роки. Усі програми конвергують щодо необхідності систематичного моніторингу енергоспоживання та демонстрації постійного покращення показників.

Виявлене значне відставання України (11 сертифікованих готелів проти понад 5000 в Європі) зумовлене відсутністю цільового фінансування систем моніторингу для готельного сектору, попри виділення 4,2 млрд грн через Фонд енергоефективності на загальні проєкти енергомодернізації. Недостатня екологічна обізнаність готельних операторів та обмежена доступність сертифікованих аудиторів за межами Києва, Харкова та Одеси створюють додаткові перешкоди для впровадження.

Стратегічне значення має узгодження міжнародних програм сертифікації з Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР 7, 12, 13), що перетворює автоматизовані системи моніторингу на інструмент не лише бізнес-оптимізації, а й виконання глобальних зобов’язань України у сфері сталого розвитку. Ініціатива Green

Hospitality UA може забезпечити адаптацію принципів EU Ecolabel до українського контексту за умови інтеграції з національним стандартом SOU OEM 08.002.30.059 та створення механізмів підтримки впровадження систем моніторингу.

***Висновки.*** Автоматизовані системи моніторингу енергетичних параметрів є незамінним інструментом для отримання та підтримки міжнародної екологічної сертифікації готельними підприємствами. Ці системи забезпечують не лише оптимізацію енергоспоживання з потенційною економією 10-30 %, а й генерують необхідну доказову базу для відповідності вимогам Green Key, EU Ecolabel, ISO 14001 та LEED через безперервний збір даних, комплексну аналітику та стандартизовану звітність.

Аналіз міжнародних програм сертифікації виявив чіткі вимоги до систематичного моніторингу енергії, зокрема документування основних показників, відстеження покращень та регулярну звітність перед сертифікаційними органами. Поточний стан українського готельного сектору демонструє значне відставання в упровадженні міжнародних стандартів, зумовлене відсутністю цільового фінансування, обмеженою екологічною обізнаністю та відсутністю сертифікованих аудиторів.

Для подолання цих викликів рекомендується поетапний підхід до впровадження систем моніторингу, інтеграція з ініціативою Green Hospitality UA та залучення міжнародної технічної допомоги. Успішна реалізація цих заходів дасть змогу українським готелям підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку, забезпечити відповідність вимогам Зеленого курсу ЄС і зробити значний внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

## References

Кримська А. О., Дідок В. Ю., Столярчук В. В. (2025). Оптимізація енергоефективності в інженерних системах промислових об’єктів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*, 36 (75), № 4(2), 187–192. https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/part_2/27.pdf

Ranganathan, S. (2022). *Smart hotel energy management system*. Hospitality Net. https://www.hospitalitynet.org/opinion/4111858.html

Envigilance. (2025). *LEED hotel certification: 7 ways energy monitoring ensures success*. https://envigilance.com/energy-monitoring/leed-energy-credits/leed-hotel/

Bukovel. (2025). *Сталий розвиток у сфері гостинності та туризму: законодавчі вимоги, тенденції та виклики*. https://bukovel.com/sustainability/stalii-rozvitok-u-gostinnosti-i-turizm

Bezsonnyi, V. L. (2025). European experience and prospects for the implementation of environmental certification in Ukraine's hospitality sector. *Man and Environment Issues of Neoecology*, *44*, 186. https://doi.org/10.26565/1992-4224-2025-44-14

Ribas Hotels Group. (2020, September 17). *Hotel certification system in Ukraine*. https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/sistema-sertifikatsii-oteley-v-ukraine

Kalaitan, T. V., Stybel, V. V., & Biliaiev, B. V. (2021). Ecotourism and sustainable development: Prospects for Ukraine. *Ukrainian Journal of Ecology*, *11*(1), 373–383. https://doi.org/10.15421/2021_55

CIRS Group. (2025). *Ukraine officially extends UA REACH and UA CLP deadlines, easing chemical compliance pressure*. REACH24H Consulting Group. https://en.reach24h.com/news/industry-news/chemical/ua-reach-ua-clp-deadlines-extensi

Southern Air. (2025, March 26). *Energy management systems: Boost efficiency 2025*. https://www.southern-air.com/blog/energy-management-systems

van Baarsen, X. (2025). *10 global trends in energy monitoring for real estate (2025–2030)*. Rhino. https://rhino.energy/blog/10-global-trends-in-energy-monitoring-for-real-estate-2025-2030your-blog-post-title-here

Ahmed, K. R. (2024). *Sustainable hospitality: Energy management systems for the modern hotel*. Advanced Hospitality Technologies Blog. https://advhtech.com/blog/sustainable-hospitality-energy-management-systems-for-the-modern-hotel/

Skal Europe. (2023). *The impact of EU rules for energy efficiency in hotels*. https://www.skaleurope.org/news/the-impact-of-eu-rules-for-energy-efficiency-on-tourism/

Smarter Technologies. (2025). *Live energy monitoring & energy management software*. https://smartertechnologies.com/smarterview/energy-monitoring/

Envigilance. (2025). *ISO 50001 certification guide: Save 10-30% on energy in 2026*. https://envigilance.com/energy-monitoring/iso-50001-certification/

Enity. (2025). *ISO 50001 implementation & requirements explained*. https://enity.io/en/blog-en/iso-50001-implementation-guide/

ISCC System GmbH. (2025). *ISCC PLUS 103 – Requirements for certification bodies and auditors* (Version 1.0). https://www.iscc-system.org/wp-content/uploads/2025/07/ISCC_PLUS_103_Requirements-for-Certification-Bodies-and-Auditors_v1.0.pdf

ЕкоПолітика. (2026). *4,2 млрд грн грантів на енергомодернізацію: звіт Фонду енергоефективності*. https://ecopolitic.com.ua/ua/news/4-2-mlrd-grn-grantiv-na-energomodernizaciju-zvit-fondu-energoefektivnosti/

Veave. (2025). *Best ISO certification consulting services in Ukraine*. https://www.veave.in/iso-certification-in-ukraine.html

CoStar. (2025). *German hotels face tougher certification with bans on greenwashing*. https://www.costar.com/article/1544616474/german-hotels-face-tougher-certification-with-bans-on-greenwashing

Noytrall. (2026). *Sustainable hospitality 2026: A year to prepare, not pause*. https://noytrall.com/en/blog/sustainable-hospitality-2026

# РОЗДІЛ ІІІ
# ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Микола Скрипник ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-3597-6188
к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

## ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.*** *У статті досліджується проблематика організаційного та методологічного зближення управлінського і фінансового обліку в умовах переходу до моделей сталого розвитку підприємства. Проаналізовано концептуальні засади єдиних облікових платформ у практиці провідних країн ЄС, розкрито функції інтегрованої звітності як інформаційного ядра для прийняття стратегічних управлінських рішень. На основі порівняльного аналізу встановлено відмінності між ізольованою та інтегрованою моделями обліку, охарактеризовано переваги підходу, орієнтованого на побудову єдиної інформаційної бази. Виявлено, що поширення стандартів IFRS S1/S2, ESRS та Корпоративної директиви зі звітності зі сталого розвитку (CSRD) стимулює конвергенцію облікових підсистем на рівні архітектури підприємства. Запропоновано авторську концептуальну схему трирівневої єдиної облікової системи та визначено практичні механізми її впровадження. Окремо розглянуто роль цифрових технологій і ERP-систем, бар'єри впровадження, а також специфіку малих і середніх підприємств, що орієнтуються на євроінтеграцію.*

***Ключові слова:*** *управлінський облік, фінансовий облік, інтегрована звітність, сталий розвиток, CSRD, ESRS, ESG, євроінтеграція, єдина облікова система, ERP.*

***Вступ.*** Сучасне підприємство функціонує в умовах стрімкого розширення кола інформаційних запитів з боку зацікавлених сторін, де поруч із традиційними фінансовими показниками дедалі більшу вагу набувають нефінансові індикатори – екологічні, соціальні й управлінські (ESG). Протягом кількох десятиліть управлінський і фінансовий облік розвивались як відносно

автономні підсистеми: перший орієнтувався на потреби внутрішнього менеджменту в плануванні та контролі, другий – на задоволення зовнішніх регуляторних вимог і потреб інвесторів. Проте в умовах євроінтеграції та впровадження Директиви ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) ця межа між системами поступово розмивається.

Прийнятий у 2023 році Міжнародною радою зі стандартів бухгалтерського обліку (IASB) пакет IFRS S1 та IFRS S2 закріпив вимогу розкривати інформацію про сталий розвиток в єдності з традиційною фінансовою звітністю. Паралельно Директива CSRD та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) зобов'язують великі підприємства до деталізованого нефінансового розкриття, безпосередньо пов'язаного з фінансовими показниками. За оцінками Єврокомісії, вимоги CSRD у повному обсязі поширюватимуться на більш ніж 50 000 підприємств ЄС, серед яких – значна кількість компаній із держав-кандидатів, у тому числі України. Це перетворює питання про архітектурне об'єднання управлінського й фінансового обліку з дискусійного теоретичного питання на практично значущу проблему з конкретними операційними та регуляторними наслідками.

Незважаючи на розгалужений масив зарубіжних досліджень з питань інтегрованої звітності (Cheng et al., 2014; Baboukardos & Rimmel, 2016; Dumay et al., 2016), проблема саме архітектурної інтеграції управлінської та фінансової підсистем у контексті сталого розвитку залишається недостатньо дослідженою. Більшість наявних праць зосереджена або на розкритті інформації у публічній звітності, або на теоретичних аспектах концепції інтегрованого звіту – і значно менше уваги приділяється процесам, механізмам і технологіям, що забезпечують можливість такої інтеграції на операційному рівні. Проблема набуває особливої гостроти для підприємств з пострадянських економік, де традиція сегрегованого обліку закладена нормативно та підкріплена десятиліттями практики.

Метою дослідження є розкриття концептуальних засад і практичних механізмів побудови єдиної облікової системи підприємства в умовах євроінтеграції, яка забезпечує відповідність вимогам IFRS S1/S2 та ESRS і водночас задовольняє потреби оперативного управлінського обліку. Для досягнення цієї мети вирішено такі завдання: систематизовано теоретичні підходи до розмежування й зближення двох облікових підсистем; охарактеризовано європейську регуляторну архітектуру та її наслідки для внутрішньої організації обліку; розроблено концептуальну трирівневу модель єдиної облікової системи; визначено роль цифрових технологій у забезпеченні конвергенції; окреслено бар'єри та практичні механізми впровадження.

***Матеріали та методи.*** Дослідження ґрунтується на застосуванні комплексу взаємодоповнюючих методів. Систематичний огляд наукових публікацій з проблем інтегрованої звітності та сталого обліку охоплює рецензовані джерела зі Scopus та Web of Science за 2014-2025 роки з фокусом на дослідженнях з управлінського контролю, архітектури облікових систем та

ESG-розкриття. Порівняльний аналіз структур облікових систем проводився за п'ятьма критеріями: інформаційна база, аудиторія користувачів, методологічна уніфікація, синхронізація даних і відповідність нефінансовим стандартам. Контент-аналіз нормативних документів (IIRC Framework 2021, IFRS S1/S2 2026, Directive 2022/2464/EU, ESRS 2022–2024) дозволив визначити конкретні вимоги до архітектури та процесів збору даних.

Структурно-логічне моделювання застосовано для розробки концептуальної схеми єдиної облікової системи. Для оцінки взаємозв'язків між нефінансовими показниками та фінансовими результатами – метод типологізації зв'язків на основі аналізу каузальних ланцюгів. Матеріалом для аналізу бар'єрів впровадження слугували результати досліджень з практики впровадження CSRD у малих і великих підприємствах ЄС (Braun, 2025; Levchenko & Antonova, 2024).

***Результати та обговорення.*** Дискусія про автономію управлінського та фінансового обліку має глибоке коріння. Починаючи з класичних праць Kaplan & Atkinson (1998) та Horngren et al. (2002), у науковій літературі переважало уявлення про принципово різну природу цих підсистем: фінансовий облік вважався «зовнішньо орієнтованим», а управлінський – «внутрішньо орієнтованим», зі своїми стандартами вимірювання, часовими горизонтами й аудиторіями. Ця концептуальна сегрегація виправдовувала дублювання інформаційних потоків і відсутність уніфікованих баз даних.

Проте вже у 2000-х роках низка дослідників поставила під сумнів доцільність такого розподілу. Chenhall & Moers (2015), аналізуючи еволюцію систем управлінського контролю, виявили, що підприємства дедалі частіше стикаються з вимогою забезпечити узгодженість між оперативними управлінськими даними та показниками, що розкриваються у фінансовій звітності. Автори кваліфікували це як «функціональну конвергенцію», спричинену насамперед зростанням ролі стратегічного управління й необхідністю узгодження KPI менеджменту з показниками для зовнішніх стейкхолдерів.

Baboukardos & Rimmel (2016) у дослідженні, присвяченому зв'язку між інтегрованою звітністю та вартістю підприємства на прикладі південноафриканських компаній, встановили, що впровадження Рамкової концепції IIRC суттєво підвищує цінність фінансових показників в очах інвесторів тоді, коли вони подаються разом із нефінансовими індикаторами. На думку авторів, це сигналізує ринку про зрілість внутрішнього контролю та достовірність управлінських даних. Пізніші дослідження підтвердили зворотний причинно-наслідковий зв'язок: підприємства з розвиненими системами управлінського обліку демонструють вищу якість інтегрованих звітів, оскільки мають налагоджені процеси внутрішнього контролю, на які можна спертися при розкритті ESG-інформації (Bezuidenhout et al., 2024).

Pratama et al. (2024) у контексті аналізу перспектив упровадження IFRS S1/S2 наголошує, що ці стандарти передбачають не лише нову форму

розкриття, а й корінну перебудову процесів збору й обробки даних: фінансовий відділ і підрозділи управлінського обліку мають опрацьовувати одну й ту саму інформацію за узгодженою методологією. Дослідник кваліфікує це як «структурний виклик для облікових систем другого десятиліття XXI ст.», що потребує перегляду планів рахунків, систем класифікації та процедур верифікації.

Важливий внесок у розуміння проблеми здійснили Dumay et al. (2016) у систематичному огляді літератури з інтегрованої звітності, де зафіксовано: практика корпоративного впровадження залишається переважно поверхневою – компанії здебільшого додають ESG-показники до наявних форм, не перебудовуючи обліковий процес. Ці висновки підтверджує Parker (2020), який встановлює: без перегляду плану рахунків і системи аналітичного обліку формальне додавання нефінансових показників не дає ефекту дійсно єдиної системи. Більш пізній систематичний огляд Gatea (2025), що охопив 57 публікацій зі Scopus за 2002–2025 роки, доводить: лише ті підприємства, де інтеграція закріплена на рівні облікової системи (а не тільки форм звітності), демонструють статистично значущий позитивний вплив ESG-практик на фінансові результати.

Окрему течію досліджень формують праці з ролі систем управлінського контролю (MCS) у забезпеченні інтегрованої звітності. Bezuidenhout et al. (2024) показують, що організаційна культура, чітко прописана відповідальність і постійний діалог із стейкхолдерами є ключовими детермінантами того, чи стане інтегрована звітність реальним механізмом управління, а чи зводитиметься до формального комплаєнсу. Цей висновок є особливо значущим для практики, оскільки акцентує роль організаційних, а не лише технічних чинників у процесі конвергенції.

Запровадження Директиви CSRD (Directive 2022/2464/EU) є найвагомішим кроком ЄС до реального зближення фінансової та нефінансової звітності за понад двадцять років регуляторної еволюції. Директива розширила сферу дії порівняно з попереднім регулюванням NFRD (Non-Financial Reporting Directive, 2014/95/EU) з приблизно 11 000 компаній до понад 50 000 підприємств, включно з деякими компаніями третіх країн, що мають суттєву діяльність у ЄС. За вимогами CSRD, що є обов'язковою для великих та публічних підприємств починаючи з 2024 фінансового року, звітність зі сталого розвитку має бути розміщена безпосередньо у складі щорічного управлінського звіту – тобто документально інтегрована з традиційною фінансовою звітністю.

Принципово важливим у CSRD є запровадження концепції «подвійної суттєвості» (double materiality): підприємство зобов'язане розкривати як вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство (impact materiality), так і вплив зовнішніх факторів сталого розвитку на фінансовий стан підприємства (financial materiality). Ця двовекторна логіка вимагає від облікових служб одночасної роботи з фінансовими й нефінансовими даними в межах єдиної аналітичної системи. Дослідження Торелі та ін. (2020) показує, що оцінка

суттєвості є одним з найскладніших практичних аспектів, оскільки вимагає інтеграції внутрішніх управлінських баз даних із зовнішніми даними про стейкхолдерів.

Стандарти ESRS, розроблені Фондом EFRAG і прийняті Єврокомісією у 2023 році, встановлюють 12 тематичних стандартів: два горизонтальних (ESRS 1, ESRS 2) і десять тематичних – чотири екологічні (ESRS E1–E4), чотири соціальні (ESRS S1–S4) і два управлінські (ESRS G1–G2). Кожен стандарт містить вимоги до розкриття, прив'язані до конкретних фінансових показників, що остаточно закріплює «фінансово-нефінансовий місток» як архітектурну вимогу, а не лише рекомендацію.

Паралельно IFRS S1 і S2 формують глобальний базовий рівень розкриття: S1 встановлює загальні вимоги до стійкої фінансової інформації, S2 – специфічні вимоги до кліматичних ризиків і можливостей. Хоча обидва стандарти базуються на рекомендаціях TCFD і суттєво перетинаються з ESRS, між ними є методологічні відмінності, передусім у підходах до суттєвості. Аналіз, проведений Поповіченко (2026), підтверджує, що підприємства, які впроваджують ESRS, змушені одночасно враховувати вимоги IFRS S, що посилює необхідність інтеграції інформаційної бази.

Для підприємств, що прагнуть євроінтеграції, вищезазначені вимоги означають відмову від бінарної моделі «окремий фінансовий облік – окремий управлінський облік» на користь єдиної платформи, де обидва потоки даних синхронізовані. В таблиці 1 подано порівняльну характеристику ізольованої та інтегрованої архітектури облікових систем.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика ізольованої та інтегрованої моделей облікових систем підприємства**

| Критерій | Ізольована модель | Інтегрована модель |
|---|---|---|
| Інформаційна база | Роздільні бази даних для кожної підсистеми | Єдина база, спільний план рахунків |
| Основна аудиторія | Менеджмент або зовнішні користувачі окремо | Всі стейкхолдери через єдиний масив даних |
| Методологічна уніфікація | Різна методологія оцінки та визнання | Уніфікована методологія |
| Синхронізація даних | Ручна консолідація, часові лаги | Автоматична синхронізація |
| Відповідність ESRS/IFRS S | Часткова або формальна | Системна, архітектурно закріплена |
| Витрати на підготовку звітності | Значні (дублювання процесів) | Нижчі за рахунок усунення дублювань |
| Якість ESG-даних | Низька верифікованість | Верифікована через єдиний аудиторський ланцюг |
| Гнучкість при регуляторних змінах | Низька (два незалежні процеси змін) | Висока (один адаптаційний процес) |

*Джерело: складено автором на основі Chenhall & Moers (2015), Dumay et al. (2016), EFRAG ESRS (2022), Directive 2022/2464/EU.*

Як видно з таблиці 1, ізольована модель, хоча й є більш звичною для більшості підприємств пострадянського простору, несе суттєві транзакційні витрати та знижує достовірність нефінансових даних. Інтегрована модель потребує первинних інвестицій у перебудову архітектури, але у довгостроковій перспективі формує нижчий сукупний обліковий тягар і вищу порівнянність звітності.

На основі аналізу регуляторних вимог та практики провідних компаній Німеччини, Нідерландів, Данії і Швеції (де традиції управлінського контролю є найбільш зрілими і де CSRD застосовується в першу чергу) можна виділити три ієрархічні рівні єдиної облікової системи: операційний, аналітичний і звітний.

*Операційний рівень* є точкою одночасної реєстрації трьох потоків даних: традиційних фінансових документів, нефінансових операційних даних (споживання енергії та води, обсяги відходів, кількість виробничих інцидентів, плинність персоналу) та ESG-метрик відповідно до вимог ESRS. Критично важливою умовою є їх одночасна атрибуція – прив'язка до плану рахунків, центрів відповідальності та господарських одиниць. Саме цей рівень є найбільш ресурсомістким з погляду організаційних змін, оскільки вимагає перебудови первинного документообігу та навчання персоналу.

*Аналітичний рівень* є сполучною ланкою між первинними даними та звітними формами. Єдина база даних, сформована на цьому рівні, є основою для всього спектра управлінського аналізу: від CVP-аналізу та бюджетування до збалансованої системи показників (BSC) і ESG-скорингу. Ключова перевага полягає в тому, що внутрішній менеджер і зовнішній аудитор спираються на один масив верифікованих даних, що унеможливлює розбіжності між управлінськими звітами та публічною звітністю – типова проблема ізольованих систем.

*Звітний рівень* продукує три типи виходів: фінансову звітність за МСФЗ або НП(С)БО, управлінську звітність (KPI, бюджетні звіти, показники BSC) і звітність зі сталого розвитку за CSRD/ESRS та IFRS S1/S2. Принципово важливим є те, що всі три виходи підлягають зовнішній аудиторській перевірці – з 2024 року CSRD вимагає обов'язкової «обмеженої впевненості» (limited assurance) щодо нефінансових даних, а з 2028 року передбачається «достатня впевненість» (reasonable assurance), яка відповідає стандартам фінансового аудиту.

Стрижнем єдиної облікової системи є механізм формалізованого узгодження нефінансових і фінансових показників. Рамкова концепція IIRC виокремлює шість капіталів: фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціально-відносний та природний. Аналіз звітності за IIRC Frame-

work демонструє, що саме взаємодія між капіталами є змістовною основою для інтеграції управлінського та фінансового обліку (Pigatto et al., 2023).

За характером взаємозв'язку між ESG-показниками та фінансовими величинами підприємства можна виділити чотири типи, деталізовані в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Типологія зв'язків між нефінансовими ESG-показниками та фінансовими величинами підприємства**

| Тип зв'язку | Приклад | Відображення в обліку | Практичне значення для менеджменту |
|---|---|---|---|
| Прямий (каузальний) | Зниження викидів $CO_2$ → зниження енергоспоживання → зниження витрат | Собівартість, ефективність центрів відповідальності | Оптимізація CVP-аналізу |
| Регуляторний | Дотримання CSRD → уникнення штрафів та санкцій | Умовні зобов'язання, нефінансові резерви | Управління комплаєнс-ризиком |
| Репутаційний | Висока ESG-оцінка → нижча вартість капіталу | Дисконтована вартість, WACC, рентабельність власного капіталу | Стратегічне управління вартістю |
| Ресурсний | Раціональне використання води / енергії | Матеріальні витрати, коефіцієнти ресурсомісткості | Оперативне управління витратами |
| Ринковий | ESG-рейтинг → доступ до «зеленого» фінансування | Витрати на позиковий капітал, умови кредитування | Планування структури капіталу |

*Джерело: складено автором на основі IFRS S2 (2026), INAA (2024), Bezuidenhout et al. (2024), Gatea (2025).*

Виявлені зв'язки потребують формалізації у плані рахунків і системі аналітики. Зокрема, впровадження субрахунків для відображення витрат, пов'язаних із управлінням ризиками ESG, дозволяє не лише задовольняти регуляторні вимоги CSRD, а й відстежувати ефективність управління нефінансовими чинниками вартості в режимі оперативного управлінського обліку.

Суттєвою практичною проблемою, яку підкреслює Pratama et al. (2024), є відсутність налагодженої системи верифікації нефінансових даних у більшості підприємств. На відміну від фінансових показників, ESG-дані зазвичай не проходять обов'язкової аудиторської перевірки, що знижує їх порівнянність і достовірність між підприємствами. Системне включення ESG-даних у єдину облікову архітектуру з поширенням на них тих самих процедур внутрішнього контролю, що застосовуються до фінансових даних, є ефективним вирішенням цього протиріччя. Тут варто підкреслити, що за

результатами досліджень Gatea (2025), компанії з вищим рівнем верифікованості ESG-показників демонструють суттєво кращу кореляцію між декларованими нефінансовими результатами та реальними операційними показниками.

Аналогічно, дослідження Мазурик (2025) підтверджує, що підприємства, які включають ESG-показники до щоденного управлінського обліку, демонструють вищий рівень достовірності та порівнянності даних у публічній звітності. Це емпірично обґрунтовує тезу про те, що якість звітності зі сталого розвитку є похідною від якості внутрішніх облікових процесів, а не навпаки.

Архітектурна інтеграція управлінського й фінансового обліку в сучасних умовах неможлива без відповідного технологічного забезпечення. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) є основним організаційно-технологічним інструментом для побудови єдиної облікової платформи. Дослідження Špatenka & Koch (2021) демонструє, що впровадження ERP-систем статистично значущо пов'язане з покращенням фінансових результатів підприємств у більшості секторів економіки ЄС, насамперед через усунення дублювання інформаційних потоків і скорочення часових лагів між операційними подіями та їх відображенням в обліку.

Сучасні ERP-платформи (SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365) вже забезпечують модулі ESG-обліку та інтеграції нефінансових даних. Проте дослідження Levchenko & Antonova (2024) застерігає від надмірного оптимізму: проблеми з упровадженням CSRD і ESRS пов'язані не стільки з відсутністю технологій, скільки з недостатньою підготовленістю персоналу, нечіткістю розподілу відповідальності між відділами та несумісністю методологічних підходів між IT-архітекторами й обліковцями. Ці висновки підтверджуються практикою: за даними Reuters (2026), у перший рік обов'язкового застосування CSRD понад 60% великих підприємств ЄС зазнали труднощів зі збором верифікованих нефінансових даних, попри наявність ERP-систем.

Разом з тим, розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нові перспективи для автоматизованого ESG-скорингу. Дослідження Gatoi et al. (2026) показало, що AI-системи для аналізу ESG-даних демонструють вищу точність оцінювання порівняно з традиційними рейтинговими підходами, що суттєво підвищує аналітичну цінність нефінансових показників для управлінських рішень. Водночас автори застерігають, що AI-підсистеми ESG-аналізу повинні мати доступ до достовірних первинних даних – і саме єдина облікова платформа є їх надійним джерелом.

В таблиці 3 систематизовано технологічні інструменти реалізації єдиної облікової системи відповідно до рівнів запропонованої архітектури.

Попри очевидні переваги єдиної облікової системи, її практичне впровадження пов'язане з низкою системних бар'єрів. Braun (2025) у дослідженні щодо залучення МСП до виконання вимог CSRD через ланцюги постачання ідентифікує п'ять основних груп перешкод: фінансові (висока

вартість упровадження), кадрові (дефіцит компетентностей), методологічні (невизначеність щодо застосування принципу суттєвості), організаційні (опір змінам) та технологічні (несумісність успадкованих систем). Для МСП найболючішою є перша група, оскільки вартість адаптації облікової архітектури може бути непропорційною до розміру бізнесу.

*Таблиця 3*

**Технологічні інструменти реалізації єдиної облікової системи за рівнями архітектури**

| Рівень системи | Технологічний інструментарій | Функція | Приклади рішень |
|---|---|---|---|
| Операційний | ERP-модулі первинного обліку, IoT-сенсори, автоматизований документообіг | Реєстрація і збір первинних даних | SAP FI/CO, Oracle GL, M365 |
| Аналітичний | Business Intelligence (BI), ESG-модулі ERP, системи управлінської звітності | Обробка, класифікація, аналіз | SAP Analytics Cloud, Power BI, Tableau |
| Звітний | XBRL-технології, платформи інтегрованої звітності, AI-системи ESG-скорингу | Формування, верифікація і подання звітності | SAP Disclosure Management, Workiva |

*Джерело: складено автором на основі Špatenka & Koch (2021), Gatoi et al. (2026), Reuters (2026).*

Водночас дослідження підкреслює, що МСП мають потенційно вагому перевагу – простіші організаційні структури, які спрощують реконфігурацію інформаційних потоків. Підприємства з однорідними бізнес-процесами та невеликою кількістю центрів відповідальності можуть упровадити принципи єдиної облікової системи з меншими витратами, ніж великі диверсифіковані корпорації. При цьому участь МСП у ланцюгах постачання великих компаній, що підпадають під CSRD, фактично примушує їх надавати верифіковані ESG-дані навіть без прямого регуляторного зобов'язання.

Для підприємств пострадянських економік, що готуються до євроінтеграції, актуальним є ще один специфічний бар'єр – нормативно закріплена двоколійність облікових систем. На відміну від країн ЄС, де управлінський облік є суто внутрішньою справою підприємства і не регулюється ззовні, вітчизняна практика значною мірою орієнтована на відповідність зовнішнім нормативним приписам. Це знижує гнучкість у реконфігурації планів рахунків і гальмує уніфікацію.

На основі аналізу міжнародної практики та систематизації наукових рекомендацій можна окреслити конкретну послідовність кроків переходу до єдиної облікової системи.

По-перше, *GAP-аналіз поточного стану*. Діагностика розривів між наявними обліковими підсистемами та вимогами ESRS/IFRS S1/S2 є

обов'язковим стартовим кроком. Ідентифікуються дані, що наявні в управлінській підсистемі, але відсутні у фінансовій (і навпаки), а також виявляються протиріччя в методологіях оцінки.

По-друге, *перебудова плану рахунків і системи центрів відповідальності.* Запровадження ESG-субрахунків, введення нових аналітичних розрізів для відображення витрат і активів, пов'язаних зі сталим розвитком, є технічним ядром трансформації. Ця робота потребує узгодженої участі головного бухгалтера, фінансового директора, ІТ-департаменту та підрозділів, відповідальних за ESG.

По-третє, *поширення системи внутрішнього контролю на нефінансові дані.* Розробляються контрольні процедури для верифікації ESG-метрик – аналогічні тим, що застосовуються для фінансових даних. Це є передумовою задоволення майбутніх вимог CSRD щодо «достатньої впевненості» аудитора.

По-четверте, *впровадження або модернізація технологічної платформи.* Якщо наявна ERP-система не має ESG-модуля, розглядається або розширення функціональності, або впровадження спеціалізованого BI-рішення з інтеграцією до існуючої облікової платформи.

По-п'яте, *навчання та зміна організаційної культури.* Bezuidenhout et al. (2024) акцентують, що технічні рішення без зміни культури обліку мають обмежений ефект. Персонал, який досі сприймав управлінський і фінансовий облік як цілком окремі функції, потребує перебудови ментальної моделі своєї роботи.

***Висновки.*** Проведений аналіз засвідчує, що інтеграція управлінського й фінансового обліку в єдину систему є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично необхідною відповіддю на нову регуляторну реальність ЄС. Директива CSRD, стандарти ESRS і IFRS S1/S2 спільно формують регуляторне середовище, в якому традиційна бінарна архітектура облікових підсистем стає функціонально застарілою та організаційно витратною. Підприємства, що планують євроінтеграцію, мають розглядати перехід до єдиної облікової платформи не лише як захід з виконання нормативних вимог, а й як стратегічну інвестицію в якість управлінської інформації, достовірність звітності та конкурентоспроможність на ринку капіталу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концептуальної трирівневої схеми єдиної облікової системи підприємства, що синтезує підходи IIRC Framework, IFRS S1/S2 та ESRS і забезпечує архітектурну єдність фінансового й управлінського обліку з включенням ESG-метрик на рівні первинної реєстрації даних. Запропонована п'ятикрокова модель упровадження та розширена типологія зв'язків між нефінансовими й фінансовими показниками формують практичний алгоритм трансформації, адаптований до умов підприємств, що орієнтуються на євроінтеграцію.

Перспективою подальших досліджень є розробка галузевих методичних рекомендацій щодо адаптації плану рахунків і системи внутрішнього контролю - передусім для секторів із високою нефінансовою звітністю (промисловість,

агросектор, торгівля). Окремого дослідження потребує питання забезпечення порівнянності ESG-даних між підприємствами різних розмірів в умовах асиметрії регуляторного тиску.

## References

Pratama, A., Dewi, N., Sofia, P., Muhammad, K., & Megawati, L. R. (2024). Sustainability reporting ecosystem and IFRS S1 and S2: How accounting research can assist its implementation. *Journal of Ecohumanism*, *3*(4), 3101–3129. https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3830

Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, *35*(4), 437–452. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.04.004

Gatea, A. (2025). Integrating carbon and environmental accounting into sustainability reporting: A systematic literature review. *Fairness*, *1*(2). https://doi.org/10.70764/gdpu-fr.2025.1(2)-04

Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, *47*, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002

Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., & Dumay, J. (2023). Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: A holistic approach for a holistic instrument. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *14*(7), 90–123. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, *40*(3), 166–185. https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001

Braun, T. (2025). Corporate Sustainability Reporting Directive – engagement of SMEs into the EU multilevel sustainability enforcement system. *Journal of Global Responsibility*, *17*(2), 343–365. https://doi.org/10.1108/JGR-04-2025-0126

European Commission. (2022). *Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting*. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464

Bezuidenhout, S., de Villiers, C., & Dimes, R. (2023). How management control systems can enable, constrain, and embed integrated reporting. *Accounting & Finance*, *63*, 4251–4273. https://doi.org/10.1111/acfi.13092

IFRS Foundation. (2026). *IFRS S1 general requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. International Sustainability Standards Board. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/

IFRS Foundation. (2026). *IFRS S2 climate-related disclosures*. International Sustainability Standards Board. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/

International Integrated Reporting Council. (2021). *International «IR» framework*. IIRC. https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

Levchenko, N., & Antonova, L. (2024). Management of sustainable development of companies through the prism of corporate reporting in accordance with the requirements of CSRD and ESRS. *Management and Business*, *2*(1), 25–34. https://doi.org/10.59214/mb/1.2024.25

Мазурик, В. (2025). ESG-фактори в системі обліково-аналітичного забезпечення інвестиційної діяльності: формування інтегрованих метрик. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, (1–2), 17–25. https://doi.org/10.35774/ibo2025.01-02.017

Špatenka, J., & Koch, M. (2021). Sustainable development of companies using the ERP system as a fundamental tool of digital transformation. *Trends Economics and Management*, *15*(38), 61–70. https://doi.org/10.13164/trends.2021.38.61

Gatoi, H., Belhaoua, I., Akhtar, K., Qadir, M., Mohammad, N., & Ali, M. (2026). Green intelligence in finance: Artificial intelligence-driven ESG analytics and sustainable investment performance. *Inverge Journal of Social Sciences*, *5*(1), 15–27. https://doi.org/10.63544/ijss.v5i1.216

Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: Cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *33*(8), 1943–1967. https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4609

Torelli, R., Balluchi, F., & Furlotti, K. (2020). The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 470–484. https://doi.org/10.1002/csr.1813

Bezverkhyi, K. (2024). Implementation European Sustainability Reporting Standards. *Ius Odernum*, *133*(2), 134–150. https://doi.org/10.31617/3.2024(133)08

Поповіченко, Д. (2026). Порівняльний аналіз підходів до ESG-звітності: ESRS, IFRS S1/S2, GRI та SASB. *Економіка та суспільство*, (85). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-75

Наталія Скрипник ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-2180-5863
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація.*** *Досліджено трансформацію облікової політики підприємства в умовах переходу на повну відповідність МСФЗ як багатовимірний процес, що охоплює методологічні, організаційні, інформаційні, контрольні та галузеві зміни. Показано, що в контексті євроінтеграції облікова політика перестає бути лише внутрішнім регламентом і набуває статусу стратегічного інструменту адаптації підприємства до вимог прозорості, зіставності, простежуваності й підзвітності, які діють у європейському економічному просторі. На основі огляду наукових досліджень і положень IFRS 1 та IAS 8 обґрунтовано, що повна відповідність МСФЗ вимагає перегляду принципів визнання, оцінки, класифікації та розкриття, а також перебудови внутрішнього контролю, IT-архітектури й управлінської аналітики. Додатково розкрито галузеву диференціацію переходу, оскільки характер облікових рішень суттєво змінюється залежно від структури активів, доходів, ризиків і контрактних моделей підприємств. Запропоновано концептуальну модель трансформації облікової політики, що поєднує нормативний, методичний, технологічний, контрольний, адаптаційний та галузевий блоки. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні облікової політики як адаптивної рамки, що забезпечує одночасно відповідність МСФЗ і сумісність із майбутніми вимогами інтегрованої та сталого розвитку звітності в європейському контексті.*

***Ключові слова:*** *облікова політика, МСФЗ, IFRS 1, IAS 8, євроінтеграція, фінансова звітність, облікові оцінки, внутрішній контроль, професійне судження, сталий розвиток.*

***Вступ.*** Перехід підприємства на повну відповідність МСФЗ у сучасних умовах не може розглядатися як суто технічна операція з перенесення національних облікових даних у новий формат. Такий перехід є глибокою трансформацією облікової політики, яка змінює спосіб бачення економічної реальності всередині підприємства та спосіб її представлення зовнішнім користувачам (Honkova, 2018). Особливої ваги ця проблема набуває в умовах євроінтеграції, оскільки зближення з європейським ринком капіталу, банківськими інституціями та регуляторним середовищем висуває до

підприємств вимогу не просто вести облік за стандартами, а організовувати облікову систему на принципах порівнянності, прозорості та інформативності (Levchenko & Antonova, 2024).

У науковій літературі ефекти першого застосування МСФЗ оцінюються неоднозначно. Частина дослідників підкреслює поліпшення інформаційної цінності облікової інформації, підвищення якості розкриття та посилення довіри інвесторів (Filip & Raffournier, 2013; Kouki, 2018). Інші звертають увагу на те, що позитивний ефект не є автоматичним: він залежить від інституційного середовища, жорсткості нагляду, професійної підготовки бухгалтерів і практики правозастосування (Christensen et al., 2015; Soderstrom & Sun, 2007). Ще одна група досліджень демонструє, що перехід на МСФЗ супроводжується істотними транзакційними витратами, особливо на етапі адаптації інформаційних систем, формування відкритого балансу та проведення аудиту (Kim et al., 2012).

У цьому контексті облікова політика є центральним елементом, через який підприємство інтегрує вимоги стандартів у власну систему управління. Якщо раніше облікова політика сприймалася як набір дозволених альтернатив, то в умовах повної відповідності МСФЗ вона перетворюється на механізм професійного судження, документованого вибору методів та забезпечення узгодженості між окремими стандартами (Muthupandian, 2008; IFRS Foundation, 2025b). Саме тому трансформація облікової політики становить не допоміжний, а базовий елемент переходу на МСФЗ.

Метою статті є розкриття змісту, етапів та управлінських наслідків трансформації облікової політики підприємства при переході на повну відповідність МСФЗ, а також обґрунтування її ролі як адаптивної рамки євроінтеграційного розвитку підприємства. Завданнями дослідження є: узагальнити нормативні положення IFRS 1 та IAS 8; систематизувати наукові підходи до наслідків переходу на МСФЗ; визначити ключові напрями змін в обліковій політиці; показати роль внутрішнього контролю, ІТ та галузевої специфіки; запропонувати модель поетапної трансформації.

***Матеріали та методи.*** Дослідження базується на комплексі методів: нормативно-правовому аналізі, порівняльному аналізі наукових джерел, логічному узагальненні, систематизації та структурному моделюванні. Нормативну основу становлять положення IFRS 1 «First-time Adoption of International Financial Reporting Standards» і IAS 8 «Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors» (IFRS Foundation, 2025a; IFRS Foundation, 2025b). Ці стандарти визначають як загальні принципи вибору облікових політик, так і порядок їх зміни під час першого застосування МСФЗ.

Огляд літератури охоплює дослідження інформаційної цінності облікової інформації після впровадження МСФЗ у Європі, роботи про вибір облікових політик під час переходу, а також дослідження трансформаційних витрат і внутрішнього контролю (Soderstrom & Sun, 2007; Filip & Raffournier, 2013; Kim et al., 2012). Особливу увагу приділено працям, які розглядають перший перехід

як процес із високою організаційною складністю, що вимагає координації обліку, аудиту, IT та управлінських функцій (Kvaal & Nobes, 2011; Deloitte IAS Plus, 2025).

У процесі дослідження застосовано також інституційний підхід, який дає змогу оцінити, як саме правові, професійні та організаційні механізми впливають на формування облікової політики підприємства (Christensen et al., 2015). Водночас використано елементи контент-аналізу, щоб виокремити повторювані мотиви в науковій дискусії: підвищення якості звітності, зростання витрат, необхідність професійного судження, значення внутрішнього контролю, залежність результатів від інституційного середовища та галузеві відмінності (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021; Viana et al., 2023).

***Результати та обговорення.*** У класичній моделі облікова політика розуміється як сукупність обраних підприємством принципів, методів і процедур бухгалтерського обліку. Проте в системі МСФЗ це визначення є недостатнім, оскільки стандарти побудовані переважно на принципах, а не на жорстких алгоритмах. Відповідно до IAS 8, облікова політика має бути послідовно застосована до подібних операцій, а зміна допускається лише тоді, коли вона призводить до більш доречної та надійної інформації (IFRS Foundation, 2025b; Muthupandian, 2008).

У практичному вимірі це означає, що підприємство не може обмежитися формальним приведенням звітних форм у відповідність до шаблонів МСФЗ. Потрібна повна ревізія того, як визнаються, оцінюються і розкриваються економічні події. Наприклад, облік фінансових інструментів за IFRS 9 вимагає іншої логіки класифікації активів і зобов'язань, ніж національні правила; орендні операції за IFRS 16 змінюють уявлення про баланс і фінансовий леверидж; знецінення активів потребує прогнозного тестування майбутніх потоків коштів (IASB, 2024; Deloitte IAS Plus, 2025). Усе це не може бути реалізовано без глибокого оновлення облікової політики.

Важливою рисою МСФЗ є ширше застосування професійного судження. Згідно з дослідженням Kvaal & Nobes (2011), навіть після обов'язкового впровадження МСФЗ національні патерни облікової поведінки зберігаються, оскільки підприємства продовжують орієнтуватися на попередню практику у виборі між допустимими альтернативами. Це означає, що сама наявність стандартів не гарантує однакових рішень, якщо облікова політика не супроводжується внутрішніми правилами професійного узгодження (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021).

У дослідженнях ефектів переходу на МСФЗ можна виділити кілька концептуальних підходів. Перший підхід представлений працями, що акцентують на підвищенні корисності фінансової звітності. Filip & Raffournier (2013) виявили, що після запровадження МСФЗ в Європі посилився зв'язок між прибутком і ринковою ціною акцій, тобто зріс рівень інформаційної цінності облікової інформації. Схожі висновки робить Kouki (2018), показуючи, що

вплив МСФЗ на корисність даних виявляється позитивним, але нерівномірним у різних країнах і залежить від особливостей ринкового середовища.

Другий підхід є більш критичним і полягає в тому, що формальне застосування МСФЗ може не призводити до глибинної зміни бухгалтерської практики. Дослідження Kvaal & Nobes (2011) свідчить про збереження національних моделей, особливо в континентальній Європі, де традиції консерватизму, податкової орієнтації та юридичної формалізації залишаються впливовими. Бібліометричний огляд щодо реакції стейкхолдерів на впровадження IFRS також вказує, що якість облікової інформації значною мірою залежить від механізмів нагляду, а не лише від формальної наявності стандартів (Soderstrom & Sun, 2007; World Bank, 2020).

Третій підхід акцентує на витратах і організаційних труднощах. Kim et al. (2012) зафіксували зростання аудиторських витрат у рік переходу, а малі підприємства несуть непропорційно високі витрати. Дослідження Viana et al. (2023) по ринках, що розвиваються, також показує, що вплив IFRS є витратною зміною, яка тривалий час відчувається в наступні звітні періоди. Водночас для публічного сектору перехід на нові стандарти змінює не лише звітність, а й аудиторське навантаження (Levchenko & Antonova, 2024).

Повна відповідність МСФЗ вимагає, щоб облікова політика охоплювала всі суттєві ділянки фінансової звітності та визначала спосіб реалізації стандартів на рівні конкретного підприємства. Згідно з IFRS 1, перший комплект звітності за МСФЗ має бути складений на основі єдиних облікових політик, що застосовуються до всіх представлених у ній звітних періодів (IFRS Foundation, 2025a; IASB, 2024). Це означає, що підприємство повинно не тільки обрати нові правила, а й ретроспективно перерахувати порівняльні дані, крім випадків, коли стандарт дозволяє винятки.

IAS 8, своєю чергою, визначає критерії вибору й зміни облікових політик, а також розмежовує зміну політики, зміну оцінки та виправлення помилки (IFRS Foundation, 2025b; Muthupandian, 2008). Для практики це принципово важливо, оскільки кожна з цих операцій має різні наслідки для звітності. Неправильне віднесення зміни до категорії «оцінка» замість «політика» або навпаки змінює порядок відображення порівняльної інформації. Тому в процесі трансформації політики потрібно встановлювати формалізовану процедуру класифікації змін і документування професійних суджень (Deloitte IAS Plus, 2025).

Основні відмінності між національною та МСФЗ-орієнтованою моделлю облікової політики узагальнено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Порівняння національної та МСФЗ-орієнтованої облікової політики**

| Критерій | Національна модель | МСФЗ-орієнтована модель |
|---|---|---|
| Природа регулювання | Деталізовані правила | Принципи та професійне судження |
| Ступінь альтернативності | Низький | Середній або високий |

| Критерій | Національна модель | МСФЗ-орієнтована модель |
|---|---|---|
| Основна мета | Формальна відповідність | Доречність і достовірність |
| Оцінка активів | Історична собівартість | Собівартість, переоцінка, справедлива вартість |
| Роль приміток | Обмежена | Суттєва, пояснювальна |
| Зв'язок з управлінням | Нерівномірний | Тісний, аналітично пов'язаний |
| Місце судження | Похідне | Центральне |
| Орієнтація на користувача | Регулятор і податкова система | Інвестор, кредитор, стейкхолдер |

*Джерело: складено автором на основі IFRS Foundation (2025a), IFRS Foundation (2025b), Kouki (2018), Eisenschmidt & Krasodomska (2021), World Bank (2020).*

Трансформація охоплює щонайменше п'ять блоків: принципи визнання і припинення визнання активів та зобов'язань; моделі оцінки, включно зі справедливою вартістю, амортизованою собівартістю, резервуванням і тестом на знецінення; правила класифікації доходів, витрат і фінансових інструментів; структуру приміток, суттєвих суджень і облікових оцінок; організацію внутрішнього контролю та інформаційної підтримки.

У процесі переходу на МСФЗ доцільно виокремити такі етапи (Deloitte IAS Plus, 2025; IASB, 2024; IFRS Foundation, 2025a):

1. Початкова діагностика.
2. Проектування облікової політики.
3. Перерахунок початкового балансу.
4. Налаштування контролів і IT-систем.
5. Підготовка першої повної звітності.

Кожний із цих етапів супроводжується ризиками. Найбільш поширеними є помилки у визнанні активів і зобов'язань, невірна класифікація різниць між оцінками та політиками, а також недооцінка витрат на консультування, аудит і переналаштування систем (Kim et al., 2012). З огляду на це, перехід до МСФЗ доцільно розглядати як проєкт управління змінами, а не як одномоментну бухгалтерську операцію (Christensen et al., 2015; Kvaal & Nobes, 2011). Деталізацію ключових змін в обліковій політиці при переході на МСФЗ наведено в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Основні напрями трансформації облікової політики при повному переході на МСФЗ**

| Напрям змін | Зміст трансформації | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Основні засоби | Вибір між собівартістю та переоцінкою; тест на знецінення | Більш реалістичне відображення вартості |
| Нематеріальні активи | Уточнення критеріїв капіталізації та імпейрменту | Підвищення релевантності активів |
| Запаси | Узгодження методів оцінки та списання | Більш точна собівартість |
| Доходи | Застосування IFRS 15 і 5-крокової моделі | Уніфікація визнання доходу |

| Напрям змін | Зміст трансформації | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Оренда | Визнання права користування та зобов'язання | Повніше відображення боргового навантаження |
| Фінансові інструменти | Класифікація за IFRS 9 | Кращий ризик-менеджмент |
| Резерви | Визнання за критерієм імовірності та оцінки | Підвищення консерватизму |
| Податки | Облік відстрочених податкових наслідків | Узгодження обліку та податків |
| Розкриття | Суттєві судження, оцінки, ризики | Зростання прозорості |

*Джерело: складено автором на основі IFRS Foundation (2025a), IFRS Foundation (2025b), IASB (2024), Deloitte IAS Plus (2025), Doukakis (2014).*

Не менш важливою складовою трансформації є внутрішній контроль. Впровадження МСФЗ без належної системи контролю призводить до того, що нові облікові принципи формально задекларовані, але фактично не підтримуються на рівні первинних даних і процедур перевірки. Дослідження щодо переходу на IFRS показують, що компанії з більш розвиненими контрольними механізмами зазнають менших витрат від переходу та швидше досягають стабільності нової системи (Christensen et al., 2015; Kvaal & Nobes, 2011).

Внутрішній контроль у середовищі МСФЗ має охоплювати: контроль достовірності первинних даних; перевірку методів оцінки; контроль професійних суджень; погодження облікових політик із юридичними і податковими вимогами; контроль за своєчасністю розкриття інформації.

У сучасних умовах ці функції дедалі частіше реалізуються через ERP-системи, BI-модулі, електронний документообіг і автоматизовані реєстри (Levchenko & Antonova, 2024). Проте технологія сама по собі не вирішує проблеми якості, якщо відсутня єдина методологія облікової політики. Саме тому IT-система має налаштовуватися не після реформування, а паралельно з ним. Це узгоджується з висновками досліджень про впровадження IFRS, згідно з якими успіх залежить не від наявності програмного забезпечення, а від інтеграції його в управлінську логіку підприємства (Kim et al., 2012; Deloitte IAS Plus, 2025).

Трансформація облікової політики при переході на повну відповідність МСФЗ не відбувається однаково для всіх підприємств. Хоча базова логіка IFRS 1 та IAS 8 є універсальною, конкретний зміст змін істотно залежить від галузевої моделі бізнесу, структури активів, характеру доходів, ступеня регуляторного навантаження та інтенсивності використання оціночних суджень (IFRS Foundation, 2025a; IFRS Foundation, 2025b). Саме тому в науковій літературі дедалі частіше акцентується не тільки на факті переходу, а й на його галузевій диференціації. Дослідження про використання облікових опцій у Європі показують, що чинники конкретної країни мають сильніший

вплив, ніж галузеві, однак галузеві особливості залишаються суттєвими для вибору конкретних облікових рішень (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021).

Для підприємств виробничого сектору найскладнішими є питання оцінки основних засобів, знецінення активів, капіталізації витрат на модернізацію та відображення довгострокових контрактів. У таких компаніях МСФЗ змінює не лише форму фінансової звітності, а й сам механізм калькулювання собівартості, оскільки тісніше пов'язує облікову політику з моделлю створення вартості (Doukakis, 2014). Особливо це стосується підприємств з високою часткою спеціалізованого обладнання, де питання корисного строку служби, компонентного обліку й тесту на знецінення стають центральними. Окремі дослідження зазначають, що в умовах промислового виробництва перехід на IFRS часто супроводжується підвищенням ролі управлінської аналітики, оскільки саме вона забезпечує деталізацію, якої вимагають нові підходи до оцінки активів (Viana et al., 2023).

У торговельному секторі ключовою проблемою є визнання доходів, зокрема за договорами з численними зобов'язаннями до виконання, знижками, бонусами та агентськими схемами. Після впровадження IFRS 15 підприємства торгівлі змушені переходити від спрощених правил відображення виручки до поетапної моделі, де важливим є момент передачі контролю, а не лише формальна поставка товару (IASB, 2024). Це особливо істотно для мережевого ритейлу, e-commerce та дистрибуційних моделей, де структура контрактів є складною, а частка повернень і бонусних угод – значною.

Для банківського сектору перехід на МСФЗ має ще більш виражену специфіку, оскільки основною статтею ризику стають фінансові інструменти, резерви під очікувані кредитні збитки, класифікація активів і моделі оцінки ризиків. Дослідження щодо впливу IFRS показало, що перехід змінив поведінку щодо формування резервів, зменшив можливості згладжування доходів, але водночас в окремих випадках призвів до менш своєчасного визнання кредитних втрат за моделлю incurred loss (Kouki, 2018). Для банківської облікової політики це означає необхідність поєднувати вимоги IFRS 9, банківського нагляду та внутрішніх політик ризик-менеджменту в єдину аналітичну матрицю (World Bank, 2020).

У секторі послуг, особливо в IT, консалтингу, освіті та професійних сервісах, найбільш чутливими є питання визнання нематеріальних активів, контрактних зобов'язань і витрат на розробку. Тут облікова політика часто має найбільший простір для професійного судження, оскільки економічний ефект формується переважно через людський капітал, ноу-хау, бази даних, інтелектуальну власність і довгострокові відносини з клієнтами (Muthupandian, 2008).

Аграрні підприємства мають окремі виклики, пов'язані з біологічними активами, сезонністю, справедливою вартістю продукції та волатильністю ринкових цін. У цьому випадку облікова політика повинна забезпечувати не

лише коректність визнання активів, а й простежуваність витрат на сталу практику, екологічні обмеження і субсидії (Eisenschmidt & Krasodomska, 2021).

Спеціальним напрямом є публічний сектор і підприємства з державною участю. Для них перехід на МСФЗ часто поєднується з вимогами до прозорості використання коштів, бюджетної дисципліни та специфічних форм звітності (Levchenko & Antonova, 2024). Тут складність полягає в поєднанні комерційної логіки МСФЗ із нормативно закріпленими правилами обліку державного сектору (World Bank, 2020). У таких організаціях облікова політика має працювати як міст між двома режимами – фінансово-комерційним і публічно-адміністративним.

Рисунок 1 узагальнює процес трансформації як послідовність взаємопов'язаних кроків. Його практична цінність полягає в тому, що він дає змогу візуалізувати перехід не як одноразову подію, а як керований цикл змін (Honkova, 2018; Deloitte IAS Plus, 2025).

У межах євроінтеграції облікова політика повинна бути адаптивною. Це означає, що вона не може бути застиглою процедурою на один звітний період. Навпаки, вона має реагувати на зміни в стандартах, очікуваннях користувачів, вимогах до сталого розвитку та ускладненні цифрового середовища (Levchenko & Antonova, 2024). Власне, IFRS 1 прямо вимагає використання однакових політик для всіх періодів першої звітності, але не забороняє підприємству надалі вдосконалювати свою політику, якщо це робить інформацію більш доречною та надійною (IFRS Foundation, 2025a).

Адаптивна політика має три ознаки. По-перше, вона документує професійне судження (Muthupandian, 2008). По-друге, вона пов'язує фінансовий облік із управлінською аналітикою (Christensen et al., 2015). По-третє, вона є сумісною з перспективними вимогами інтегрованої та ESG-звітності (Levchenko & Antonova, 2024).

Окремої уваги потребує питання управлінських стимулів. Дослідження щодо першого застосування МСФЗ показують, що менеджмент може обирати ті варіанти облікової політики, які підвищують короткострокову привабливість звітності, хоча й не завжди відповідають довгостроковій якості (Doukakis, 2014; Viana et al., 2023). Для мінімізації цього ризику доцільно запроваджувати внутрішню політику документування суджень, процедури незалежної експертизи складних оцінок і регулярний перегляд ключових рішень (Christensen et al., 2015).

Іншим важливим аспектом є зв'язок між обліковою політикою та оподаткуванням. У перехідний період часто виникає розрив між бухгалтерським і податковим обліком, який потребує чіткої регламентації (Soderstrom & Sun, 2007). Саме тому підприємства мають визначати, які елементи політики використовуються виключно для фінансової звітності, а які – для управлінських потреб. Такий поділ не повинен створювати дві незалежні системи, але має забезпечувати взаємне узгодження даних (IFRS Foundation, 2025b).




**Рис. 1. Модель трансформації облікової політики при переході на МСФЗ**
*Джерело: розроблено автором.*

Окремого розгляду в контексті трансформації облікової політики заслуговує питання цифровізації фінансової звітності та переходу до структурованих форматів подання даних. У сучасному регуляторному

середовищі Євросоюзу підприємства, що складають звітність за МСФЗ, дедалі частіше зобов'язані подавати її у форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language) або iXBRL (Inline XBRL), що є частиною Єдиного електронного формату звітності (ESEF), запровадженого Директивою ЄС 2019/815. Це означає, що облікова політика підприємства більше не може розглядатися у відриві від технічних вимог до машинозчитуваного подання фінансової інформації.

Запровадження XBRL-маркування суттєво впливає на те, як саме підприємство формує свою облікову політику в частині класифікації та структуризації статей звітності. Кожен елемент фінансової звітності, що підлягає маркуванню, має бути однозначно ідентифікований відповідно до таксономії МСФЗ, яку підтримує IFRS Foundation (IFRS Foundation, 2025a). Якщо облікова політика підприємства передбачає нестандартну класифікацію або агрегацію статей, це може призвести до розбіжностей між XBRL-тегами та фактичним змістом звітності, що, своєю чергою, підвищує ризик регуляторних зауважень і ускладнює автоматизовану обробку даних інвесторами та аналітиками (Deloitte IAS Plus, 2025).

Дослідження Levchenko & Antonova (2024) показує, що в умовах CSRD та ESRS підприємства опиняються перед необхідністю паралельного ведення фінансової й нефінансової звітності в єдиному цифровому середовищі. Це вимагає від облікової служби не лише знання стандартів, а й здатності забезпечувати сумісність між різними звітними платформами — ERP-системами, інструментами ESG-звітності та системами XBRL-маркування. Таким чином, цифровізація стає самостійним виміром трансформації облікової політики, що виходить за межі суто методологічних змін.

Для підприємств, що здійснюють перехід на МСФЗ в умовах євроінтеграції, це означає необхідність узгодження трьох рівнів: нормативного (відповідність вимогам IFRS 1 і IAS 8), змістового (коректне визнання, оцінка та розкриття) та технічного (сумісність із цифровими форматами звітності). Ігнорування технічного рівня призводить до того, що навіть якісно підготовлена звітність стає менш прийнятною для автоматизованого аналізу на ринках капіталу ЄС. Honkova (2018) зазначає, що саме технічна готовність до впровадження МСФЗ нерідко є слабкою ланкою в малих і середніх підприємствах, оскільки вони орієнтуються переважно на нормативну відповідність і недооцінюють вимоги до цифрової інфраструктури.

Суттєвим аспектом цифровізації є також питання зберігання та аудиту первинних даних у машинозчитуваному форматі. Перехід на МСФЗ у поєднанні з вимогами ESEF та майбутніми стандартами інтегрованої звітності формує потребу в так званій «обліковій архіві» — структурованій системі зберігання всіх суджень, оцінок і змін у політиці з повним документальним слідом. Christensen et al. (2015) наголошують, що підприємства з більш розвиненою системою документування облікових рішень демонструють вищу якість звітності після переходу на МСФЗ, оскільки їхні зміни є мотивованими,

прозорими та верифікованими незалежними аудиторами. Саме тому побудова цифрового сліду облікової політики є не технічною формальністю, а стратегічним завданням підприємства в умовах євроінтеграційного переходу.

***Висновки.*** Трансформація облікової політики при переході на повну відповідність МСФЗ є складним багатовимірним процесом, який охоплює не лише зміну облікових методів, а й глибинну перебудову управлінської логіки підприємства. У контексті євроінтеграції ця трансформація набуває стратегічного значення, оскільки саме через облікову політику підприємство демонструє здатність діяти за принципами прозорості, порівнянності та підзвітності, прийнятими в європейському економічному просторі.

Аналіз літератури показує, що результати переходу на МСФЗ залежать від інституційного середовища, якості внутрішнього контролю, професійного судження та готовності інформаційної системи. Одні дослідження підтверджують зростання інформаційної цінності облікової інформації, інші наголошують на збереженні національних практик і значних витратах на перехід. Це означає, що ефективність переходу визначається не лише стандартами, а й тим, як саме підприємство вбудовує їх у власну облікову політику.

Запропонована в дослідженні модель адаптивної облікової політики дозволяє розглядати її як механізм довгострокової інтеграції підприємства в європейське регуляторне середовище. Її практична цінність полягає у можливості поєднати вимоги МСФЗ із сучасними завданнями внутрішнього управління, цифровізації та підготовки до інтегрованої звітності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на галузеву деталізацію цієї моделі та оцінку її ефективності на емпіричних даних українських підприємств.

## References

Christensen, H. B., Lee, E., Walker, M., & Zeng, C. (2015). Incentives or standards: What determines accounting quality changes around IFRS adoption? *European Accounting Review, 24*(1), 31–61. https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1009144

Deloitte IAS Plus. (2025). *IFRS 1 – First-time adoption of IFRS*. https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs1

Doukakis, L. C. (2014). The effect of mandatory IFRS adoption on real and accrual-based earnings management activities. *Journal of Accounting and Public Policy, 33*(6), 551–572. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.08.006

Eisenschmidt, K., & Krasodomska, J. (2021). The use of accounting policy options under IFRS in Europe: Do country, industry, and topic factors matter? *Contemporary Economics, 15*(3), 289–308. https://ssrn.com/abstract=3940957

Filip, A., & Raffournier, B. (2013). The value relevance of earnings in Europe after IFRS implementation: Why do national differences persist? *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 9*(4), 388–415. https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2013.057527

Honkova, I. (2018). Process of implementation of international financial standards (IFRS). *HED, 18*. https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2018-01-031

IASB. (2024). *IFRS 1 first-time adoption of international financial reporting standards*. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2024/issued/ifrs1.html

IFRS Foundation. (2025a). *IFRS 1 first-time adoption of international financial reporting standards*. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-1-first-time-adoption-of-ifrs/

IFRS Foundation. (2025b). *IAS 8 accounting policies, changes in accounting estimates and errors*. https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias8

Kim, J.-B., Liu, X., & Zheng, L. (2012). The impact of mandatory IFRS adoption on audit fees: Theory and evidence. *The Accounting Review, 87*(6), 2061–2094. https://doi.org/10.2308/accr-50223

Kouki, A. (2018). IFRS and value relevance: A comparison approach before and after IFRS conversion in the European countries. *Journal of Applied Accounting Research, 19*(1), 60–80. https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2015-0041

Kvaal, E., & Nobes, C. (2011). IFRS policy changes and the continuation of national patterns of IFRS practice. *European Accounting Review, 21*(2), 343–371. https://doi.org/10.1080/09638180.2011.611236

Levchenko, N., & Antonova, L. (2024). Management of sustainable development of companies through the prism of corporate reporting in accordance with the requirements of CSRD and ESRS. *Management and Business, 2*(1), 25–34. https://doi.org/10.59214/mb/1.2024.25

Muthupandian, K. S. (2008). IAS 8, accounting policies, changes in accounting estimates and errors – A closer look. *The Management Accountant, 43*(10), 753–755. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/29112/

Soderstrom, N. S., & Sun, K. J. (2007). IFRS adoption and accounting quality: A review. *European Accounting Review, 16*(4), 675–702. https://doi.org/10.1080/09638180701706732

Viana, D. B. C., Lourenço, I. M. E. C., & Paulo, E. (2023). The effect of IFRS adoption on accrual-based and real earnings management: Emerging markets' perspective. *Journal of Accounting in Emerging Economies, 13*(3), 485–508. https://doi.org/10.1108/JAEE-05-2021-0172

World Bank. (2020). *Reports on the observance of standards and codes (ROSC): Ukraine*. https://www.worldbank.org/

Olena Moshkovska ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-1176-9478
Doctor of Economics, Professor,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine

Yulia Manachynska ORCID:
https://orcid.org/0000-0001-9155-3417
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE,
Chernivtsi, Ukraine

# BANK LENDING TO BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATHWAYS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN UNION INTEGRATION

***Abstract:*** *A comprehensive study has been conducted on the directions of sustainable development of business banking in Ukraine amid wartime challenges and the need for integration with European financial standards. The theoretical foundations of sustainable finance are substantiated, with particular emphasis on the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria into credit decision-making and the adaptation of the national banking system to European regulatory requirements and financial reporting standards. Current trends in bank lending development are analyzed, including the dynamics of the Ukrainian banking system's loan portfolio, the sectoral structure of financing, and the level of credit risks. Special attention is paid to the assessment of the structure and quality of the loan portfolio of JSC «Oschadbank», as well as to evaluating its profitability, liquidity, and risk resilience. The role of green lending, energy efficiency programs, and state support instruments in ensuring post-war economic recovery is examined. It is substantiated that the sustainable development of bank lending serves as a system-forming factor in the modernization of production capacity, strengthening of regional economies, and enhancement of Ukraine's competitiveness within the European integration framework. Practical recommendations are developed to improve credit risk management, enhance financial and analytical mechanisms, and ensure the long-term stability of banking activities.*

***Keywords:*** *sustainable bank lending; European integration; ESG criteria; loan portfolio; credit risk management; green finance; post-war recovery; banking system.*

***Introduction*.** The concept of sustainable bank lending reflects the evolving role of financial institutions in the contemporary economy and entails the integration of commercial efficiency with responsibility for long-term societal development.

Within this framework, lending activities are oriented not solely toward the achievement of short-term financial performance but also toward the generation of lasting environmental, social, and economic impacts. Banking resources are allocated to the modernization of productive capacity, the stimulation of innovation, the enhancement of energy efficiency, and the implementation of projects that reinforce the structural resilience of the national economy.

A defining characteristic of sustainable lending is the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria into the credit decision-making process. This approach involves a comprehensive assessment of risks and opportunities associated with a borrower's environmental footprint, social impact, and quality of corporate governance. Consequently, a more balanced model of financial resource allocation emerges, aimed at supporting responsible and economically viable long-term business initiatives.

The strategic orientation of sustainable bank lending is manifested in a shift from the maximization of short-term profitability toward the generation of sustained economic value. Financing innovative, technologically sophisticated, and infrastructure-related initiatives is regarded as a key instrument of structural economic transformation and enhanced national competitiveness. Particular emphasis is placed on supporting energy-efficient solutions and digital technologies that align with global sustainable development trajectories. Financial inclusion constitutes an equally important dimension of this paradigm.

Ensuring access to credit resources for small and medium-sized enterprises, as well as for households, contributes to the preservation of economic activity, job creation, and social stability. In times of crisis, the role of the banking sector becomes increasingly pivotal, as lending mechanisms serve to maintain the solvency of economic agents and facilitate the recovery of production processes. The state plays a critical role in establishing the institutional conditions for sustainable lending. Public support instruments – such as credit guarantees, partial interest rate compensation schemes, subsidies, and other risk-sharing mechanisms – create incentives for expanding bank lending while mitigating risks during periods of heightened uncertainty. Such coordination between the public and banking sectors forms a robust institutional foundation for the implementation of strategic economic development programs.

For Ukraine, operating under the conditions of ongoing military aggression and facing the necessity of large-scale reconstruction, sustainable bank lending acquires systemic significance. It provides essential financing for infrastructure rebuilding, modernization of the industrial sector, development of the agricultural complex, and other priority areas. Simultaneously, credit support for businesses fosters employment recovery, income growth, and the strengthening of socio-economic stability within the broader context of European integration.

***Materials and Methods*.** The study is grounded in the theory of financial intermediation, the sustainable development paradigm, the institutional approach to banking regulation, and contemporary credit risk management methodologies

applied under conditions of macroeconomic instability and European integration transformations. The conceptual framework incorporates the principles of sustainable finance and the systematic integration of ESG criteria into banks' credit policies.

The empirical basis of the research comprises official statistical and analytical data from the National Bank of Ukraine; financial statements of JSC Oschadbank; internal analytical materials of the Chernivtsi Regional Branch of the bank; macroeconomic indicators reflecting the development of the banking sector; and findings from scholarly publications by domestic and international researchers addressing sustainable finance and credit risk management. The selected study period enables an assessment of the impact of wartime challenges and macroeconomic fluctuations on lending activity.

The methodological approach is comprehensive and combines general scientific methods, economic and financial analytical tools, risk management instruments, and data visualization and generalization techniques. Specifically, the study employs:

- General scientific methods: analysis and synthesis to elucidate the economic essence of lending; induction and deduction to formulate theoretical generalizations; and a systems approach to examine the interdependencies between lending activity and macroeconomic indicators.

- Economic and financial methods: horizontal and vertical analysis of financial statements; structural analysis of the loan portfolio; assessment of non-performing loan (NPL) dynamics and regulatory credit risk ratios (H7, H8, H9); evaluation of liquidity, profitability, and financial stability indicators; calculation of portfolio coverage and protection ratios; and assessment of credit risk concentration and provisioning levels for expected credit losses.

- Methods of data visualization and generalization: graphical techniques and comparative analysis to interpret empirical findings and to align the dynamics of key indicators with macroeconomic trends and international benchmarks.

The reliability of the research findings is ensured through the use of official data sources and validated analytical methodologies. The study's limitations are primarily associated with wartime conditions and the heightened macroeconomic volatility that characterizes the current stage of economic development.

***Results and Discussion*.** The post-war transformation of the national economy represents a multidimensional and long-term process that requires the coordinated mobilization of financial, material, and human resources. In this context, regional development functions as a critical driver of economic dynamics, as investment projects, innovation initiatives, and new production chains are primarily generated at the regional level. Bank lending provides business entities with the financial foundation necessary to restore operations and adapt to a rapidly evolving economic environment. Consequently, the establishment of effective regional credit support mechanisms capable of ensuring transparent, competitive, and stable access to

financial resources emerges as a prerequisite for sustainable long-term economic growth.

The issue of bank lending to entrepreneurial activity, specific sectors of Ukraine's economy, and regional development has been extensively addressed in domestic academic discourse. Significant contributions to this research area have been made by contemporary scholars (Biriuk, 2025; Tymoshenko & Bondarenko, 2025; Hlushchenko & Shportiuk, 2025; Chernyshova & Hrekova 2023; Dziubliuk et al., 2025; Dubyna & Zabashchanskyi, 2024; Onishchenko & Drozdov, 2024; Zayukov, 2024; Ilchuk et al., 2025; Kovalenko, 2025; Shylo et al., 2025; Svynous & Nianko, 2025; Onishchenko & Drozdov, 2024; Opalets, 2025; Povod, 2024; Romanovska & Smoliar, 2025). These studies examine credit support mechanisms under wartime conditions, state incentive instruments, and the role of bank financing in post-war entrepreneurial recovery.

At the same time, the literature reveals ongoing scholarly debate concerning lending priorities and mechanisms. Biriuk (2025) underscores the stabilization of bank loan portfolios and the minimization of credit risks as fundamental determinants of post-war economic recovery. In contrast, Hlushchenko and Shportiuk (2025) and Kovalenko (2025) emphasize the importance of innovative financial instruments – particularly green finance and the integration of ESG criteria – as catalysts for sustainable business development. A number of researchers highlight the critical role of advanced credit risk management methodologies and portfolio concentration analysis in safeguarding financial stability. Conversely, Romanovska and Smoliar (2025), as well as Chernyshova and Hrekova (2023), question the universal applicability of state credit support programs, pointing to pronounced regional disparities and advocating for adaptive, context-sensitive policy frameworks.

Other scholars (Dziubliu, et al., 2025; Shylo et al., 2025) argue that the integration of ESG-based approaches into banks' credit policies may serve as an additional driver of entrepreneurial development, provided that appropriate regulatory oversight and transparent risk assessment methodologies are ensured. Overall, contemporary academic discourse reflects both a shared recognition of the necessity of financial support for business in the context of post-war recovery and divergent perspectives regarding strategic priorities, policy instruments, and the role of the state within the credit support architecture.

These scholarly discussions contribute to a more nuanced understanding of the challenges and opportunities associated with financing regional development, optimizing lending conditions, and enhancing macroeconomic stability. Nevertheless, the role of bank lending as a systemic mechanism for stimulating post-war business development, as well as the specific modalities of state participation in regional credit support systems, remains insufficiently explored. This gap underscores the need for further research aimed at designing effective, resilient, and adaptive lending frameworks.

Within the structure of the national economy, a pronounced sectoral asymmetry is evident in the recovery of lending activity. An analysis covering the

period from late February 2022 to the end of January 2025 demonstrates that the highest growth rates in hryvnia-denominated lending were recorded in the extractive industry, where loan volumes increased by 90%. Substantial expansion of financing was also observed in agriculture (44.4%) and manufacturing (40.1%), indicating a concentration of banking resources in sectors exhibiting relatively higher resilience and adaptability under crisis conditions.

By contrast, growth in the fuel and energy sector remained moderate at 14.2%, while lending activity in trade remained nearly unchanged (2.3%). Negative dynamics were recorded in construction (–20.2%), transportation (–18.1%), and, most notably, in the information and communication sector (–87.9%) (National Bank of Ukraine, 2025). Such differentiation confirms the uneven distribution of access to financial resources and reflects varying levels of sector-specific risk in the current macroeconomic environment.

Therefore, despite positive developments in several sectors, the overall pace of bank lending remains insufficient to establish a robust financial foundation for comprehensive economic recovery and structural modernization in Ukraine's post-crisis period.

JSC Oschadbank operates the most extensive banking network in Ukraine, comprising approximately 1,183 branches and ensuring uninterrupted access to financial services for both households and businesses. More than 700 branches are equipped with alternative energy supply systems, thereby enhancing operational resilience amid energy-related risks. Over 60% of its structural units comply with accessibility standards, including 23 branches functioning in an expanded ("super-inclusive") format. In 2025, five mobile armored units provided banking services in frontline regions, performing a critical socio-economic function in areas where alternative financial infrastructure was absent.

The Development Strategy for 2026–2028 envisages further enhancement of operational efficiency, modernization of business processes, and reinforcement of long-term financial sustainability. As of the end of 2025, JSC Oschadbank ranked among the five largest banks in Ukraine by lending volume to both retail and corporate clients, thereby confirming its leading position in the domestic financial market (Fig. 1).

JSC Oschadbank operates as a universal banking institution, delivering a comprehensive range of financial services to both retail and corporate clients across Ukraine. The Bank's strategic orientation is focused on supporting macroeconomic stability, contributing to the country's reconstruction, financing priority sectors of the economy, and embedding sustainable development principles into its operations. Despite the substantial challenges of the wartime environment, 2025 marked a period of significant organizational transformation and solid financial performance (Fig. 2).

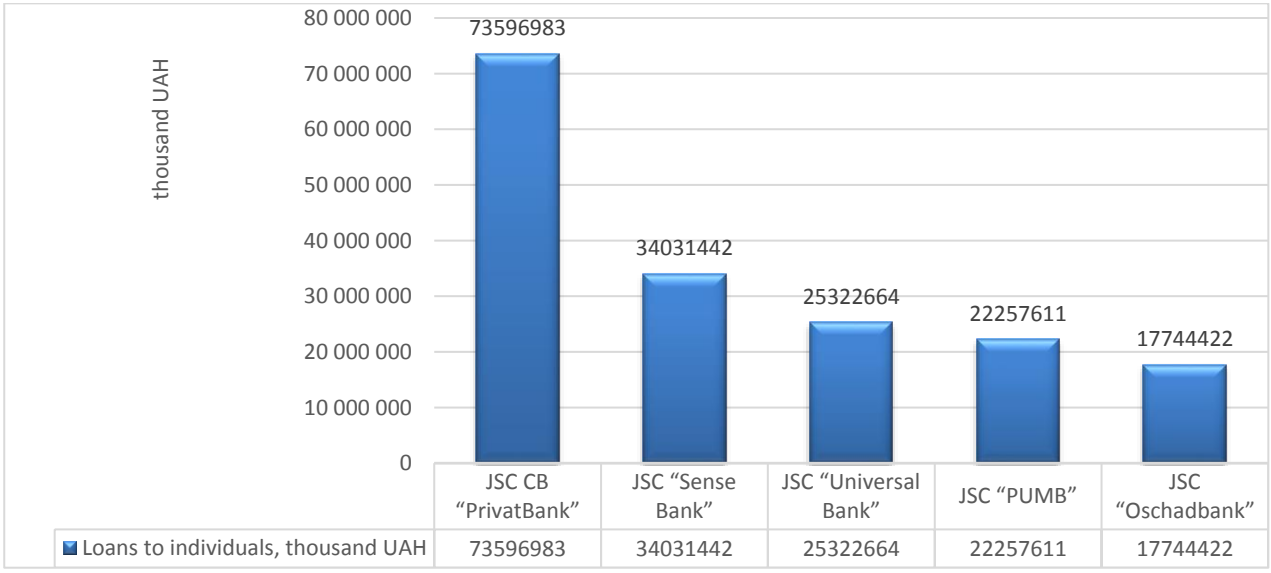



**Fig. 1. The five largest banks in Ukraine by volume of loans granted to individuals in 2025, thousand UAH (Rating of Reliable Banks in Ukraine 2026, 2026)**

The Bank maintained adequate liquidity, operational resilience, and sustainable profitability.

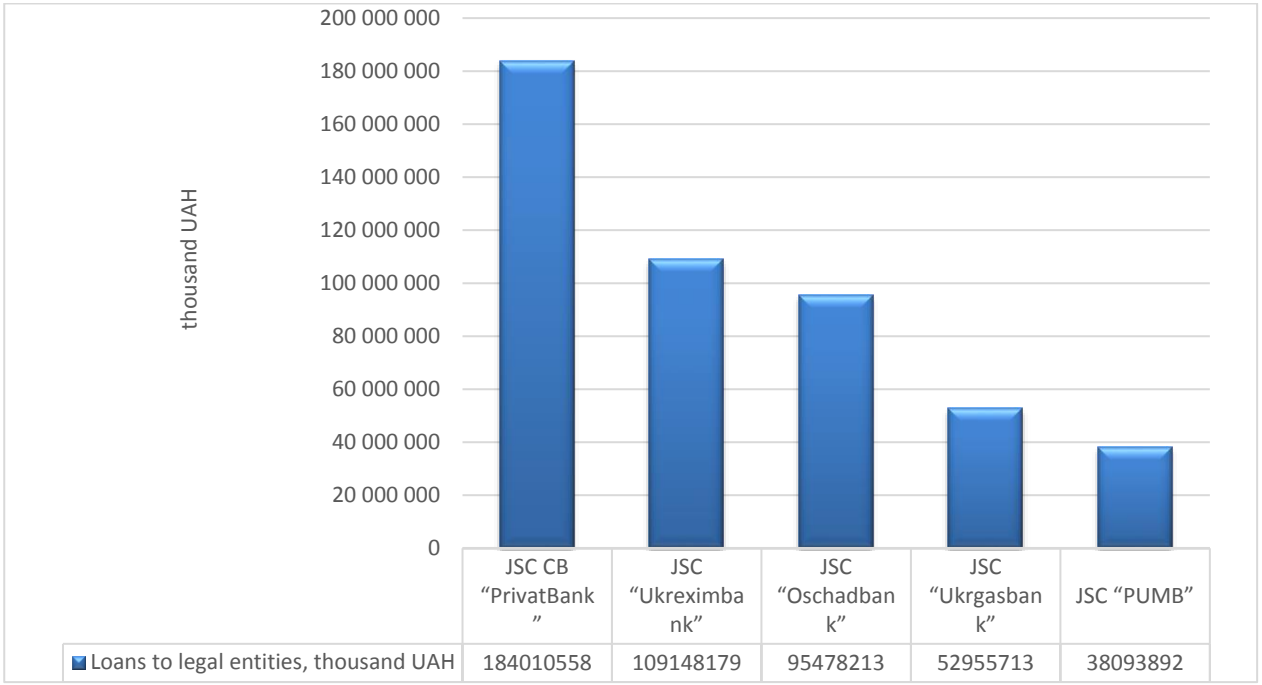



**Fig. 2. The five largest banks in Ukraine by volume of loans granted to legal entities in 2025, thousand UAH (Rating of Reliable Banks in Ukraine 2026, 2026)**

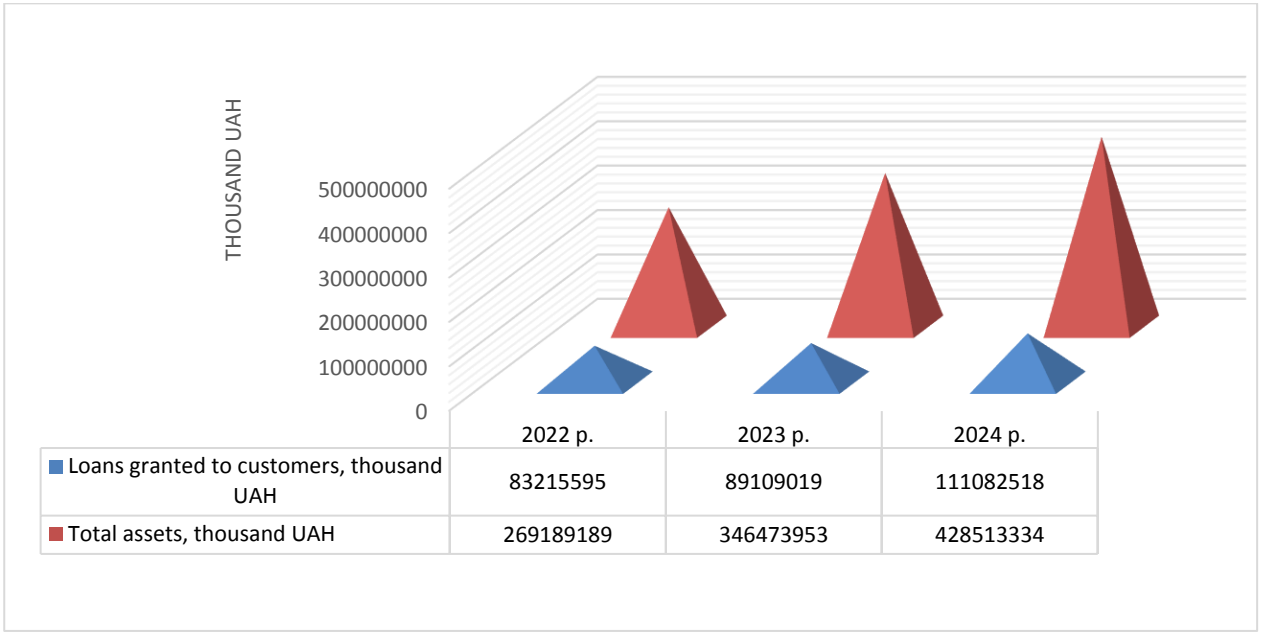
In the retail lending segment, JSC Oschadbank ranked fifth among Ukrainian banks, while in corporate lending it secured third position, underscoring its substantial presence in the corporate market and its active participation in financing the business sector. In 2024, the Bank's net loan portfolio increased by 25%, reaching UAH 111 billion. This growth was primarily driven by an expansion of corporate lending by UAH 15.9 billion and retail lending by UAH 6.1 billion.

The mortgage portfolio exceeded UAH 10 billion, reflecting both improved lending conditions and the introduction of proprietary mortgage products. Within the state program eOselia, the Bank accounted for approximately 40% of the market, with total disbursements exceeding UAH 14.6 billion. In the car loan segment, the Bank generated 38% of total market volume, amounting to UAH 3.6 billion.

A strategically important area of development was the financing of energy efficiency and energy independence initiatives, where the Bank's market share reached 60%. Under the "Household Energy Independence" program, more than 700 loans totaling UAH 235 million were issued. Additionally, over 3,000 loans amounting to UAH 450 million were provided to individuals for the acquisition of power-generating equipment.

Support for the business sector remained a strategic priority. New loans to entrepreneurs totaled UAH 14.5 billion, approximately one-third of which were implemented through partnership programs. Particular emphasis was placed on financing projects aimed at enhancing the energy independence of enterprises: more than 300 such projects were funded, with a total value of approximately UAH 1 billion.

The dynamics of the Bank's lending activity during 2022–2024 indicate an increase in total loan volumes by UAH 27.87 billion, corresponding to a growth rate of 33.5%. Over the same period, total assets expanded by UAH 159.32 billion (59.2%). Simultaneously, the share of loans within the asset structure declined by 4.99 percentage points in absolute terms and by 16.14% in relative terms, reflecting a comparatively faster increase in other asset components (Fig. 3).




| | 2022 p. | 2023 p. | 2024 p. |
|---|---|---|---|
| Loans granted to customers, thousand UAH | 83215595 | 89109019 | 111082518 |
| Total assets, thousand UAH | 269189189 | 346473953 | 428513334 |

**Fig. 3. Dynamics of the transformation of the loan portfolio of JSC Oschadbank during 2022 – 2024 (JSC Oschadbank, 2026)**

In the retail segment, the most pronounced growth was observed in mortgage lending, which increased by UAH 7.66 billion (+207.9%). Other consumer loans expanded by UAH 9.33 billion (+57.1%), credit card receivables rose by UAH 0.57 billion (+10.3%), and car loans increased by UAH 0.62 billion (+14.8%). Conversely, the volume of consumer loans secured by real estate and guarantees declined by UAH 0.093 billion (–6.9%), while the allowance for expected credit losses decreased by UAH 0.274 billion (–5.6%).

Overall, the retail loan portfolio grew by UAH 9.6 billion (+83.7%), reflecting strong demand for banking products, particularly mortgage financing. Structural analysis demonstrates that in 2022, after the category “other loans,” the largest share was attributable to loans issued via payment cards (14.82%). In 2023–2024, mortgage lending became the dominant component, with its share increasing from 16.14% to 20.29%.

An assessment of measurement approaches indicates that the overwhelming majority of loans during 2022–2024 were recognized at amortized cost, ranging from 99.42% in 2022 to 99.57% in 2024. This evidences the prevailing role of amortized cost measurement within the Bank’s credit policy framework.

In summary, the retail segment exhibited particularly dynamic expansion, with mortgage lending demonstrating growth of over 200% in 2024 compared to 2022, while other loan categories increased by 22.68% (Fig. 4).

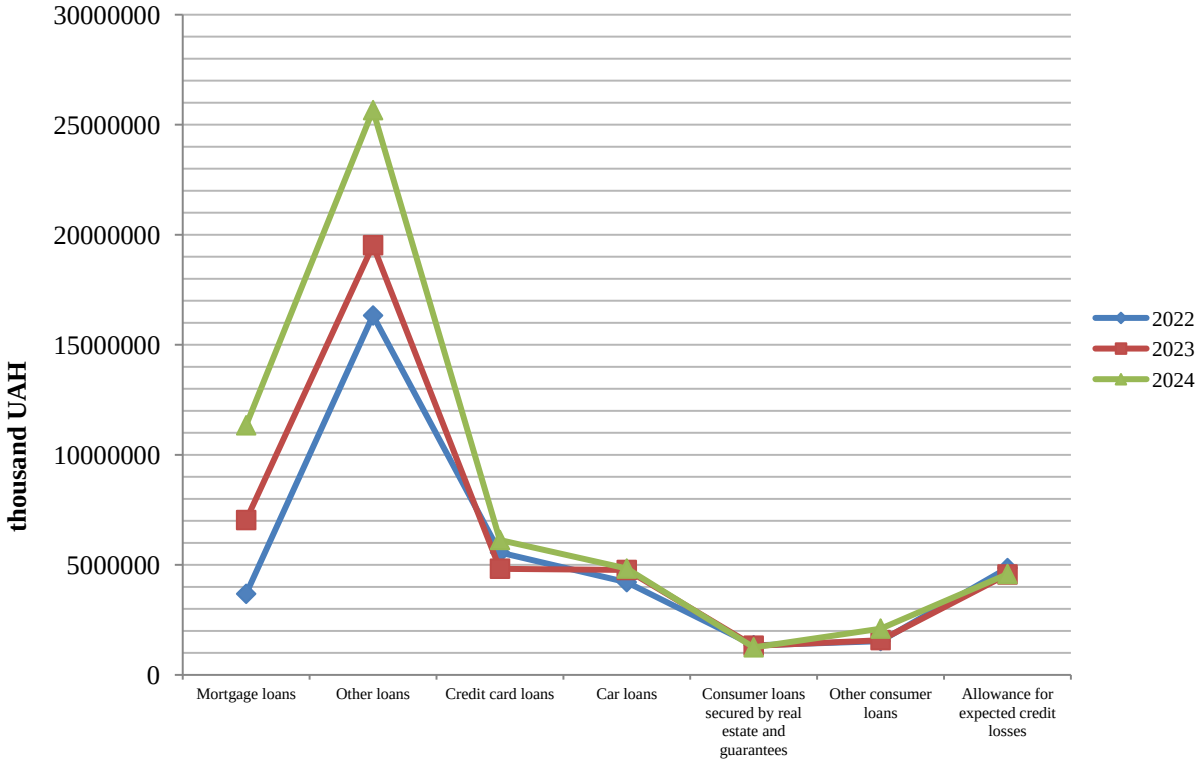



**Fig. 4. Dynamics of Loans Granted to Individuals by JSC Oschadbank During 2022–2024 (JSC Oschadbank, 2026)**

In the corporate sector, lending exhibited stable positive dynamics, with growth of 6.92% in 2023 relative to 2022, and 18.76% in 2024 relative to 2023. Concurrently, loans extended to government authorities and local self-government bodies declined by 30.06% in 2023 and a further 25.71% in 2024. Mortgage lending to legal entities was not provided in 2024.

A critical indicator of credit portfolio quality is the share of non-performing loans (NPLs), encompassing loans overdue by more than 90 days or those classified as defaulted in accordance with the regulations of the National Bank of Ukraine. An increase in this metric signals heightened credit risk and potential reductions in profitability. Analysis of NPL dynamics during 2022–2024 demonstrates an improvement in the quality of the Bank's portfolio: the total loan portfolio increased by UAH 29 billion (+20.4%), whereas the volume of non-performing loans decreased by UAH 24 billion (–36.4%). Consequently, the NPL ratio declined by 47.2%, reaching 24.47% in 2024, indicating enhanced efficiency in credit risk management and strengthened financial stability.

Consumer loans secured by real estate or guarantees decreased slightly by UAH 0.093 billion (–6.9%) over 2022 – 2024, while the allowance for expected credit losses fell by UAH 0.274 billion (–5.6%). At the same time, the total retail loan portfolio expanded significantly, by UAH 9.6 billion (+83.7%), reflecting strong demand for banking products, particularly mortgage loans. Structural analysis of the retail lending portfolio reveals that in 2022, after the category "other loans," loans

issued via payment cards accounted for the largest share (14.82%), whereas in 2023–2024, mortgage loans became the dominant component, with their share rising from 16.14% to 20.29%.

Evaluation of loan accounting by fair value and amortized cost during 2022–2024 indicates that the vast majority of loans were recognized at amortized cost throughout the period: their share increased from 99.42% in 2022 to 99.57% in 2024, underscoring the strategic importance of this accounting method in the Bank's policy. Within the retail segment, mortgage lending demonstrated the most pronounced growth, exceeding 200% in 2024 compared to 2022, while other loan categories increased by 22.68%.

In the corporate segment, lending growth remained consistently positive, as noted above. Simultaneously, loans to government authorities and local self-government bodies decreased substantially, and mortgage lending for legal entities was not conducted in 2024.

The NPL ratio serves as a fundamental measure of credit portfolio quality, capturing loans overdue by more than 90 days or those in default. Increases in NPLs indicate rising credit risk and potential financial losses that may impact the Bank's profitability. Comparative analysis of NPL dynamics and overall portfolio changes from 2022 to 2024 confirms improved portfolio quality: the total loan portfolio grew by UAH 29 billion (+20.4%), while non-performing loans decreased by UAH 24 billion (–36.4%). The NPL share fell to 24.47% in 2024 (Fig. 5), reflecting improved credit risk governance and enhanced financial resilience.

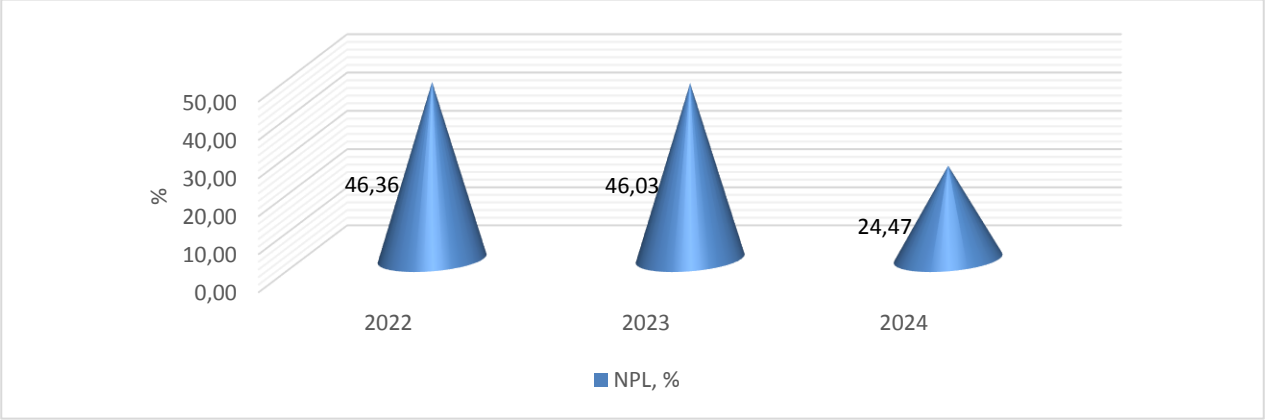



**Fig. 5. Trend in the share of non-performing loans (NPLs) in the operations of JSC Oschadbank for 2022–2024 (JSC Oschadbank, 2026)**

Assessment of compliance with key credit risk standards (N7, N8, N9) over 2022–2024 illustrates the evolution of approaches to managing risky assets amid external economic challenges. The Bank systematically sought to reduce credit concentration among individual borrowers and strengthen portfolio oversight. Notably, standard N7, which limits exposure to a single client or group of related

parties, decreased to 2.35% in 2023 relative to 2022, then increased by 7.06% in 2024 relative to 2023, reflecting strategic adjustments in risk management.

The observed fluctuations indicate inconsistencies in the bank's application of methods to mitigate the risk of excessive reliance on major borrowers. In several cases, this reflects insufficient discipline in constructing financial portfolios, where high concentration can generate cascading risks, particularly under conditions of economic instability (Fig. 6).

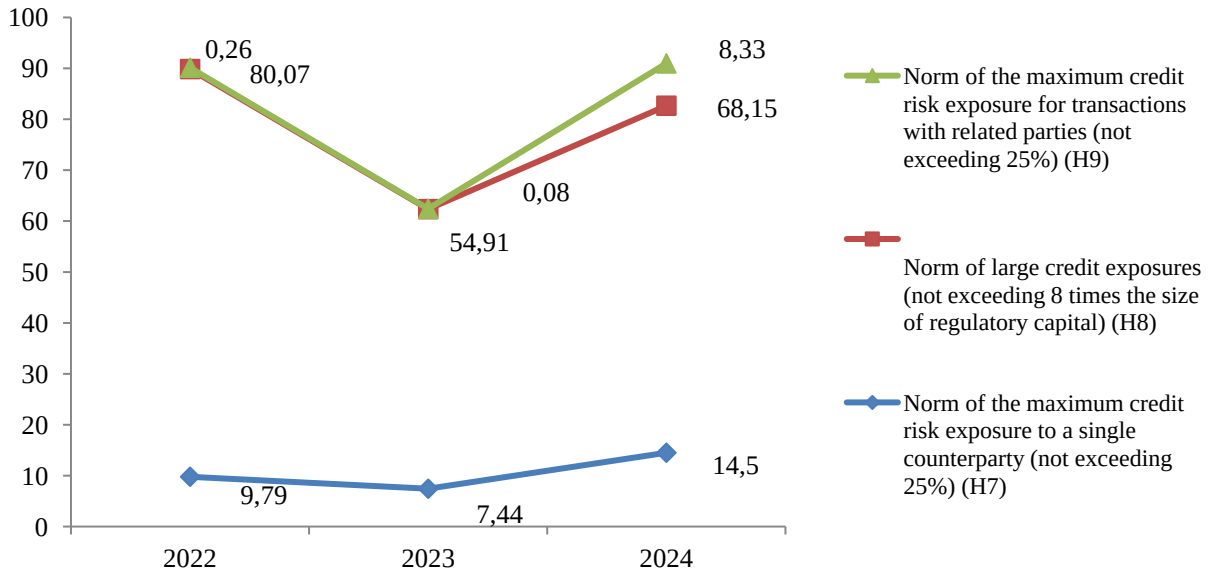



**Fig. 6. Dynamics of credit risk ratios at JSC Oschadbank for 2022–2024 (JSC Oschadbank, 2026)**

Effective management of credit concentration remains a critical mechanism for ensuring financial stability and optimizing costs in an environment of heightened uncertainty. The volatility of ratio H7 can be attributed to inconsistent application of prudent risk management principles. Concurrently, changes in regulatory ratios H8 and H9 signify a deeper transformation of the credit risk management framework, aimed at reinforcing the long-term stability of banking infrastructure and enhancing cost efficiency even under challenging economic conditions.

The subsequent stage of this study involves assessing the quality of JSC Oschadbank's loan portfolio over 2022–2024, with particular attention to its resilience against potential financial losses. In cases of deteriorating credit quality based on risk indicators, proportional increases in collateral levels are required to safeguard portfolio stability and reliability. A visual summary of these analytical results is presented in Fig. 7.

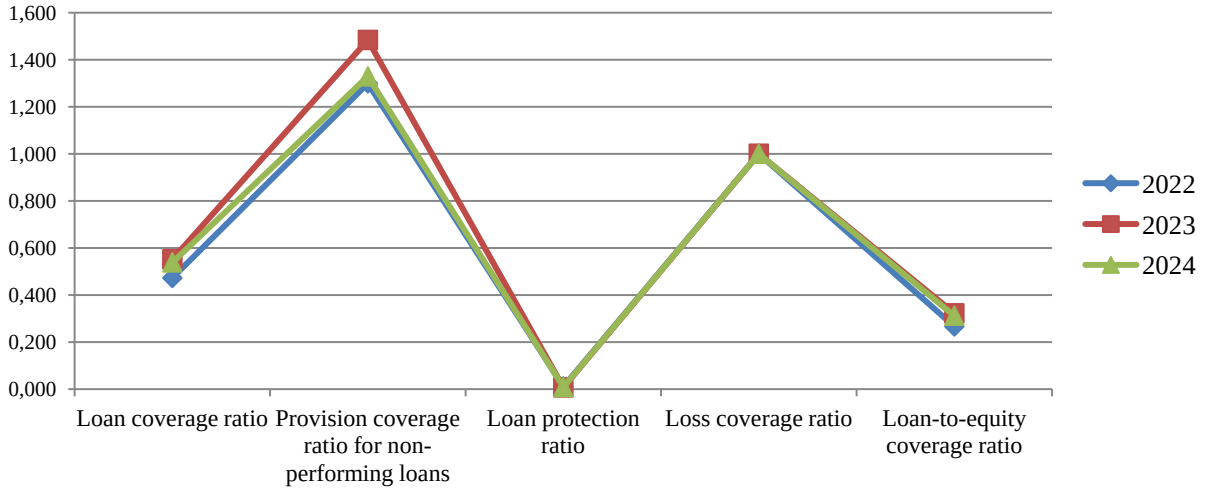



**Fig. 7. Dynamics of loan portfolio quality indicators at JSC Oschadbank for 2022 – 2024 (JSC Oschadbank, 2026)**

The evaluation of the bank's loan portfolio demonstrates a steady increase in both loan volumes and collateralization levels, reflecting a robust expansion of lending activity. Despite an increase in the proportion of problematic loans, the loss coverage ratio remained at 1.000, indicating adequate reserve formation and the institution's capacity to absorb potential losses. Simultaneous growth in equity further reinforced the financial stability of the portfolio.

Analysis of the profitability and operational efficiency of lending activities revealed a positive growth trajectory, notwithstanding fluctuations observed in 2023. Specifically, the loan portfolio's return increased by 14.21% in 2023 relative to 2022 and by 11.98% in 2024 relative to the preceding year.

Net profit in 2024 rose by UAH 7.253 billion relative to 2022, and average asset value increased by 53.74%, confirming an improvement in financial condition and operational efficiency. Financial stability remained high despite active utilization of borrowed funds, and the share of equity in total assets complied with regulatory requirements. The simultaneous decline in the coverage ratio of income-generating assets signals an elevated financial risk. Liquidity remained stable: cash on hand increased by 140.97%, total assets by 59.19%, and highly liquid assets by 72.35% relative to 2022. However, deterioration in certain liquidity ratios, particularly the ratio of highly liquid to working assets and the loan-to-deposit ratio, highlights potential risks in meeting unforeseen obligations promptly.

Profitability and return on assets displayed a positive trend: net profit and ROA increased, although operational gains from financial instruments at fair value exhibited a downward tendency. By the end of 2024, pre-tax profit exceeded UAH 18.6 billion, with net profit approximately UAH 8 billion. The bank's business activity from 2022–2024 remained dynamic, with varying impacts on assets and liabilities each year, underscoring the necessity for flexible resource management to maintain stability and operational efficiency.

In the contemporary context of adopting European business management standards, the systematic implementation of financial planning and managerial analytics emerges as a key determinant of organizational efficiency. Essential instruments include strategic and budgetary planning aimed at long-term financial sustainability; cash flow management as a primary tool for liquidity maintenance; scenario modeling and stress testing to assess financial risks under uncertainty; integrated managerial reporting combining financial and non-financial indicators; and the development and implementation of key performance indicators (KPIs) incorporating ESG components. Accordingly, careful attention should be devoted to cost structure analysis, investment profitability assessment, and the efficiency of credit resource utilization. Modern banks, when making financing decisions, evaluate not only classical financial ratios of borrowers but also the transparency of their accounting and analytical systems, corporate governance standards, and effectiveness of internal control mechanisms.

***Conclusions*.** The sustainable development of bank lending to businesses constitutes a strategic driver for the recovery of Ukraine's national economy and the strengthening of its financial stability amid European integration processes and post-war economic transformation. Establishing an effective lending model grounded in ESG principles, international financial reporting standards, and advanced risk management frameworks creates the foundation for stimulating investment activity and expanding access to financial resources across the small, medium, and corporate enterprise sectors. An analysis of JSC Oschadbank's lending operations from 2022 to 2024 revealed a 33.49% growth in the loan portfolio, primarily attributable to the expansion of mortgage lending for individuals and corporate financing. Concurrently, the reduction in non-performing loans reflects enhanced risk management efficiency, improved procedures for assessing borrower creditworthiness, and compliance with contemporary regulatory and international standards.

Key priorities for the further development of credit activities include:

– Expanding mortgage lending programs with a focus on socially significant population groups;

– Aligning corporate lending products with enterprise needs while integrating ESG criteria into financial decision-making processes;

– Advancing analytical risk management tools through digital technologies and machine learning models;

– Digitalizing credit processes and developing remote banking services to enhance operational efficiency and client-centricity.

The adoption of European regulatory and disclosure standards, particularly CSRD and IFRS, enhances transparency, comparability of financial metrics, and investor confidence, thereby reducing the cost of capital and mitigating credit risks. Simultaneously, the promotion of green financial instruments, financing of energy-efficient projects, and public-private partnership mechanisms underpin structural economic modernization and facilitate the integration of the Ukrainian banking

system into the European financial space. The synergy of financial planning, managerial analysis, ESG-oriented products, advanced digital platforms, and robust risk management fosters a comprehensive model of sustainable business lending capable of addressing contemporary economic challenges while ensuring the long-term financial resilience of Ukraine's entrepreneurial sector.

The European Union's regulatory framework emphasizes the adoption of IFRS, promoting transparency and comparability of financial data for investors and creditors. Enterprises adhering to open and integrated reporting principles gain high credibility with international financial institutions such as the European Investment Bank and the European Bank for Reconstruction and Development. Improved financial transparency reduces information asymmetry, minimizes credit risk, and optimizes the cost of capital–particularly critical during Ukraine's post-war economic recovery and the implementation of investment and green initiatives.

A sustainable financing approach entails broad deployment of green loans, investment in energy-efficient and decarbonization projects, and utilization of public-private partnership mechanisms. In this context, Ukrainian banks are progressively aligning their lending strategies with the European taxonomy of sustainable investments, creating opportunities for integrating the national financial system into the EU single capital market. Corporate financial resilience is defined by the ability to maintain liquidity, solvency, and adequate capital under macroeconomic volatility. The implementation of an effective internal financial control system, risk auditing, and digital analytical platforms ensures timely and high-quality managerial decision-making. Consequently, the integrated application of financial planning, managerial analysis, and strategic credit support provides a robust foundation for the long-term sustainable development of businesses under conditions of European integration and contemporary economic challenges.

## References

Biriuk, D. O. (2025). Double Challenge: Stability and Creditation of the Ukrainian Banking System During Martial State. *Black Sea Economic Studies*, 91, 109–116. https://doi.org/10.32782/bses.91-17 (in Ukr.).

Carletti, E., Horodnichenko, Y., James, G., Kranen, J.-P., Rashkovan, V., Rodnyanskyi, O., & Sologub, I. (2024, May 1). *Rebuilding Ukraine: Policy Options for Establishing an Effective Financial Architecture*. Ukrinform https://surl.li/komryu (in Ukr.).

Chaikovskyi, Ya. I., Lutsiv, B. L., Dziubliuk, O. V., Chaikovskyi, Ye. Ya., & Lutsiv, P. B. (2025). Bank Green Lending as a Key Tool for the Ecological Modernization of the Economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(61), 54–72. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651 (in Ukr.).

Chernyshova, L. I., & Hrekova, M. V. (2023). Features of Lending to Small and Medium-Sized Businesses of Oschadbank JSC Under Martial Law. Economy and Society, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-69 (in Ukr.).

Dubyna, M. V., & Zabashtanskyi, M. M. (2024). Development of Bank Crediting of Agricultural Enterprises in Current Conditionss. Scientific Bulletin of Polissia, 2(29), 359–381. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381 (in Ukr.).

Dumenko, N. M. (2013). GAP Management Methodology in Assessing Interest Rate Risk in Ukraine's Banking System. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 4, 97–102. https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/4/EV20134_097-102.pdf (in Ukr.).

Hlushchenko, S. V., & Shportiuk, V. H. (2025). New Types of Credits in Ukraine in the Conditions of Development of Financial Technologies. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4(63), 11–24. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4763 (in Ukr.).

Ilchuk, P. H., Kots, O. O., Litkovets, A. V., & Kots, O. R. (2025). Bank Lending as a Variety of Debt Financing of Business in War Conditions: Trends and Features. National Interests of Ukraine, 4(9), 582–594. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-582-594 (in Ukr.).

JSC Oschadbank. (2026). *Financial Statements for 2015–2026*. https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist (in Ukr.).

JSC Oschadbank. (2026). *Performance Indicators*. https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti (in Ukr.).

Kovalenko, V. V. (2025). Influence of Bank Lending on Support Sustainable Development of the Country Under the Conditions of Marital State. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 5–6(318–319), 47–57. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-47-57 (in Ukr.).

Landa, V., Levchenko, E., & Myronenko, O. (2024, June). *Access to Financial Resources: Analytical note*. Center for Economic Strategy. https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf (in Ukr.).

National Bank of Ukraine. (2025, May 19). *Banking Sector Review*. https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2025-roku (in Ukr.).

Onishchenko, S. V., & Drozdov, Y. M. (2024). Bank lending to business entities: 2021–2024. Scientia Fructuosa, 4, 155–168. https://doi.org/10.31617/1.2024(156)09 (in Ukr.).

Opalets, O. V. (2025). State Regulation of Bank Lending in Ukraine. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 2(16). https://doi.org/10.32750/2025-0231 (in Ukr.).

Povod, T. M. (2024). Features of Bank Lending to Agricultural Enterprises Under Current Conditions. Scientific Herald. Series: Economics, (20), 142–146. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16

Prutska, O. O. (2021). Current NBU Policy on the Development of Sustainable Financing. Economy and Society, (34). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14 (in Ukr.).

Rating of Reliable Banks in Ukraine 2026. (2026, February). Forinsurer. https://forinsurer.com/rating-banks (in Ukr.).

Romanovska, Yu. A., & Smoliar, L. V. (2025). The Role of Bank Loans in the Development of Small and Medium Enterprises in the Post-War Recovery of the Country. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*, 2, 82–88. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.82 (in Ukr.).

Shylo, Zh. S., Melnyk, L. V., & Skasovska, S. S. (2025). Prospects for the Development of Banking Credit to Enterprises in Ukraine. Modeling the Development of the Economic System, (3), 50–55. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-6 (in Ukr.).

Svynous, N. I., & Nyanko, L. Y. (2025). Bank Lending to Small Businesses: Domestic and International Experience. *Agrosvit*, 11, 170–177. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.170 (in Ukr.).

Tymoshenko, M. V., & Bondarenko, A. V. (2025). Bank Lending in Modern Conditions. Economy and Society, 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-115 (in Ukr.).

Zayukov, I. V. (2024). Short-term Loans of Banks as a Factor of Influence on the Profitability of Enterprises. *Economics and Organization of Management*, 2(54), 203–215. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.19 (in Ukr.).

Конон Багрій ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-3516-9565
в.о. зав. каф., к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

Олексій Малярчук ORCID:
https://orcid.org/0009-0004-6947-2820
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація.*** *У дослідженні проаналізовано роль податково-бюджетних інструментів у забезпеченні фінансової стійкості бізнесу в умовах кризових трансформацій та євроінтеграційних процесів. Систематизовано податкові й бюджетні механізми підтримки підприємств, визначено їхній вплив на ключові показники діяльності бізнесу: ліквідність, прибутковість, інвестиційну активність та виживаність. Проведено порівняльний аналіз фіскальної підтримки в країнах ЄС та країнах-кандидатах за період 2018-2024 років. Встановлено, що податкові пільги, відстрочки платежів та державні субсидії позитивно впливають на стійкість підприємств, підвищуючи рентабельність активів на 8-10% та виживаність на 25-30%. Виявлено суттєві відмінності між країнами ЄС і країнами-кандидатами за швидкістю надання підтримки (14-30 днів проти 45-90 днів) та рівнем цифровізації процедур. Запропоновано напрями адаптації вітчизняної фіскальної політики до європейських стандартів через спрощення процедур, автоматизацію систем і підвищення прозорості використання бюджетних коштів.*

***Ключові слова:*** *податкові інструменти, бюджетна підтримка, стійкість бізнесу, євроінтеграція, фіскальна політика, антикризові заходи, податкові пільги.*

***Вступ.*** Сучасний бізнес функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених глобальними кризовими явищами, геополітичною нестабільністю та трансформаційними процесами євроінтеграції. Підприємства країн-кандидатів до ЄС стикаються з необхідністю одночасної адаптації до європейських стандартів і подолання внутрішніх економічних труднощів. У цьому контексті податково-бюджетна політика держави набуває

критичного значення як ключовий інструмент підтримки бізнесу та забезпечення його фінансової стійкості.

Пандемія COVID-19 продемонструвала важливість оперативних фіскальних заходів для виживання підприємств. За даними МВФ, країни світу спрямували понад 12 трлн доларів на підтримку економіки (IMF, 2020). Водночас процеси євроінтеграції вимагають від бізнесу підвищення конкурентоспроможності, дотримання європейських стандартів та адаптації до нових регуляторних вимог. Податкові й бюджетні інструменти можуть як стимулювати економічну активність, так і створювати додаткові обмеження, тому дослідження їх ефективності є актуальним.

Теоретичні основи фінансової стійкості бізнесу досліджувалися численними вченими. Brigham та Ehrhardt (2020) визначають фінансову стійкість через призму управління ризиками, забезпечення ліквідності та оптимізації структури капіталу. Barth та Landsman (2010) аналізували вплив фінансової звітності на довіру інвесторів у кризові періоди, показавши, що прозорість фінансової інформації є критичною для підтримки стабільності. Keen та Konrad (2013) досліджували теорію міжнародної податкової конкуренції, що особливо актуально для країн-кандидатів до ЄС, які намагаються залучити інвестиції через податкові стимули.

Фіскальна політика як інструмент економічної стабілізації активно вивчається в сучасних дослідженнях. Alesina та Ardagna (2010) провели масштабний аналіз впливу податкових змін та державних витрат на економічне зростання, виявивши, що ефективність фіскальних стимулів залежить від способу їх упровадження. Blanchard та Perotti (2002) емпірично підтвердили динамічні ефекти фіскальної політики, показавши мультиплікативний вплив державних видатків на економічну активність.

Проте існують прогалини у науковому підході до оцінки ефективності податково-бюджетних інструментів у специфічних умовах євроінтеграційних трансформацій. Недостатньо вивченим залишається питання впливу різних типів фіскальної підтримки на стійкість малих і середніх підприємств, а також оптимального балансу між короткостроковою підтримкою бізнесу та довгостроковою фіскальною стабільністю держави.

***Мета дослідження*** полягає у визначенні ролі податково-бюджетних інструментів у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах євроінтеграції, оцінці їх впливу на ключові показники діяльності підприємств та розробці рекомендацій щодо адаптації вітчизняної фіскальної політики до європейських стандартів.

***Матеріали та методи.*** Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу податково-бюджетних інструментів. Використано методи аналізу й синтезу для систематизації теоретичних підходів до визначення стійкості бізнесу та ролі фіскальної політики. Порівняльний метод застосовано для зіставлення податково-бюджетних інструментів у різних

країнах ЄС та країнах-кандидатах. Статистичний метод використано для оцінки динаміки показників фінансової стійкості підприємств.

Емпірична база дослідження охоплює дані про фіскальну політику країн-кандидатів до ЄС (України, Молдови, Північної Македонії, Сербії) у період 2018-2024 років. Цей період включає докризовий етап, пандемію COVID-19 та період геополітичної нестабільності, що дозволяє оцінити ефективність фіскальних інструментів у різних кризових ситуаціях.

Для оцінки впливу податково-бюджетних інструментів на стійкість бізнесу використано показники фінансової стійкості підприємств: коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів (ROA), темпи зростання капітальних інвестицій. Також проаналізовано показник виживаності підприємств – частку підприємств, що продовжили діяльність через два роки після кризового періоду.

Джерелами даних слугували: статистична база Eurostat, OECD Tax Database, бази даних Європейської комісії, звіти МВФ та Світового банку, дані національних статистичних служб України, Молдови, Північної Македонії та Сербії, а також фінансова звітність вибірки з 500 підприємств різних розмірів і галузей за період 2020-2024 років.

Для оцінки зв'язку між фіскальною підтримкою та показниками стійкості застосовано кореляційний аналіз. Для контролю впливу інших факторів (розмір підприємства, галузь, регіон) використано метод зіставлення контрольних груп. Графічний метод застосовано для візуалізації динаміки показників та порівняння результатів між групами підприємств.

***Результати та обговорення.*** Податкові пільги є найпоширенішим інструментом фіскальної підтримки в країнах-кандидатах до ЄС (табл. 1). Аналіз показує різноманітність підходів до їх застосування. В Україні функціонує спрощена система оподаткування зі ставками 2-6% для малого бізнесу, що значно нижче стандартної ставки податку на прибуток 18%. Молдова використовує патентну систему оподаткування та надає податкові канікули строком до 3 років для інвестиційних проектів у пріоритетних галузях. Сербія застосовує знижену ставку 1% для мікробізнесу, що робить її одним з найпривабливіших податкових режимів у регіоні (Devereux et al., 2002).

Особливе значення мають антикризові податкові заходи, впроваджені у відповідь на пандемію COVID-19. У період 2020-2021 років більшість країн-кандидатів упровадили тимчасові зниження ставок та відстрочки податкових платежів. Україна знизила єдиний соціальний внесок з 22% до 15% для мікропідприємств та фізичних осіб-підприємців, що дозволило зберегти ліквідність бізнесу в найскладніший період (OECD, 2023). Молдова надала відстрочку сплати податків на 6 місяців без нарахування пені та штрафів.

Північна Македонія продовжила терміни подання податкової звітності та сплати податків.

*Таблиця 1*

**Податкові інструменти в країнах-кандидатах до ЄС (2020-2024)**

| Країна | Стандартна ставка податку на прибуток | Пільги для МСП | Інвестиційні пільги | Антикризові заходи COVID-19 |
|---|---|---|---|---|
| Україна | 18% | Спрощена система 2-6% | Звільнення на 5 років для пріоритетних галузей | Зниження ЄСВ до 15% |
| Молдова | 12% | Патентна система | Податкові канікули до 3 років | Відстрочка податків на 6 міс |
| Північна Македонія | 10% | Знижена ставка 1% | Зони вільної торгівлі | Пролонгація термінів сплати |
| Сербія | 15% | Мікробізнес 1% | Регіональні пільги | Субсидії на заробітну плату |

*Джерело: складено на основі OECD Tax Database, 2024.*

Zwick та Mahon (2017) у своєму емпіричному дослідженні показали, що податкова політика суттєво впливає на інвестиційну поведінку підприємств, особливо в сегменті малого й середнього бізнесу. Наш аналіз підтверджує ці висновки: підприємства, що скористалися податковими пільгами в період 2020-2024 років, демонстрували на 15-20% вищі темпи зростання капітальних інвестицій порівняно з контрольною групою підприємств без такої підтримки.

Відстрочки та розстрочки податкових платежів виявилися особливо ефективними для підтримки ліквідності підприємств у короткостроковій перспективі. Аналіз фінансових звітів показує, що застосування цього інструменту дозволило підвищити коефіцієнт поточної ліквідності в середньому на 12-15%, що було критично важливим для виживання бізнесу в період локдаунів та обмежень економічної активності.

Державні субсидії відіграють ключову роль у підтримці бізнесу в кризових умовах. За даними МВФ (2020), обсяг фіскальної підтримки в період пандемії досяг безпрецедентних масштабів – понад 12 трлн доларів глобально. У країнах-кандидатах до ЄС субсидії спрямовувалися на різні цілі: компенсацію витрат на оплату праці (найбільша частка бюджетної підтримки), часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами для підтримки доступу до фінансування, підтримку експорту через компенсацію логістичних витрат, модернізацію виробництва та впровадження енергоефективних технологій.

Антикризові програми збереження зайнятості виявилися особливо ефективними в соціальному та економічному контексті. Програми субсидування заробітних плат, за якими держава компенсувала до 80% витрат роботодавців на оплату праці працівників, що перебували на вимушеному

простої, дозволили зберегти до 30% робочих місць у найбільш постраждалих галузях (готельно-ресторанний бізнес, туризм, роздрібна торгівля, транспорт).

Alesina та Ardagna (2010) у своєму дослідженні масштабних фіскальних змін показали, що прямі бюджетні видатки мають сильніший короткостроковий ефект на підтримку економічної активності порівняно зі зниженням податків. Це пояснюється тим, що субсидії надають негайну підтримку, тоді як ефект від податкових пільг розтягнутий у часі.

Гарантійні програми також набули широкого застосування. Держава надавала гарантії за кредитами для бізнесу, що дозволило підприємствам отримати фінансування в умовах підвищених ризиків та обмеженої ліквідності банківської системи. Blanchard та Perotti (2002) емпірично підтвердили, що державні витрати мають мультиплікативний ефект на економічну активність, що особливо важливо в кризові періоди, коли приватний попит різко скорочується.

Інвестиції в інфраструктуру, що фінансуються з державного бюджету, також відіграють важливу роль у підтримці бізнесу. Розвиток транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури створює сприятливі умови для ведення бізнесу, знижує транзакційні витрати і підвищує конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

*Вплив фіскальних інструментів на показники стійкості бізнесу.* Аналіз впливу податково-бюджетних інструментів на ключові показники діяльності підприємств дозволяє кількісно оцінити їх ефективність (табл.2). Дослідження охопило 500 підприємств різних розмірів (мікро-, малі, середні, великі) та галузей за період 2020-2024 років. Підприємства розділено на чотири групи: без підтримки, з податковою підтримкою, з бюджетною підтримкою, з комплексною підтримкою.

*Таблиця 2*

**Вплив фіскальних інструментів на показники стійкості бізнесу**

| Показник | Без підтримки | Податкова підтримка | Бюджетна підтримка | Комплексна підтримка |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність активів (ROA), % | 3,2 | 4,8 | 5,1 | 6,5 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,15 | 1,32 | 1,28 | 1,45 |
| Коефіцієнт автономії | 0,42 | 0,48 | 0,46 | 0,52 |
| Темп зростання інвестицій, % | -8,5 | +5,2 | +7,8 | +12,3 |
| Виживаність (% діючих через 2 роки) | 68% | 78% | 82% | 88% |

*Джерело: власні розрахунки на основі фінансової звітності 500 підприємств, 2020-2024.*

Результати демонструють значний позитивний вплив фіскальних інструментів на всі показники стійкості бізнесу. Підприємства з комплексною

підтримкою (поєднання податкових та бюджетних заходів) показали найкращі результати:

— Рентабельність активів (ROA) на рівні 6,5% – у 2 рази вище порівняно з підприємствами без підтримки (3,2%). Це свідчить про те, що звільнені від податків кошти та отримані субсидії дозволяють підприємствам підвищити прибутковість операційної діяльності.

— Коефіцієнт поточної ліквідності 1,45 проти 1,15 у групі без підтримки. Це означає покращення здатності підприємств виконувати поточні зобов'язання, що критично важливо для фінансової стабільності.

— Темп зростання інвестицій +12,3% проти -8,5% у групі без підтримки. Це демонструє, що фіскальна підтримка стимулює не лише виживання, а й розвиток бізнесу.

— Виживаність 88% проти 68% – на 20 процентних пунктів вище. Це найбільш важливий показник з точки зору макроекономічної стабільності та збереження зайнятості.

Вплив на зайнятість є одним з найбільш важливих соціально-економічних ефектів фіскальної підтримки. Програми збереження робочих місць та субсидування заробітних плат дозволили значно знизити рівень безробіття в кризові періоди. В країнах-кандидатах до ЄС такі програми допомогли зберегти до 30% робочих місць у найбільш постраждалих галузях, що мало позитивний мультиплікативний ефект на економіку через підтримку споживчого попиту.

Аналіз відповідності фіскальної політики країн-кандидатів європейським практикам виявив як схожості, так і суттєві відмінності (табл. 3). Європейська комісія (2023) у своєму звіті про тренди оподаткування в ЄС показує, що середній рівень податкової підтримки бізнесу в країнах ЄС-27 становить 4,2-8,5% ВВП, тоді як у країнах-кандидатах цей показник коливається в межах 2,1-4,8% ВВП.

*Таблиця 3*

**Порівняння фіскальної підтримки: ЄС vs країни-кандидати**

| Параметр | Країни ЄС-27 | Країни-кандидати | Розбіжність |
|---|---|---|---|
| Обсяг фіскальної підтримки (% ВВП) | 4,2-8,5% | 2,1-4,8% | 2-4 п.п. |
| Частка підприємств з підтримкою | 45-65% | 25-40% | 20-25 п.п. |
| Швидкість надання підтримки (днів) | 14-30 | 45-90 | 2-3 рази повільніше |
| Цифровізація процедур | 75-95% | 30-55% | Значна різниця |
| Автоматизація надання пільг | Високий рівень | Середній/низький | Суттєва відмінність |

*Джерело: European Commission, 2023; World Bank Doing Business, 2020.*

Ключові відмінності стосуються не лише обсягів, а й якості надання фіскальної підтримки:

1. Швидкість надання підтримки – в країнах ЄС процедури отримання податкових пільг або бюджетних субсидій займають 14-30 днів, тоді як у країнах-кандидатах цей термін становить 45-90 днів. У кризових умовах така затримка може бути критичною для виживання бізнесу.
2. Рівень цифровізації – 75-95% процедур в ЄС доступні онлайн, що знижує адміністративне навантаження на бізнес. У країнах-кандидатах цей показник становить лише 30-55%, що створює додаткові бар'єри.
3. Автоматизація надання пільг – у багатьох країнах ЄС податкові пільги надаються автоматично на основі даних податкової звітності, без необхідності подання окремих заяв. У країнах-кандидатах переважає заявний принцип, що вимагає додаткових зусиль від підприємців.

Водночас існують ризики фіскальної нестабільності, пов'язані з масштабними програмами підтримки. Auerbach та Gorodnichenko (2017) у своєму дослідженні показали, що масштабні програми підтримки можуть призвести до зростання дефіциту бюджету та державного боргу, що створює загрозу для довгострокової макроекономічної стабільності. Збільшення державних видатків на бюджетну підтримку бізнесу в період пандемії призвело до зростання державного боргу в країнах-кандидатах на 8-15% ВВП. Тому важливо знайти баланс між короткостроковою підтримкою бізнесу та довгостроковою фіскальною стійкістю держави.

Ефективність механізмів підтримки бізнесу залежить від багатьох інституційних факторів: швидкості прийняття рішень, прозорості процедур, адресності допомоги, контролю за цільовим використанням коштів. World Bank (2020) у своєму дослідженні показав, що найбільш ефективними є програми, що передбачають автоматичне надання підтримки без складних процедур та бюрократичних перешкод. Саме такі механізми дозволяють швидко доставити допомогу тим, хто її найбільше потребує.

***Висновки.*** Дослідження підтвердило критичну роль податково-бюджетних інструментів у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах євроінтеграції. Виявлено, що податкові пільги, зниження ставок, відстрочки податків, державні субсидії та інвестиції в інфраструктуру мають статистично значущий позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємств.

Основні результати дослідження:

Підприємства з фіскальною підтримкою демонструють рентабельність активів (ROA) на 8-10% вищу порівняно з підприємствами без підтримки (6,5% проти 3,2%).

Виживаність підприємств з комплексною фіскальною підтримкою збільшується на 25-30% порівняно з контрольною групою (88% проти 68% через 2 роки).

Антикризові програми збереження зайнятості дозволили зберегти до 30% робочих місць у найбільш постраждалих від кризи галузях економіки.

Темпи зростання капітальних інвестицій у підприємств з фіскальною підтримкою становлять +12,3% проти -8,5% у підприємств без підтримки.

Країни-кандидати до ЄС відстають від країн ЄС-27 за швидкістю надання підтримки (45-90 днів проти 14-30 днів) та рівнем цифровізації процедур (30-55% проти 75-95%).

Рекомендації для вдосконалення державної фіскальної політики:

Розширити спектр податкових пільг для підприємств, що впроваджують інноваційні й екологічні технології, що відповідає пріоритетам Європейського зеленого курсу та сприятиме трансформації економіки.

Спростити процедури надання бюджетної підтримки та забезпечити їх прозорість через впровадження єдиних електронних платформ і зменшення кількості необхідних документів.

Упровадити автоматизовані системи надання податкових пільг на основі даних податкової звітності, що дозволить знизити адміністративне навантаження й пришвидшити процес.

Посилити контроль за цільовим використанням бюджетних коштів через запровадження електронного моніторингу та обов'язкової звітності отримувачів підтримки.

Забезпечити координацію фіскальної політики з іншими напрямами державної економічної політики (монетарною, промисловою, соціальною) для досягнення синергетичного ефекту.

Напрями адаптації до європейських стандартів:

Гармонізація національного законодавства з європейським регулюванням оподаткування, зокрема імплементація Директив ЄС у сфері податків.

Створення єдиної цифрової платформи для взаємодії бізнесу з державними органами за європейськими зразками.

Розвиток державно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних проєктів.

Підвищення швидкості надання фіскальної підтримки до європейських показників (14-30 днів).

Упровадження кращих європейських практик автоматизації податкових процедур.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: оцінкою довгострокових ефектів фіскальної підтримки на структурні зміни в економіці та секторальну трансформацію; дослідженням оптимального балансу між фіскальною підтримкою бізнесу й фіскальною стійкістю держави в умовах обмежених бюджетних ресурсів; аналізом впливу цифровізації фіскальних процедур на ефективність підтримки бізнесу та зниження корупційних ризиків; вивченням специфіки застосування фіскальних інструментів для різних категорій підприємств (мікро-, малі, середні, великі) та різних галузей економіки.

**References**

Alesina, A., & Ardagna, S. (2010). Large changes in fiscal policy: Taxes versus spending. *Tax Policy and the Economy, 24*(1), 35-68. https://doi.org/10.1086/649828

Auerbach, A. J., & Gorodnichenko, Y. (2017). Fiscal stimulus and fiscal sustainability. *NBER Working Paper*, No. 23789. https://doi.org/10.3386/w23789

Barth, M. E., & Landsman, W. R. (2010). How did financial reporting contribute to the financial crisis? *European Accounting Review, 19*(3), 399-423. https://doi.org/10.1080/09638180.2010.498619

Blanchard, O., & Perotti, R. (2002). An empirical characterization of the dynamic effects of changes in government spending and taxes on output. *Quarterly Journal of Economics, 117*(4), 1329-1368. https://doi.org/10.1162/003355302320935043

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage Learning.

Devereux, M. P., Griffith, R., & Klemm, A. (2002). Corporate income tax reforms and international tax competition. *Economic Policy, 17*(35), 449-495. https://doi.org/10.1111/1468-0327.00094

European Commission. (2023). *Taxation trends in the European Union: 2023 edition*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2778/230801

IMF. (2020). *Fiscal Monitor: Policies for the recovery*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2020/09/30/october-2020-fiscal-monitor

Keen, M., & Konrad, K. A. (2013). The theory of international tax competition and coordination. In A. J. Auerbach, R. Chetty, M. Feldstein, & E. Saez (Eds.), *Handbook of public economics* (Vol. 5, pp. 257-328). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53759-1.00005-4

OECD. (2023). *Tax policy reforms 2023: OECD and selected partner economies*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/d0b8c763-en

World Bank. (2020). *Doing Business 2020*. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2

Zwick, E., & Mahon, J. (2017). Tax policy and heterogeneous investment behavior. *American Economic Review, 107*(1), 217-248. https://doi.org/10.1257/aer.20140855

Ірина Мустеца ORCID:
https://0000-0002-1033-2282
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація.*** *У розділі досліджено теоретичні й практичні аспекти формування основних складових податкової політики підприємства в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано актуальність удосконалення податкової політики як важливого інструменту забезпечення фінансової стійкості підприємств і стабільного наповнення державного бюджету в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Визначено ключові елементи податкової політики підприємства, розглянуто їх вплив на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.*

*У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, економіко-математичні методи, а також інструментарій фінансового й стратегічного аналізу для оцінювання показників фінансової стійкості підприємства.*

*За результатами дослідження запропоновано напрями оптимізації податкової політики підприємств з урахуванням вимог євроінтеграції, необхідності адаптації до змін податкового законодавства та забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави і фінансовими можливостями бізнесу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при розробці податкової стратегії підприємства в умовах трансформації економічного середовища.*

***Ключові слова*** *податкова політика, податкова система, оптимізація податків, євроінтеграція.*

***Вступ.*** Через тотальну війну з боку росії Україна наразі перебуває у складній економічній ситуації. Тому держава повинна співпрацювати з вітчизняними підприємствами для розробки програм підтримки малого й середнього бізнесу, реалізації тендерних пропозицій, надання мікрогрантів підприємствам. Ключовим завданням розвитку України в післявоєнний період є стабільне поповнення бюджету, також підтримка передислокації підприємств, формування оптимальної моделі податкової системи та вирішення логістичних проблем для подолання післявоєнної кризи. Вищенаведені аргументи підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

***Матеріали та методи.*** Матеріалами дослідження стали нормативно-правові акти України з питань оподаткування, офіційні статистичні дані щодо діяльності підприємств і формування доходів державного бюджету, фінансова звітність суб'єктів господарювання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування податкової політики та її адаптації до європейських стандартів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи пізнання. Методи аналізу і синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до формування податкової політики підприємства. Методи індукції й дедукції використано при формуванні висновків та обґрунтуванні пропозицій. Економіко-математичні методи та інструментарій фінансового аналізу застосовано для оцінювання фінансових показників і рівня податкового навантаження підприємства. Порівняльний і стратегічний аналіз використано для визначення напрямів оптимізації податкової політики в умовах євроінтеграції.

***Результати обговорення.*** Рівень реалізації державної податкової політики суттєво впливає на розвиток міжнародних економічних відносин України, зокрема на інвестиційну привабливість держави для іноземних інвесторів, а також на характер міждержавної взаємодії у сфері оподаткування та податкового співробітництва.

До ключових інструментів регулювання податкової системи доцільно віднести: диференціацію рівня податкового навантаження шляхом підвищення або зниження ставок податків для окремих галузей економіки з метою захисту національних інтересів, посилення контролю за повнотою та своєчасністю сплати податків, а також запобігання ухиленню від оподаткування; забезпечення захисту та розвитку міжнародних економічних відносин України у сфері оподаткування; протидію тінізації економіки та скорочення обсягів тіньового сектору.

На сучасному етапі розвитку економічної науки виокремлюють три рівні галузевих податкових систем, узагальнених у дослідженні (рис. 1). Перший рівень охоплює систему податків і обов'язкових платежів, що справляються з підприємств та організацій. Другий рівень пов'язаний із запровадженням спеціальних податкових режимів з урахуванням специфіки окремих галузей національної економіки. Третій рівень стосується оподаткування фізичних осіб і включає такі платежі, як податок на доходи фізичних осіб, податок на нерухоме майно тощо.

На нашу думку, рівень податкової політики кожне підприємство повинно обирати самостійно, а також має мати право на вибір системи оподаткування. Підприємці повинні планувати податки й платежі, слідкувати за організацію їх сплати, доповнювати і змінювати Наказ про облікову політику, враховуючи зміни в законодавстві (Дерій, 2022).




**Рис. 1. Характеристика рівнів податкових систем***

** Узагальнено автором.*

Доцільним є впровадження на підприємствах внутрішнього нормативного документа – «Наказу про податкову політику підприємства», який розробляється самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності та чинного податкового законодавства України. Прийняття такого документа сприятиме чіткому визначенню стратегічних і тактичних цілей у сфері оподаткування, забезпеченню системності податкового обліку та мінімізації ризиків порушення законодавчих вимог.

Зазначений підхід також дозволить знизити ймовірність застосування штрафних санкцій з боку контролюючих органів, зокрема Державної податкової служби України. Зразок відповідного наказу розглянуто у навчальному посібнику Дерія В.А. (Дерій, 2022), положення якого можуть бути адаптовані та використані в практичній діяльності досліджуваного підприємства з урахуванням його організаційно-економічних особливостей.

Окрему увагу в дослідженні приділено міжнародній податковій політиці, узагальненій на основі наукових джерел. Відповідно до міжнародних норм, вона охоплює систему правил і механізмів, закріплених у національному законодавстві та міжнародних угодах, які визначають порядок оподаткування у сфері міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності. У межах зазначеної проблематики науковцями досліджуються питання уникнення подвійного оподаткування, розвитку співпраці з іноземними податковими органами, а також особливості оподаткування доходів громадян, отриманих за кордоном. Актуальність цієї тематики для України зумовлена наявністю значної кількісті громадян, які здійснюють трудову діяльність за межами держави.

На рисунку 2 узагальнено типи і моделі податкової політики, враховуючи результати проведеного дослідження.




**Рис. 2. Моделі і типи податкової політики***

* *Узагальнено автором з урахуванням дослідження О. Скаско та І. Могили* (Скаско & Могила, 2023).

Фюсте В. зазначає, що рівень міжнародної податкової співпраці відрізняється, оскільки мова йде про різні системи оподаткування в зарубіжних країнах. Так, рівень оподаткування може бути дуже високим, або навпаки низьким для залучення інвестицій та розвитку бізнесу (Föste, 2021).

Науковці зазначають, що важливим питанням є узгодження податкової міжнародної співпраці через уникнення подвійного оподаткування. Такі кроки дозволяють уникнути додаткового навантаження на фінансову систему підприємств і фізичних осіб, які займаються зарубіжними господарськими операціями. Угоди про уникнення подвійного оподаткування включають правила про те, яка країна оподатковує дохід, а яка ні.

Зарубіжні науковці, зокрема Фюсте В., Ремірес П., Левіне Д. та Кос О., наголошують на необхідності застосування різноманітних правових і фінансових інструментів у міжнародній податковій оптимізації для зменшення податкового навантаження. Використання таких механізмів дозволяє підприємствам легально мінімізувати сплату податків у країні отримання доходу (Föste, 2021; Ramirez & Levine, 2013; Kos, 2013).

Розбудова ефективної системи фінансового менеджменту набуває особливої актуальності для українських підприємств в умовах воєнної агресії з боку російської федерації. Ключову роль у цьому процесі відіграє діяльність уряду, що полягає у дослідженні, аналізі та послідовному вдосконаленні нормативно-правової бази з урахуванням потреб оподаткування підприємств, які зазнають значних фінансових втрат у воєнний період (Мустеца, & Георгіян, 2024).

В нормативно-правових актах, які стосуються податкової політики України в умовах воєнного стану, прийнято цілу низку змін і доповнень, даному питанню приділялась увага науковців в останні роки. Оподаткування торговельних підприємств в умовах воєнного стану має специфічні особливості, закріплені законодавством. Зокрема, суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у зонах активних бойових дій, можуть претендувати на тимчасове звільнення від податкових зобов'язань або на відстрочку сплати податків. Водночас реалізація таких заходів ускладнюється через нестабільну та непередбачувану ситуацію в окремих регіонах.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №388 «Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та умов і порядку страхування (перестрахування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства», значна увага приділяється розширенню можливостей страхування інвестицій через Експортно-кредитне агентство (Кабінет Міністрів України, 2024). Це сприяє зменшенню фінансових ризиків для бізнесу та підвищує стабільність функціонування підприємств у складних умовах воєнного стану.

Основні зміни в нормативних актах, що стосуються впливу воєнного стану на фіскальну політику, передбачають адаптацію податкових механізмів до умов підвищених ризиків для бізнесу й економіки. Встановлено, що у 2025 році відбувся зафіксований ріст ставок податків і зборів, що підкреслює необхідність для підприємств ретельно формувати власну податкову політику.

На рисунку 3 наведено схему побудови основних складових податкової політики підприємства. Схема демонструє, що формування податкової політики підприємства залежить від виду господарської діяльності та специфіки операційної діяльності. Процес управління податками ґрунтується на даних податкового обліку, який включає реєстрацію господарських операцій, оцінку й аналіз податкових платежів, оптимізацію податкового навантаження, складання податкової звітності та перерахування податків до бюджету. Заключним етапом є прийняття управлінських рішень, що визначають податкову політику підприємства на наступні періоди.

Подолянчук О. та Коваль Н. відзначають, що в сучасних умовах невідповідність надходжень до бюджету фінансовим потребам держави створює необхідність у вдосконаленні системи податкового менеджменту та податкової політики не лише на рівні держави, але й на рівні підприємств. Науковці підкреслюють, що ефективне управління податками дозволяє досягти

балансу інтересів усіх сторін – держави, бізнесу та населення (Коваль & Подолянчук, 2023).

Дрік І. та Бєлозерцев В. підкреслюють важливість упровадження інформаційних систем у бізнес-процеси та рекомендують автоматизувати всі ключові процеси управління підприємством. Науковці відзначають, що такий підхід є однією з перспективних тенденцій сучасного менеджменту, сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації ресурсів та забезпеченню оперативного контролю за діяльністю підприємства (Дрік & Бєлозерцев, n.d.).




**Рис. 3. Оцінка формування основних складових податкової політики підприємства***

** Удосконалено автором, враховуючи дослідження Коваль Н., Подолянчук О. та Гудзенко Н. (Коваль & Подолянчук, 2023).*

Досліджуючи специфіку оподаткування торговельних підприємств в умовах воєнного стану, встановлено, що оцінка впливу воєнного стану на податкову політику та розробка стратегій оптимізації податкового навантаження є надзвичайно актуальним завданням у період кризи. Науковці підкреслюють, що під час воєнного конфлікту податкова політика держави зазнає значних змін, передбачаючи заходи підтримки бізнесу, зокрема зниження податкових ставок та застосування податкових пільг, особливо для

релокованих підприємств і суб'єктів господарювання, що функціонують у прифронтових регіонах (Mustetsa, 2025).

Ключовим елементом ефективного управління є оцінка фінансової стійкості підприємства та прогнозування рентабельності з використанням економіко-математичного моделювання й технологій штучного інтелекту. Водночас важливе значення має формування ефективної системи управлінського обліку, контроль незрозумілих витрат, оптимізація ресурсів, а також управління дебіторською заборгованістю та підтримка платоспроможності підприємства. Рекомендуємо підприємствам здійснювати постійний контроль ефективності використання запасів через інвентаризацію та оцінку матеріальних ресурсів, а також удосконалювати логістичні зв'язки, включно із співпрацею із зарубіжними партнерами, що забезпечує безперервність виробничих і торговельних процесів навіть у складних умовах воєнного стану.

В сучасних умовах господарювання на підприємствах України спостерігається динаміка до погіршення фінансових показників, також знижується прибутковість підприємств. В основному на такий тренд має вплив збільшення витрат підприємства, в тому числі на логістику і зменшення прибутку до оподаткування, як наслідок збільшується кредиторська заборгованість і залежність від залучених коштів. Ці фактори негативно впливають на платоспроможність підприємств.

Враховуючи вищенаведене варто зазначити важливу роль планування податкової політики на підприємстві.

До головних методів планування відносять:

1) зниження бази оподаткування;

2) перенесення бази оподаткування;

3) відстрочення податкових платежів;

4) диференціювання відносин.

Необхідно відмітити, що податкове планування є законним способом зменшення податкового тиску. Податкове планування рекомендуємо здійснювати з дотриманням принципів:

1) покроковість, що означає послідовність дій та використання інструментів для формування схеми оптимізації;

2) законність, тобто використанні тих засобів, які визначені нормативною базою;

3) обачність, тобто відсутність таких ситуацій коли відбувалося умисне відхилення від сплати податків, що суперечило законодавству;

4) ефективність полягає у тому, що використання способів оптимізації податків не повинно перевищувати очікувану економію від зменшення сум податків;

5) поміркованість рішень, які пов'язані із зменшенням витрат і збільшенням вигід від податкового планування.

Під час податкового планування можна використовувати такі методи, як: мікробалансів, розрахунково-аналітичні, статистичні, метод моделювання, що визначені загальними. Також можна використовувати спеціальні методи, а саме: використання облікової політики, зміни відносин, делегування податків, пільгового оподаткування.

Науковці Черешнюк О., Романів С. та Голяш І. зазначають, що податкове планування чинить вплив на результативність та ефективність діяльності підприємства. Науковці рекомендують організацію окремих підрозділів, які будуть займатися оптимізацією податків на великих підприємствах. На малих підприємствах функції, що були зазначені, може виконувати один фахівець (Черешнюк та ін., 2018).

Методами податкової оптимізації податкового навантаження на підприємство можуть бути:

1) перехід до спрощеної системи оподаткування від загальної;
2) використання податкових пільг;
3) застосування податкових канікул;
4) виважені рішення щодо укладання договорів;
5) контроль за формуванням облікової політики.

Якщо говорити про податок на прибуток, то рекомендуємо підприємствам гнучко працювати з грошовими потоками, оптимізувати доходи і збільшувати витрати на виважені цілі.

Орищин Т. зазначає, що існує ряд можливостей для отримання податкової економії, а саме: зменшення податку на нерухоме майно, зменшення податку на прибуток і податку на додану вартість. Автор відмічає, що до шляхів податкової економії відносять синтез загальної і спрощеної системи оподаткування, визначення сум податків на майбутні періоди, використання договорів лізингу, впровадження оптимізаційних схем, вибір різних ставок і об’єктів оподаткування (Орищин, 2021).

Одним з інструментів покращення фінансового стану є здійснення фінансового контролінгу, що дозволяє зменшити рівень податкового навантаження. З метою впровадження системи фінансового контролінгу пропонуємо такі напрямки: 1) фінансове й стратегічне планування доходів та витрат; 2) фінансове прогнозування динаміки доходів та витрат майбутніх періодів; 3) здійснення управління фінансовими ризиками з урахуванням факторів зовнішнього впливу; 4) формування методів мінімізації ризиків та їх негативного впливу на фінансові показники діяльності; 5) впровадження актикризовової системи управління грошовими потоками; 6) раціональне використання ресурсів; 7) пошук шляхів зменшення кредиторської заборгованості з метою збільшення платоспроможності; 8) впровадження фінансового контролю з метою виявлення відхилень та їх коригування; 9) активізація інвестиційної діяльності; 10) здійснення оптимізації власних та залучених коштів на підприємстві; 11) здійснення податкового планування і розробка оптимальної фінансової стратегії з метою зменшення податкового

тиску; 12) використання податкових пільг для підприємства в умовах воєнного стану; 13) здійснення управління прибутком, пошук нових джерел фінансування через залучення грантів та інвестицій; 14) максимізація прибутку та його розподіл; 15) упровадження цифрових технологій шляхом автоматизації ведення бізнес-процесів.

Таким чином, фінансовий контролінг виступає важливим напрямком управління фінансами підприємства, оскільки в податковій політиці можуть будуватися нові можливості для податкового планування. В моделі окреслені цілі контролю, які мають вплив на підвищення рентабельності підприємства. Ключовими складовими напрямками контролю є планування і бюджетування операційного бюджету та встановлення планових показників на 2026-2028 рр. (рис. 4).

Адекватно організована система оподаткування є ключовою передумовою розвитку підприємництва та формування повноцінних ринкових суб'єктів. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення фінансової стабільності, рентабельності та ліквідності. Проте високий податковий тягар і неефективна податкова оптимізація ускладнюють ведення господарської діяльності, що негативно впливає на своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Як наслідок, несвоєчасна сплата податків підприємствами уповільнює надходження коштів до бюджету та гальмує їх подальший розподіл, що є особливо важливим на фоні зростання державного боргу України. В Україні державний борг перетворюється з переважно фінансової категорії на комплексну соціально-економічну та політичну проблему, що безпосередньо пов'язана з питаннями економічної безпеки держави. Управління та обслуговування державного боргу набувають особливої значущості в контексті поточних економічних процесів, зокрема з урахуванням обсягів міжнародної фінансової допомоги та складної макроекономічної ситуації, в якій перебуває Україна.

Водночас державний борг виконує й позитивну функцію, оскільки дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси, необхідні для фінансування державних інвестиційних програм і підтримання рівня внутрішнього споживання. Варто зазначити, що тенденція до зростання боргового навантаження характерна не лише для країн із перехідною економікою, але й для розвинених держав, що свідчить про глобальність цього явища.

У воєнний період, коли економіка функціонує в умовах надзвичайної напруги, особливого значення набуває системний аналіз боргових зобов'язань, що дозволяє не лише вчасно виявляти та мінімізувати фіскальні ризики, але й раціонально використовувати доступні фінансові ресурси для стимулювання економічного зростання (Mustetsa, 2025).

Досвід країн Європейського Союзу підтверджує усвідомлення негативних наслідків надмірної заборгованості. Деякі з них уже впровадили реформи, спрямовані на фіскальну консолідацію, тоді як інші лише розпочинають цей процес. Такі заходи зумовлені зростанням ризику фінансової

кризи, яка, зазвичай, супроводжується зниженням ВВП, зменшенням доходів населення, зростанням рівня безробіття та загальним уповільненням економічного зростання. Це створює додаткові фіскальні ризики для майбутніх поколінь, які матимуть обмежений доступ до капіталу.

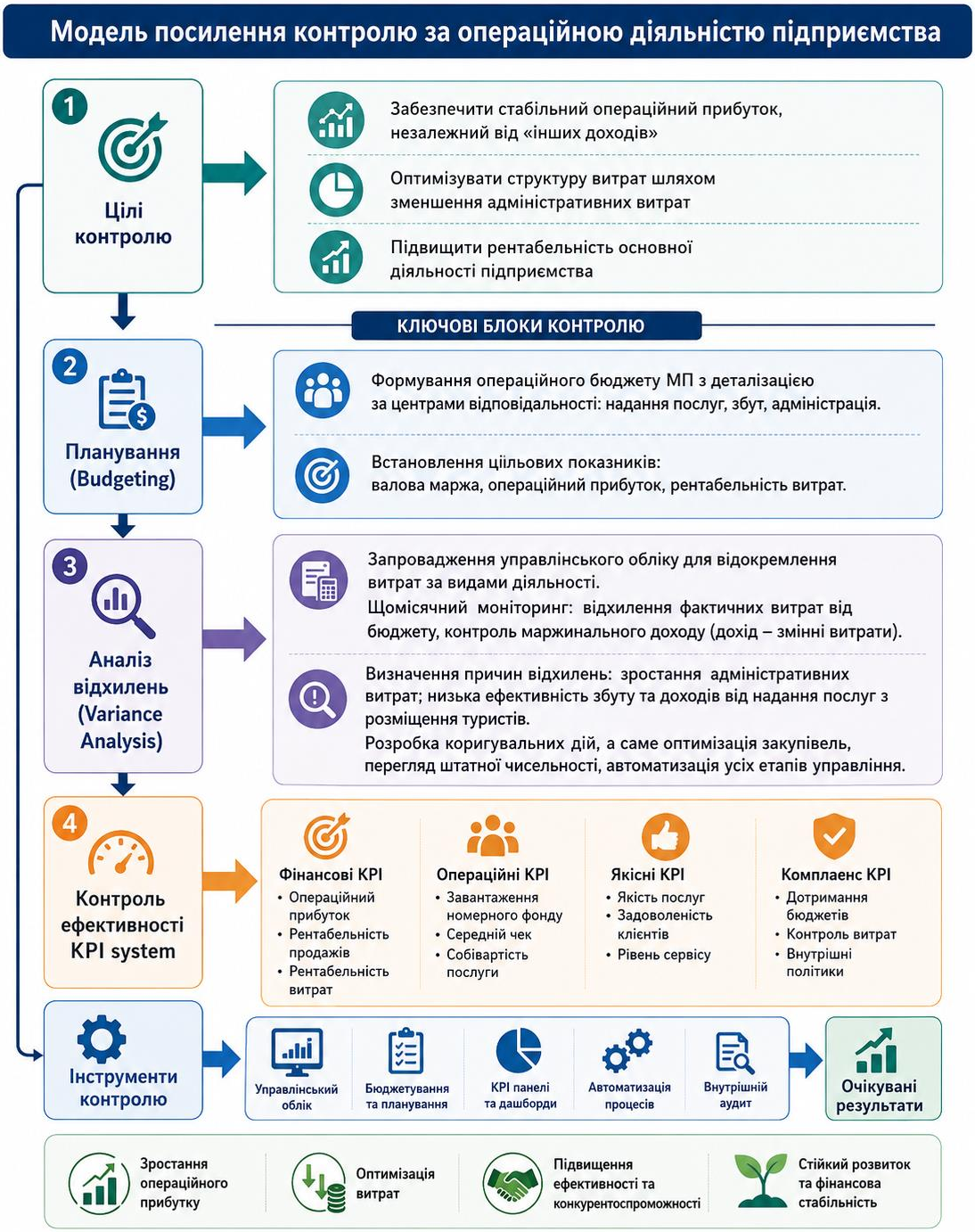



**Рис. 4. Модель контролінгу операційної діяльності підприємства.**
**Узагальнено та запропоновано автором.*

***Висновки.*** Управління оподаткуванням підприємства в умовах війни передбачає комплексний підхід, що враховує як внутрішні фінансові потреби підприємства, так і зовнішні ризики та зміни економічного середовища. Зокрема, важливим є забезпечення фінансових ресурсів для реорганізації бізнесу та адаптації до нових ринкових умов і змін у демографічній карті України. Підприємствам рекомендується постійно здійснювати моніторинг фінансових ризиків та оцінювати можливості впровадження нових стратегій діяльності з урахуванням оптимального розподілу ресурсів у кризових умовах.

Оперативне планування стає необхідністю через швидкі зміни темпів господарювання, а використання міжнародних програм і грантів, а також нестандартних державних ініціатив дозволяє додатково підтримати фінансову стійкість бізнесу.

Підсумовуючи дане дослідження варто зазначити, що міжнародна податкова політика має велике значення. Вона спрямована на забезпечення рівних прав і обов'язків щодо оподаткування. Також враховує боротьбу з тінізацією (токенізацією) бізнесу та ухиленням від сплати податків, що важливо для досягнення цілей сталого розвитку та Європейської інтеграції.

Податкова система є ефективним інструментом на шляху досягнення цілей фіскальної стабільності і соціальної справедливості. Також звичайно мова йде про економічну стабільність та екологічну стійкість. Так чи інакше, але саме податки є основним джерелом доходів держави, які використовують для розвитку економіки і соціальної сфери України. Визначено, що податкова політика ґрунтується на мікроекономічному, фінансовому, стратегічному, макроекономічному та соціальному підходах. Усі підходи мають свої переваги та недоліки, тому рекомендуємо враховувати конкретну ситуацію та виважено обирати потрібний підхід.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що ефективне управління податковою політикою на підприємстві, у результаті оптимізації податкового навантаження, дозволить правильно спрямовувати вільні кошти та сприятиме покращенню конкурентоспроможності підприємств та їх післявоєнний розвиток.

Оптимізація податкової політики повинна здійснюватися виключно в межах чинного законодавства та базуватися на використанні легальних інструментів мінімізації податкового навантаження, ефективному управлінні витратами, застосуванні податкових стимулів та пільг, а також цифровізації облікових процесів. Важливу роль відіграє впровадження сучасних підходів до податкового контролінгу.

Отже, ефективно сформована та оптимізована податкова політика підприємства в умовах євроінтеграції виступає не лише інструментом зниження податкових ризиків, а й чинником підвищення інвестиційної привабливості, інтеграції у європейський економічний простір та забезпечення сталого розвитку підприємства.

**References**

Derii, V. A. (2022). *Orhanizatsiia obliku ta podatkove planuvannia* [Organization of accounting and tax planning]. West Ukrainian National University. http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45773

Drik, I., & Bielozertsev, V. (n.d.). Vyklyky suchasnoho menedzhmentu [Challenges of modern management]. *Innovation and Sustainability*, (1), 239–245.

Föste, W. (2021). Soziale Marktwirtschaft im Wandel der Zeit. *Gesellschaft, Wirtschaft, Politik (GWP)*, *70*(2), 233–244.

Holiash, I. D., Romaniv, S. R., & Chereshniuk, O. M. (2018). Podatkove planuvannia pidpryiemstva yak zasib zapobihannia pravoporushenniam [Enterprise tax planning as a means of preventing offenses]. *Infrastruktura rynku*, (18), 309–313. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf

Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel). (2013). *Economics Discussion Papers*, 2013–47. https://ideas.repec.org/p/zbw/ifwedp/201347.html

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Resolution No. 388 on expanding the capabilities of the Export Credit Agency (ECA) in the field of investment insurance. https://www.kmu.gov.ua

Koval, N. I., & Podolianchuk, O. A. (2023). Podatkovyi menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in modern realities: Theoretical and legal foundations]. *Efektyvna ekonomika*, (3). https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1280

Mustetsa, I. (2025). The enhancement of Ukraine's public debt management instruments within the context of a war economy. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 4(19), 208–216. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-17

Mustetsa, I. V., & Heorhiian, A. I. (2024). Osoblyvosti opodatkuvannia torhovelnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Taxation features of trade enterprises under martial law]. In *Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (pp. 21–22). European Open Science Space. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2663

Oryshchyn, T. M. (2021). Napriamy optymizatsii podatkovoho navantazhennia pidpryiemstv v konteksti podatkovoho planuvannia [Directions for optimizing the tax burden of enterprises in the context of tax planning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (25). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/314

Ramirez, P. A., & Levine, D. S. (2013). A review of the certainty effect and influence of information processing. *Economics Discussion Papers*, 2013–47.

Skasko, O., & Mohyla, I.-L. (2023). Teoretychni zasady podatkovoi polityky v Ukraini: pryntsypy, rivni ta modeli [Theoretical foundations of tax policy in Ukraine: Principles, levels, and models]. *Visnyk ekonomiky*, (3), 83–96. https://doi.org/10.35774/isnyk2023.02.083

Тетяна Томнюк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-7654-0770
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

***Анотація.*** *У дослідженні розкрито сутність цифрового податкового менеджменту та визначено його ключові складові. Проаналізовано сучасний стан цифровізації податкового менеджменту в Україні, зокрема розвиток електронних сервісів, систем електронного адміністрування та інформаційно-аналітичних інструментів. Оцінено вплив цифровізації на ефективність адміністрування податків, зокрема у частині зниження адміністративного навантаження на платників податків. Досліджено досвід економічно розвинутих країн та визначено можливості його адаптації в Україні. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності цифровізації податкового менеджменту.*

*Запропоновані напрями вдосконалення цифрового податкового менеджменту можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики цифровізації податкового адміністрування та впровадженні сучасних інформаційних технологій.*

***Ключові слова:*** *податковий менеджмент; цифровізація; адміністрування податків; електронні сервіси; інформаційно-аналітичні системи; штучний інтелект; цифрові технології.*

***Вступ.*** У сучасних умовах розвитку цифрової економіки питання використання цифрових технологій у податковому менеджменті набуває особливої актуальності. Це пояснюється як необхідністю підвищення ефективності функціонування податкової системи, так і загальними процесами цифрової трансформації державного управління. У зв'язку з цим упродовж останніх років спостерігається зростання кількості досліджень, присвячених різним аспектам цифровізації податкового менеджменту.

Значна частина наукових праць вітчизняних науковців орієнтована на аналіз електронних сервісів податкових органів. Так, у дослідженні Тимошенка (2025) основну увагу приділено сучасним цифровим сервісам ДПС України. Автор детально розглядає функціонування електронного кабінету платника, а також інтеграцію податкових сервісів із державними цифровими платформами. На нашу думку, важливим є висновок про те, що саме розвиток електронних сервісів формує нову модель взаємодії між державою та платниками податків, яка поступово набуває сервісно-орієнтованого характеру.

У свою чергу, Замасло та Зарівна (2024) підходять до проблеми більш системно. В їхній праці електронне адміністрування податків розглядається як складова глобальних процесів цифровізації. Автори не лише описують окремі інструменти, але й намагаються узагальнити теоретичні засади функціонування цієї системи. Важливо, що вони підкреслюють необхідність інтеграції різних цифрових рішень у єдину інформаційну інфраструктуру, що, на наш погляд, є одним із ключових напрямів подальшого розвитку податкового менеджменту.

Близьким за змістом є дослідження Цюцяка та ін. (2023), у якому проаналізовано сучасний стан цифровізації податкової системи України. Автори звертають увагу як на позитивні результати впровадження інформаційних технологій, так і на проблеми, що виникають у процесі їх використання. Зокрема, підкреслюється наявність організаційних і технічних обмежень, які стримують повною мірою реалізацію потенціалу цифрових рішень. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє більш об’єктивно оцінити сучасний стан цифровізації.

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено оцінці переваг і ризиків цифровізації податкового менеджменту. У цьому контексті варто виділити роботу Пілат та Дуравкіна (2025), де автори акцентують увагу на тому, що цифровізація поряд із очевидними перевагами породжує і нові виклики. Йдеться, зокрема, про проблеми правового регулювання, інформаційної безпеки та організаційних змін у діяльності податкових органів. Вважаємо, що саме врахування таких ризиків є необхідною умовою ефективного впровадження цифрових технологій.

Водночас сучасні дослідження все частіше зосереджуються на використанні інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту. Так, Кобильнік та ін. (2025) розглядають можливості застосування алгоритмів аналізу даних і машинного навчання у адмініструванні податків. Автори доводять, що використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність податкового контролю та оптимізувати процеси обробки інформації. Разом з тим вони підкреслюють необхідність забезпечення належного правового регулювання та збереження контролю з боку людини, що, на нашу думку, є цілком обґрунтованим.

Доцільно відзначити працю Ізмайлова та ін. (2024), у якій цифровізація адміністрування податків розглядається у ширшому контексті інноваційного розвитку економіки. Автори обґрунтовують, що цифрові технології виступають важливим чинником модернізації економічної системи загалом. При цьому значна увага приділяється питанням гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та впровадженню сучасних цифрових рішень.

Узагальнюючи результати розглянутих досліджень, доцільно зазначити, що вітчизняна наукова думка у сфері цифровізації податкового менеджменту розвивається у кількох основних напрямах. По-перше, це розвиток електронних сервісів і формування сервісної моделі податкової адміністрації.

По-друге, удосконалення систем електронного адміністрування податків. По-третє, дослідження ризиків цифровізації та умов її ефективного впровадження. І, нарешті, все більшої уваги набуває використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту.

Узагальнення наукових праць засвідчує, що вітчизняні дослідження достатньо повно охоплюють окремі аспекти цифровізації податкового менеджменту, зокрема розвиток електронних сервісів, функціонування систем електронного адміністрування та оцінку переваг і ризиків упровадження цифрових технологій. Водночас відсутній комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації, який би враховував її вплив на результати адміністрування податків, адміністративні витрати суб'єктів господарювання та рівень податкової дисципліни. Недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції окремих цифрових рішень у єдину систему податкового менеджменту, що стримує формування цілісної цифрової екосистеми. Обмеженим є також наукове обґрунтування можливостей адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням національних інституційних і технологічних особливостей. Окремого дослідження потребує застосування сучасних аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту, зокрема в частині оцінки податкових ризиків і переходу до превентивної моделі контролю. Зазначене зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на комплексний аналіз цифровізації податкового менеджменту в Україні та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності.

***Метою дослідження*** є моніторинг особливостей цифровізації податкового менеджменту в Україні, визначення його впливу на ефективність адміністрування податків та обґрунтування напрямів підвищення ефективності податкового менеджменту на основі впровадження сучасних цифрових технологій і адаптації передового міжнародного досвіду. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати сучасний стан цифровізації податкового менеджменту в Україні; оцінити вплив цифровізації на ефективність адміністрування податків; дослідити досвід економічно розвинутих країн у сфері цифровізації податкового менеджменту та визначити можливості його адаптації в Україні; визначити основні проблеми цифровізації податкового менеджменту в Україні та обґрунтувати напрями їх вирішення.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки відбувається трансформація механізмів державного управління, що безпосередньо впливає на систему податкового менеджменту. Поширення цифрових технологій, електронної комерції та фінансових інновацій зумовлює актуальність зазначеного дослідження.

***Матеріали та методи.*** У процесі дослідження використано загальнонаукові методи: системний аналіз – для дослідження сутності цифрового податкового менеджменту; абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів і формулювання висновків; порівняльний

аналіз – для зіставлення національного та міжнародного досвіду цифровізації; статистичний метод – для оцінки динаміки показників ефективності податкового адміністрування.

Емпірична база дослідження охоплює дані про податкову політику України та країн-членів ЄС. Джерелами даних слугували: дані Державної податкової служби України, бази даних Eurostat, OECD Європейської комісії, звіти Світового банку.

***Результати та обговорення.*** Цифровий податковий менеджмент – це система управління податковими процесами, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем та аналітичних інструментів. Його характерною особливістю є орієнтація на автоматизацію процесів, підвищення прозорості та мінімізацію людського фактору.

Важливим індикатором цифровізації є рівень електронної взаємодії між державою та платниками податків. За даними Державної податкової служби України, близько 99% податкової звітності подається в електронному вигляді, що свідчить про високий рівень цифровізації адміністрування податків в Україні.

Цифровий податковий менеджмент в Україні формується як комплексна система, що включає низку взаємопов'язаних елементів. Перш за все, це електронні сервіси, які забезпечують взаємодію між платниками податків і податковими органами. За даними ДПС України, понад 5,4 млн платників користуються електронними сервісами**,** що свідчить про їх широке впровадження (Головне управління ДПС у Дніпропетровській області, 2026*)*. До таких сервісів належать електронний кабінет платника, електронна звітність та онлайн-сервіси.

Другим важливим елементом є системи електронного адміністрування податків. Вони забезпечують автоматизацію обліку податкових операцій та підвищують ефективність контролю.

Третім компонентом є інформаційно-аналітичні системи, які забезпечують обробку великих масивів даних і формування аналітичних висновків. Саме вони створюють передумови до ризик-орієнтованого підходу у податковому контролі.

Ефективність цифровізації податкового менеджменту доцільно оцінювати з позиції держави, платників податків та функціонування податкової системи в цілому. З позиції держави цифровізація сприяє підвищенню ефективності податкового контролю та прозорості податкових процесів. Зокрема, впровадження системи електронного адміністрування ПДВ, **с**истеми електронного адміністрування реалізації пального й створення ризикоорієнтованої системи відбору платників податків до податкового контролю дозволило зменшити можливості ухилення від оподаткування.

Для платників податків цифровізація адміністрування податків має безпосередній вплив на зменшення адміністративного навантаження та

спрощення виконання податкових зобов'язань. За даними World Bank (2006), витрати часу на адміністрування податків в Україні становили близько 2085 годин у 2005 році, тоді як за останніми доступними оцінками PwC цей показник скоротився до 328 годин у 2019 році (PwC Україна, 2020). Така динаміка свідчить про суттєве зниження адміністративного навантаження на платників податків, що значною мірою зумовлено впровадженням цифрових технологій у адмініструванні податків. Безумовно, такі тенденції значною мірою обумовлені впровадженням електронної звітності, автоматизованих систем адміністрування й цифрових сервісів. Незважаючи на суттєвий прогрес, цей показник все ще не перевищує середній рівень країн OECP, де витрати часу на адміністрування податків становлять близько 150–170 годин на рік (OECD, 2023).

Крім того, впровадження електронних сервісів, зокрема електронного кабінету платника, сприяло підвищенню доступності податкових послуг та спрощенню процедур взаємодії з контролюючими органами. Як наслідок, відбулося зменшення кількості безпосередніх контактів між платниками податків і представниками податкових органів, що, у свою чергу, створює передумови для зниження корупційних ризиків та підвищення рівня довіри до податкової системи. Високий рівень використання цифрових сервісів платниками податків додатково підтверджує їх функціональну ефективність.

Таким чином, Україна вже демонструє суттєвий прогрес у цифровізації окремих елементів податкового менеджменту, зокрема у впровадженні електронного адміністрування та цифрових сервісів.

Незважаючи на позитивні результати цифровізації, в Україні є можливості до подальшого підвищення ефективності податкового менеджменту з урахуванням передових практик зарубіжних країн. Розглянемо окремі з них.

Так, ініціатива European Commission VAT in the Digital Age (2023) передбачає поступовий перехід до системи цифрової звітності в режимі реального часу. Її сутність полягає в тому, що податкові органи отримують інформацію про господарські операції практично одночасно з їх здійсненням. Це дозволяє не лише підвищити оперативність податкового контролю, а й суттєво зменшити можливості для ухилення від оподаткування, зокрема у сфері податку на додану вартість.

Важливо підкреслити, що впровадження таких систем змінює саму логіку адміністрування податків: якщо традиційно контроль здійснювався постфактум, то в умовах цифровізації він набуває превентивного характеру. Крім того, цифрова звітність у реальному часі дозволяє зменшити адміністративне навантаження на платників податків, оскільки значна частина даних формується автоматично на основі первинних операцій.

Практичне втілення таких підходів вже спостерігається в окремих країнах ЄС. Зокрема, в Італії запроваджено обов'язкове електронне виставлення рахунків (e-invoicing), яке передбачає передачу інформації про

кожну господарську операцію до податкових органів через централізовану систему. Це забезпечує високий рівень прозорості та дозволяє оперативно виявляти ризикові операції. Внаслідок упровадження таких механізмів Італії вдалося суттєво скоротити масштаби податкових зловживань у сфері ПДВ (Korte, L., 2024).

Ще одним показовим прикладом є досвід Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії, де реалізується програма *Making Tax Digital for Income Tax (2023)*. Її ключовою особливістю є обов'язкове ведення цифрового обліку та подання податкової звітності через спеціалізоване програмне забезпечення. Це сприяє автоматизації процесів обліку, зменшує кількість помилок і підвищує точність податкових розрахунків.

Крім того, у межах цієї програми податкові органи отримують доступ до актуальних даних платників податків у цифровому форматі, що дозволяє підвищити ефективність контролю та скоротити витрати часу як для бізнесу, так і для держави. Таким чином, цифровізація у Великій Британії спрямована не лише на підвищення прозорості, а й на формування більш зручного й передбачуваного податкового середовища.

Ефективна цифровізація неможлива без належного рівня довіри до інформаційних систем, що безпосередньо залежить від їх безпеки й захищеності. Зростання обсягів цифрових даних у процесі реалізації податкового менеджменту об'єктивно підвищує ризики кібербезпеки та несанкціонованого доступу до інформації, що вимагає впровадження комплексних механізмів її захисту. У цьому контексті особливого значення набуває досвід країн Європейського Союзу, де питання захисту даних врегульовано на системному рівні. Зокрема, ключовим елементом правового регулювання у цій сфері є Загальний регламент про захист даних (*General Data Protection Regulation (GDPR)*, 2016), запроваджений в ЄС, який встановлює єдині вимоги до обробки, зберігання та передачі персональних даних. Відповідно до цього регламенту, органи державної влади, у тому числі податкові, зобов'язані забезпечувати належний рівень захисту інформації, впроваджувати принципи мінімізації даних, прозорості їх використання та відповідальності за порушення правил обробки інформації. У країнах ЄС широко застосовуються системи багаторівневого захисту інформації, що включають шифрування даних, багатофакторну автентифікацію користувачів, а також регулярний аудит інформаційних систем. Крім того, значна увага приділяється управлінню доступом до даних, що дозволяє обмежити можливість їх використання лише уповноваженими особами.

Урахування зазначеного досвіду дозволяє визначити конкретні напрями вдосконалення системи захисту даних у податковому менеджменті України через: гармонізацію національного законодавства із європейськими стандартами у сфері захисту персональних даних, зокрема з положеннями GDPR; впровадження сучасних технологічних рішень, таких як системи шифрування, багатофакторна автентифікація та автоматизований моніторинг

кіберзагроз; посилення інституційних механізмів кібербезпеки, зокрема через розвиток спеціалізованих підрозділів у структурі податкових органів та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Таким чином, упровадження кращих практик економічно розвинутих країн у сфері захисту інформації дозволить не лише знизити ризики кіберзагроз, але й підвищити ефективність функціонування цифрового податкового менеджменту в Україні та рівень довіри до нього з боку платників податків.

Одним із ключових напрямів розвитку цифрового податкового менеджменту є вдосконалення інформаційно-аналітичних інструментів і використання технологій штучного інтелекту для оцінки податкових ризиків. У сучасних умовах саме аналітична складова стає визначальною, оскільки дозволяє переходити від традиційного, переважно реактивного контролю до превентивного управління податковими процесами.

Як свідчать дослідження ОЕСР, податкові адміністрації економічно розвинутих країн активно впроваджують інструменти аналізу великих даних (Big Data), машинного навчання та прогнозної аналітики для ідентифікації ризикових операцій і платників податків. Зокрема, такі технології дозволяють здійснювати сегментацію платників за рівнем податкового ризику, автоматично виявляти аномальні транзакції, а також прогнозувати ймовірність порушення податкового законодавства.

З метою ідентифікації об’єктів оподаткування податковими органами економічно розвинутих країн активно використовуються сучасні програмні рішення та інформаційні системи. Зокрема, у ряді країн податкові органи використовують геоінформаційні сервіси, такі як Google Maps та аналогічні інструменти, для виявлення об’єктів нерухомості та фіксації змін у їх характеристиках. Крім того, застосовуються безпілотні літальні апарати для моніторингу господарської діяльності й перевірки цільового використання земельних ділянок. Важливу роль також відіграє використання спеціалізованого програмного забезпечення для ведення реєстрів платників податків, їх систематизації та класифікації відповідно до визначених критеріїв (Табенська та ін., 2024).

Отже, практична реалізація цих підходів передбачає використання інтегрованих інформаційних систем, які об’єднують дані з різних джерел, включаючи податкову звітність, фінансові транзакції та зовнішні бази даних. У результаті формується цілісне інформаційне середовище, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу значних масивів даних у режимі, наближеному до реального часу.

З урахуванням зазначеного досвіду доцільно визначити можливі напрями його адаптації в Україні. По-перше, необхідним є розвиток систем ризик-орієнтованого аналізу на основі Big Data, що дозволить підвищити ефективність податкового контролю та оптимізувати використання ресурсів податкових органів. По-друге, доцільним є впровадження технологій

машинного навчання для автоматичного виявлення ризикових операцій і формування профілів платників податків. По-третє, важливим напрямом є інтеграція інформаційних систем податкових органів із іншими державними реєстрами, що забезпечить повноту та достовірність даних для аналітики. По-четверте, доцільно впроваджувати системи прогнозної аналітики, які дозволять оцінювати податкові ризики ще до виникнення порушень.

Однією з ключових проблем цифровізації податкового менеджменту в Україні є недостатній рівень системної інтеграції цифрових сервісів. Це підтверджується положеннями Національної стратегії доходів до 2030 року (2023) та Звіту про її виконання за 2024 р. (2024), в яких окремо визначено необхідність ІТ-консолідації інформаційних ресурсів, удосконалення процесів збору, передачі та обробки даних, а також інтеграції інформаційно-комунікаційних систем ДПС із системами Європейського Союзу. Фрагментарність цифрових рішень обумовлює необхідність переходу від поетапної цифровізації окремих процесів до формування цілісної цифрової екосистеми податкового менеджменту.

Таким чином, використання сучасних аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту створює передумови для переходу до більш ефективної та превентивної моделі податкового менеджменту. Водночас успішна реалізація таких підходів в Україні потребує не лише технологічного розвитку, але й належного нормативного забезпечення, інтеграції інформаційних систем та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу.

***Висновки.*** Цифровізація податкових процесів сприяє зниженню витрат платників на дотримання податкового законодавства, підвищенню рівня добровільної сплати податків та покращенню якості взаємодії між суб’єктами господарювання і податковими органами. Впродовж останніх років Україна демонструє високий рівень цифровізації податкового менеджменту. Подальший розвиток цифрового податкового менеджменту в Україні пов’язаний із необхідністю впровадження новітніх технологій, адаптації міжнародного досвіду та інтеграції цифрових систем. Головними кроками у цьому напрямку мають стати: Впровадження механізмів обробки податкової інформації в режимі реального часу, зокрема через розвиток електронного документообігу та цифрової звітності за аналогією європейських моделей. Розширення автоматизації податкових процедур, включаючи автоматичне формування звітності та облік податкових зобов’язань, з метою зниження адміністративного навантаження на платників податків. Переорієнтація податкового контролю на превентивну модель, що передбачає раннє виявлення податкових ризиків замість постфактум перевірок. Розвиток систем ризик-орієнтованого аналізу на основі великих даних (Big Data) для підвищення ефективності податкового контролю та оптимізації використання ресурсів податкових органів. Упровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматичного виявлення ризикових операцій, сегментації платників податків і прогнозування податкових порушень.

Інтеграція інформаційних систем податкових органів із державними реєстрами та зовнішніми базами даних, що забезпечить повноту, актуальність і достовірність аналітичної інформації. Гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами захисту персональних даних, зокрема з урахуванням принципів GDPR. Упровадження сучасних технологій кібербезпеки, включаючи шифрування даних, багатофакторну автентифікацію та системи моніторингу кіберзагроз. Забезпечення системної інтеграції цифрових сервісів адміністрування податків шляхом IT-консолідації інформаційних ресурсів та створення єдиної цифрової платформи взаємодії між усіма елементами податкової системи.

Проведене дослідження дозволило окреслити ключові напрями цифровізації податкового менеджменту в Україні, а також виявити низку проблемних аспектів, пов’язаних із рівнем інтеграції цифрових сервісів, використанням аналітичних інструментів і забезпеченням інформаційної безпеки. Разом з тим, отримані результати свідчать про наявність низки питань, що потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, перспективними напрямами подальших досліджень є оцінка впливу цифрових технологій на податкову поведінку платників; дослідження можливостей застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання у сфері адміністрування податків, зокрема для прогнозування податкових ризиків і оптимізації контрольних процедур; формування концептуальних засад розвитку цифрової екосистеми податкового менеджменту, що передбачає інтеграцію сервісної, аналітичної та контрольної функцій податкових органів.

## References

*ДПС оновила дашборд податкових надходжень до загального фонду державного бюджету (2026)*. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. https://shiroksel.otg.dp.gov.ua/novini/dps-onovyla-dashbord-podatkovykh-nadkhodzhen-do-zahalnoho-fondu-derzhavnoho-biudzhetu?utm_source=chatgpt.com

Ізмайлов, Я., Єгорова, І., & Барицький, Р. (2024). Цифровізація та глобалізація системи адміністрування податків як драйвер інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*, 7, 363–370. https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_7_0_363_370

Замасло, О., & Зарівна, А. (2024). Система електронного адміністрування податків в Україні в умовах глобальної цифровізації. *Бізнес Інформ*, 4, 244–252. https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_4_0_244_252

*Звіт про виконання Національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році*. (2024). Міністерство фінансів України. https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%8

2%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%281%29.pdf

Кобильнік, Д., Бацман, Ю., & Толкуща, К. (2025). Можливості використання штучного інтелекту в оподаткуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/343372

*Коментар експертів PwC в Україні щодо результатів спільного зі Світовим банком проекту Paying Taxes*. PwC Україна (2020). https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2019/paying-taxes-2020.html

*Національна стратегія доходів до 2030 року.* (2023). Міністерство фінансів України. https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

Пілат, О., & Дуравкін, П. (2025). Цифровізація податкового адміністрування: ризики та переваги. *Юридичний науковий електронний журнал*, 10, 207–211. https://lsej.org.ua/10_2025/47.pdf

Табенська, Ю., Томнюк, Т., & Грицюк, І. (2024). Пріоритети розвитку державного податкового менеджменту. *Економіка та суспільство*, 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-68

Тимошенко, А. (2025). Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. *Економіка та суспільство*, 79. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6813

Цюцяк, А., Цюцяк, І., & Цюцяк, В. (2023). Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*, 4(83), 48–55. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf

*Doing Business 2006: Creating Jobs.* (2006). World Bank. https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB06-FullReport.pdf

*General Data Protection Regulation (GDPR).* (2016). European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

Korte, L. (2024). Italy – The European pioneer of electronic invoicing (2024). *Grant Thornton AG*. https://www.grantthornton.de/en/insights/2024/italy-the-european-pioneer-of-electronic-invoicing/?utm_source=chatgpt.com

*Making Tax Digital for Income Tax.* (2023). HM

Revenue & Customs. https://www.gov.uk/government/publications/making-tax-digital

*Tax Administration 2023.* (2023). OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/tax-administration-2023_87655bc9/900b6382-en.pdf

*VAT in the Digital Age.* (2023). European Commission. https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-digital-age-vida_en?utm_source=chatgpt.com

Любов Гут ORCID:
https://orcid.org/0000-0001-8375-6740
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

# АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ

Економічний розвиток України характеризується взаємозв'язком таких факторів як: вимоги адаптації до стандартів Європейського Союзу (далі – ЄС) та обмежувальних наслідків тривалої збройної агресії. На сьогодні підприємства України функціонують у середовищі, яке диктує необхідність реагування на зовнішні шоки – соціальні, економічні та екологічні – і вимагає трансформації корпоративних практик відповідно до європейських підходів до сталого бізнес-управління.

Відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України (Валовий внутрішній продукт у постійних цінах (2010–2025), б. д.), у 2022 році реальний валовий внутрішній продукт країни знизився на 28,8% у порівнянні із попереднім роком, що призвело до найбільшого економічного спаду в історії України. Однак вже у 2023 році економіка продемонструвала ознаки відновлення із зростанням на 5,5%, а у 2024 році – на 2,9%

Дерій & Гуменна-Дерій (2018) встановили, що концепція сталого розвитку бізнесу в Україні формується за допомогою трьох компонентів: соціальна справедливість, екологічна відповідальність та економічна ефективність. Цей підхід у наукових колах називають «потрійний підсумок» (3P), який оцінює діяльність компаній не тільки базуючись на фінансових показниках, а й з впливу на навколишнє середовище та соціальний стан. Для того, аби впровадити цей підхід, у компанії повинні розробити комплексну систему оцінки діяльності, яка поєднує соціальні, екологічні та фінансові показники, забезпечуючи відповідальне прийняття управлінських рішень.

ЄС у світовій практиці виступає одним із ініціаторів імплементації таких підходів у корпоративну політику. У межах директиви про нефінансову звітність Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Парокінна, б. д.) – середнім та великим підприємствам ЄС з 2024 року передбачено обов'язкове складання звітів за стандартами *European Sustainability Reporting Standards (ESRS),* що охоплюють управлінські, соціальні та екологічні показники діяльності. Такі вимоги значно розширюють сферу нефінансової звітності у порівнянні із попередньою системою: під CSRD підпадають компанії з чисельністю персоналу понад 250 осіб, річним доходом понад 40 млн євро або

активами понад 25 млн євро, а також неєвропейські компанії з виручкою в ЄС понад 150 млн євро.

В таблиці 1 наведено відмінні й спільні риси у процесі використання директиви CSRD та стандартів ESRS. Отож, директива CSRD забезпечує обов'язкове подання звітів для великих компаній, починаючи з 2025 року за даними 2024 року, що значно розширює кількість підприємств, зобов'язаних до прозорої нефінансової звітності. Натомість ESRS формалізують стандартизовані вимоги до структури звітності, включно з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності, через 12 окремих пакетів стандартів.

*Таблиця 1*

**Порівняння вимог CSRD та стандартів ESRS**

| Компоненти | CSRD | ESRS |
|---|---|---|
| Обов'язкові звіти | Великі та котирувані компанії зобов'язані звітувати з 2025 р. за даними 2024 р. | Стандарти ESRS (12 пакетів) визначають структуру звітності за всіма аспектами ESG. |
| Розкриття даних | Обов'язкове розкриття нефінансових даних (екологічних, соціальних, управлінських) поряд з фінансовими. | ESRS включають загальні (ESRS 1–2), екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) стандарти. |
| Поточні строки | Перші звіти подаватимуться у 2025–2026 роках для перших груп компаній. | ESRS застосовуються поетапно відповідно до вимог CSRD: великі компанії – з 2025 р., МСП – з подальшими строками. |
| Охоплення компаній | Має охоплювати приблизно 50 000 компаній у ЄС. | ESRS застосовуються до всіх організацій, що звітують за CSRD. |
| Цілі | Підвищити прозорість інвестиційних рішень через стандартизовану нефінансову звітність. | Забезпечити єдині методи розкриття даних про вплив діяльності на довкілля й суспільство. |

**Джерело: складено автором на основі Сахарук (2024).*

Щодо розкриття даних, то директива CSRD передбачає обов'язкове представлення управлінських, соціальних та екологічних показників разом із фінансовими, у той час як стандарти ESRS характеризують методику їхнього збору й структуру, здійснюючи поділ на управлінські, загальні, соціальні, екологічні. Терміни подання звітів за CSRD визначені для перших груп компаній у 2025-2026 роках, тоді як ESRS (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), 2024) визначають поетапне запровадження для різних категорій компаній, включаючи МСП, з урахуванням термінів відповідно до вимог директиви.

Щодо охоплення, CSRD передбачає приблизно 50 000 компаній у межах ЄС, включно з підприємствами, що здійснюють значну діяльність на європейському ринку, а ESRS застосовуються до всіх організацій, які підпадають під дію директиви (Директива ЄС про корпоративну звітність зі

сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності, б. д.). Головною метою CSRD є підвищення прозорості інвестиційних рішень через стандартизовану нефінансову звітність, тоді як ESRS забезпечують єдині методи розкриття даних про вплив діяльності на довкілля та суспільство, створюючи основу для порівняльного аналізу й контролю ефективності управлінських рішень

Директива Європейського Союзу 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (The European Parliament and the Council of the European Union, 2022) набрала чинності з 5 січня 2023 р. і значно розширює коло підприємств, зобов'язаних розкривати не лише фінансову, а й нефінансову інформацію про вплив своєї діяльності на довкілля, суспільство та управлінські практики. Сахарук (2024) зробила порівняння з попереднім режимом, який охоплював близько 11 700 компаній, нова директива передбачає розширення сфери звітності приблизно до 50 000 компаній, що включає не лише великі підприємства ЄС, а й компанії з іншими ознаками значної діяльності на європейських ринках. Сюди належать усі великі компанії – незалежно від того, чи вони є зареєстрованими в ЄС, а також підприємства, які мають дочірні підрозділи або філії в країнах блоку з оборотом понад 150 млн євро у ЄС протягом принаймні двох послідовних фінансових років (за даними оцінок Європейської Комісії).

У липні 2023 року Європейська Комісія затвердила Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS), які набули чинності з січня 2024 року. Стандарти ESRS охоплюють 12 незалежних пакетів, які описують вимоги до нефінансової звітності. До них входять: екологічні аспекти (управління водними ресурсами, зміни у кліматі, забруднення, біорізноманіття, циркулярна економіка тощо); соціальні питання (вплив на місцеві громади і споживачів, умови праці на роботі) та управлінські аспекти (корпоративне управління, ділова етика). Отже, окреслена структура звітності дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю і створює базу для оцінки сталого розвитку підприємства.

У 2024 році, за інформацією PwC, кількість компаній, які мають звітувати за новими правилами CSRD, зросла майже втричі (Парокінна, б. д.). Така тенденція підсилює вимоги до прозорості оцінювання нефінансових ризиків, включно із впливом на права людини, клімат та соціальні умови праці. У такому разі для нашої держави виникає необхідність не тільки виконувати базові законодавчі вимоги, а й адаптувати національну практику звітності до європейських стандартів з урахуванням особливостей вітчизняного бізнес-середовища. За оцінками консалтингової компанії KPMG, компаніям необхідно розкривати понад сотню цільових метрик, що вимагає участі зацікавлених сторін у виробничо-постачальному ланцюжку організації (Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності, б. д.).

Як свідчать дані таблиці 2, Європейський Союз застосовує поетапний підхід до впровадження вимог корпоративної звітності зі сталого розвитку.

*Таблиця 2*

**Етапи впровадження вимог Директиви CSRD для різних категорій підприємств (2024-2028 рр.)***

| Категорія підприємств | Початок застосування | Перший звітний рік |
|---|---|---|
| Підприємства, що підпадали під NFRD (понад 500 працівників, суб'єкти суспільного інтересу) | 01.01.2024 | 2025 |
| Великі підприємства, що відповідають 2 із 3 критеріїв: активи понад 25 млн євро; дохід понад 50 млн євро; штат понад 250 працівників | 01.01.2025 | 2026 |
| Малі та середні підприємства, цінні папери яких допущені до торгів на регульованих ринках ЄС | 01.01.2026 | 2027 |
| Підприємства третіх країн (у т.ч. України) з філіями або дочірніми підприємствами в ЄС за умови чистого доходу в ЄС понад 150 млн євро | 01.01.2028 | 2029 |

**Джерело: складено автором на основі The European Parliament and the Council of the European Union (2022).*

Для українських підприємств, які мають філії або дочірні компанії в країнах ЄС із значним обсягом операцій, критичним є 2028 рік, коли вимоги CSRD поширяться на них безпосередньо. Водночас компанії, що співпрацюють з європейськими партнерами у рамках ланцюгів постачання, вже зараз отримують запити щодо ESG-звітності, оскільки європейські замовники зобов'язані розкривати інформацію про соціальні та екологічні практики своїх контрагентів.

Україна послідовно рухається шляхом гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами у сфері корпоративної звітності. Малиновська та ін. (2025) зазначили, шо у жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, яка визначає дорожню карту імплементації вимог Директиви CSRD та стандартів ESRS до 2030 року.

Стратегія передбачає поетапне впровадження звітності для підприємств різних категорій з урахуванням їхнього розміру, галузевої належності та обсягу зовнішньоекономічної діяльності. На виконання Стратегії у лютому 2025 року Міністерство фінансів України оприлюднило проєкт Закону «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності зі сталого розвитку» (ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів, 2025).

Важливим елементом фінансово-аналітичного забезпечення сталого розвитку є система управлінського обліку, яка забезпечує керівництво

підприємства релевантною інформацією для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень. На думку провідних вітчизняних науковців Дерій & Гуменна-Дерій (2018), управлінський облік необхідно розглядати як окремий бізнес-процес, що являє собою сукупність послідовних дій, зорієнтованих на отримання прибутку. Бізнес-процес на відміну від технологічного процесу передбачає не лише виробничу діяльність, а й отримання очікуваних доходів та належного прибутку. Завданням менеджерів є оцінка кожного технологічного процесу з точки зору витрат та економічної доцільності.

У контексті сталого розвитку традиційна система управлінського обліку потребує суттєвого розширення. До класичних об'єктів обліку – витрат, доходів, центрів відповідальності – додаються показники екологічного й соціального впливу. Зокрема, підприємства мають обліковувати обсяги викидів парникових газів, споживання енергії та води, утворення відходів, показники охорони праці, гендерного балансу, рівня оплати праці тощо. Це вимагає перегляду існуючих методик калькулювання собівартості продукції з урахуванням екологічних екстерналій, розробки системи трансфертного ціноутворення для внутрішніх екологічних послуг, упровадження механізмів внутрішнього вуглецевого ціноутворення.

На думку Скрипник (2025), цифровізація на сьогодні суттєво змінює підходи до управлінського обліку та фінансового аналізу, адже стає не лише інструментом автоматизації, а й механізмом підвищення ефективності управлінських рішень. За даними Сахарук (2024) очевидно, що серед цифрових інструментів на особливу увагу заслуговують системи планування ресурсів підприємства (ERP). Вони об'єднують різні сфери діяльності підприємства: логістику, облік, управління ресурсами та інші функції, і забезпечують комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Також варто згадати й про спеціалізовані облікові програми, до яких відносяться: QuickBooks, Xero та Zoho Books.

Одними із головних елементів системи управління сталим розвитком підприємства є фінансове планування та бюджетування. Традиційний підхід орієнтується на максимізацію прибутку у короткостроковій перспективі. Його поступово витісняє інтегрований підхід, який враховує соціальні, екологічні та економічні обмеження. Літвіненко (2025) зазначає, що підприємства, які мають на меті реалізацію принципів сталого розвитку, створюють окремі бюджети та екологічні ініціативи, навчання персоналу у сфері ESG та корпоративної відповідальності, соціальні програми.

Такий підхід до фінансового планування набуває вагомого значення на тлі загальної економічної ситуації в Україні. Нижче розглянемо таблицю 3.

*Таблиця 3*

**Динаміка ключових макроекономічних показників України у 2022–2024 роках****

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|---|---|---|
| Темп зміни реального ВВП, % | –28,8 | +5,5 | +2,9 |
| Номінальний ВВП, млрд грн | 5 191,1 | 6 540,8 | 7 658,7 |
| Приплив прямих іноземних інвестицій, млрд дол. США | 0,56 | 4,25 | 3,9* |
| Накопичені прямі іноземні інвестиції (на кінець року), млрд дол. США | 51,9 | 55,2 | 58,1* |
| Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), % | 126,6 | 105,1 | 112,0 |
| Облікова ставка НБУ (на кінець року), % | 25,0 | 15,0 | 13,5 |
| Зростання гривневих депозитів бізнесу, % | –5,2 | +14,3 | +19,0 |

** – попередні дані.*

***Джерело: складено автором на основі даних: Держстат України (б. д.); Національний банк України (2025).*

Аналізуючи дані у таблиці 3 бачимо поступове відновлення економіки України після глибокого спаду 2022 року. Номінальний ВВП зріс з 5 191,1 млрд грн у 2022 році до 7 658,7 млрд грн у 2024 році. Особливу увагу привертає динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ): їхній приплив у 2023 році становив 4,25 млрд дол. США, що в 7,6 рази перевищує показник попереднього року. Із отриманих даних можна зробити висновок про збереження інвестиційної привабливості України навіть в умовах тривалого воєнного загострення.

За даними Європейської Бізнес Асоціації (Шабельніков, 2025), інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України у 2024 році зріс до 2,49 бала (з максимально можливих 5). Він перевищує показник 2023 року (2,44 бала) та демонструє кращі результати, ніж у 2013 році. Така динаміка вказує на поступове відновлення довіри міжнародних інвесторів та потенціалу українського бізнес-середовища до залучення капіталу, що створює фундамент для сталого економічного розвитку у середньостроковій перспективі.

Фінансова стійкість підприємства є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. У своєму Річному звіті за 2024 рік Національний банк України забезпечує стійкість фінансової системи країни у третій рік повномасштабної війни. Серед ключових досягнень: перехід до режиму гнучкого інфляційного таргетування з метою приведення інфляції до цілі 5% протягом трьох років; упровадження найбільшого від початку

повномасштабного вторгнення пакету валютних пом'якшень для бізнесу; збільшення чистого кредитного портфеля бізнесу в гривні на 21%, а населення – на 40%. За даними річного звіту НБУ (Національний банк України, 2025) за 2024 рік банківська система також розпочала активне фінансування проєктів з відновлення енергетичної інфраструктури на загальну суму 10,5 млрд грн.

Головня & Білоуско (2024) вважають, що важливим елементом фінансово-аналітичного забезпечення сталого розвитку є система зеленого фінансування, яка включає інструменти залучення капіталу для реалізації екологічних проєктів. У травні 2025 року Міністерство економіки України (В Україні запрацює Зелена платформа – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад, 2025) спільно з аналітичним центром DiXi Group та Офісом зеленого переходу розпочало роботу над створенням Зеленої платформи – цифрового каталогу доступних програм зеленого фінансування для бізнесу, комунальних і державних підприємств, територіальних громад. Станом на липень 2025 року платформа містить понад 60 програм зеленого фінансування, інтегрована у портал «Зроблено в Україні» та допомагає бізнесу і громадам швидко знаходити актуальні програми для впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих та низьковуглецевих рішень.

На думку Коваленко & Сергєєва (2025), поточний стан зеленого фінансування в Україні стикається з низкою серйозних викликів, що перешкоджають його повноцінному розвитку.

По-перше, спостерігається недостатнє використання існуючих механізмів та інструментів зеленого інвестування, які не повною мірою адаптовані до специфічних потреб національної економіки.

По-друге, критично бракує прозорості й стандартизації в оцінці зелених інвестицій. По-третє, відсутність чітких методичних підходів до оцінювання ESG-ризиків створює значні прогалини у системному управлінні ризиками сталого розвитку підприємств.

Подолання цих перешкод є ключовим для формування ефективного й передбачуваного ринку зеленого фінансування в Україні, який зможе забезпечити економічну, екологічну та соціальну стійкість.

Водночас міжнародний досвід створення спеціалізованих «зелених» банків може бути корисним для України у контексті фінансування заходів зеленого відновлення.

Міжнародна фінансова підтримка відіграє критичну роль у забезпеченні сталого розвитку української економіки в умовах воєнного стану. У лютому 2024 року Європейська Рада схвалила рішення про надання Україні 50 млрд євро у рамках програми Ukraine Facility на період 2024–2027 років. Ці кошти спрямовуються як у державний, так і в приватний сектори економіки для фінансування бюджетних витрат та реалізації стратегічних проєктів, у тому числі пов'язаних із зеленою трансформацією. Міністерство захисту довкілля та

природних ресурсів України (2024) зазначає, що завдяки міжнародній підтримці та успішному проходженню чотирьох переглядів програми розширеного фінансування МВФ, Україна отримала у 2024 році 42 млрд дол. США зовнішнього фінансування, що значно посилило стійкість економіки та фінансового сектору.

Система внутрішнього контролю та ризик-менеджменту є невід'ємною складовою фінансово-аналітичного забезпечення сталого розвитку. В умовах зростаючих вимог до ESG-звітності підприємства змушені розширювати периметр внутрішнього контролю, включаючи до нього верифікацію нефінансових показників. Директива CSRD передбачає обов'язкову вимогу щодо надання обмеженої впевненості (limited assurance) для звітів зі сталого розвитку, з перспективою переходу до розумної впевненості (reasonable assurance) у подальшому. Це означає, що аудиторські фірми та підприємства мають розбудовувати компетенції у сфері верифікації ESG-даних, що створює нові виклики та можливості для розвитку ринку аудиторських послуг.

Зоріна & Зорін (2025) наголошують на важливості узгодження процедур контролю та обліку. Вчені вважають, що для ефективної координації цих систем необхідно використовувати наступні принципи.

1. Системи мають відповідати специфіці бізнес-моделі підприємства, забезпечуючи при цьому релевантність та адаптивність управлінським процесам.

2. Доцільно охоплювати усі бізнес-процеси для узгодженості облікових даних та їхньої цілісності.

3. Матрицю ризиків варто активно застосовувати для того, щоб попередити можливі ризики та оцінити потенційні загрози.

Значну увагу дослідники зосереджують на превентивній автоматизації обліку та контролю, що підвищує точність прийнятих рішень та зменшує кількість можливих помилок.

Інноваційно-інвестиційний розвиток є базовою передумовою сталого економічного відновлення українських підприємств у післявоєнний період. За даними науковців (Малиновська та ін., 2025) пріоритетними напрямами державної політики щодо стимулювання такого розвитку є: розвиток кластерних структур; створення цифрових платформ; розширення інструментів зеленого фінансування; партнерство бізнесу, науки й влади.

Порівняльний аналіз стандартів ESG-звітності, наведений у таблиці 4, демонструє різноманіття методологічних підходів до розкриття нефінансової інформації на глобальному рівні. Серед підходів виділяють саме ESRS, обов’язкові для компаній у межах ЄС, характеризуються найбільш всеохопним дизайном. Їх базою є принцип подвійної суттєвості (double materiality), який передбачає паралельну оцінку впливу діяльності підприємства на довкілля й суспільство, а також зворотного впливу соціальних та екологічних факторів на стійкість бізнесу і фінансові результати. Застосування такого підходу сприятиме інтеграції нефінансових показників у систему управлінських

рішень і формує баланс між вимогами прозорості, корпоративної відповідальності та економічної ефективності діяльності підприємств.

*Таблиця 4*

**Порівняльна характеристика стандартів ESG-звітності***

| Характеристика | ESRS (ЄС) | GRI Standards | ISSB (IFRS S1/S2) |
|---|---|---|---|
| Обов'язковість застосування | Обов'язкові в ЄС | Добровільні | Залежить від юрисдикції |
| Принцип суттєвості | Подвійна суттєвість | Суттєвість впливу | Фінансова суттєвість |
| Кількість стандартів | 12 галузево-незалежних | 3 універсальних + 34 тематичних | 2 (загальні вимоги + клімат) |
| Цільова аудиторія | Широке коло стейкхолдерів | Широке коло стейкхолдерів | Інвестори |
| Верифікація | Обов'язкова (limited assurance) | Рекомендована | Залежить від юрисдикції |

**Джерело: складено автором на основі: ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів (2025); Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності (б. д.).*

Стандарти GRI залишаються найбільш поширеними у світі та орієнтовані на розкриття інформації для широкого кола зацікавлених сторін. Стандарти ISSB (IFRS S1 та IFRS S2), розроблені Радою з Міжнародних стандартів сталого розвитку, зосереджені на потребах інвесторів та орієнтовані переважно на фінансову суттєвість. Для українських підприємств оптимальною стратегією є застосування стандартів ESRS як основи, з можливістю використання елементів GRI та ISSB для задоволення потреб різних груп стейкхолдерів.

Прозорість фінансової звітності є фундаментальною умовою забезпечення довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін до підприємства. В умовах євроінтеграції українські компанії мають не лише дотримуватися національних стандартів бухгалтерського обліку, а й бути готовими до застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), які є обов'язковими для компаній, цінні папери яких котируються на європейських біржах. Інтеграція фінансової та нефінансової звітності у єдиний комплект річної звітності, передбачена Директивою CSRD, вимагає переосмислення підходів до формування інформаційної політики підприємства та забезпечення узгодженості між різними компонентами корпоративної звітності.

Залучення фінансових ресурсів для реалізації ініціатив у сфері сталого розвитку потребує використання спеціалізованих фінансових інструментів, які орієнтовані на поєднання економічної доцільності з екологічними й соціальними цілями. До таких інструментів відносять: соціальні облігації, зелені облігації, облігації сталого розвитку, а також кредити, прив’язані до досягнення визначених показників сталого розвитку (ESG-linked loans). Однак

національний ринок зеленого фінансування перебуває наразі на стадії становлення, його потенціал є вагомим, перш за все крізь призму післявоєнного відновлення та структурної модернізації економіки.

Головня & Білоуско (2024) вважають, що інвестиції у зелений бізнес мають мультиплікативний характер: поряд із поліпшенням екологічних показників вони сприяють зростанню міжнародної конкурентоспроможності підприємств і розширенню їх присутності на глобальному ринку

Провідним кроком у розвитку фінансової інфраструктури стало створення у січні 2026 року Національної установи розвитку на базі Фонду розвитку підприємництва, діяльність якої орієнтована на мобілізацію фінансових ресурсів для відновлення економіки та підтримку інноваційних бізнес-ініціатив. Роль фінансового аналізу в забезпеченні сталого розвитку полягає у комплексній оцінці не лише фінансового стану підприємства, а й його готовності до трансформації бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку.

В реаліях сьогодення традиційні показники фінансового стану, зокрема ліквідність, платоспроможність, ділова активність та рентабельність, поступово втрачають статус самодостатніх індикаторів ефективності діяльності підприємства. Вони частіше доповнюються спеціалізованими ESG-метриками, що відображають соціальні, управлінські та екологічні аспекти функціонування бізнесу. До таких показників відносять: частка жінок у керівних органах управління, інтенсивність водоспоживання, обсяг інвестицій у НДДКР у сфері екологічних інновацій.

Інтеграція нефінансових та фінансових індикаторів у єдину систему аналітичного забезпечення створює підґрунтя для прийняття стратегічно злагоджених управлінських рішень, які орієнтуються не лише на короткострокову економічну результативність, а й на довгострокові екологічні й соціальні наслідки господарської діяльності. Такий підхід дозволить забезпечити збалансовану модель оцінювання ефективності бізнесу, орієнтовану на поєднання стійкості розвитку, відповідальності та прибутковості.

Підводячи підсумок варто підкреслити, що фінансово-аналітичні механізми забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції мають взаємопов’язаний характер. Вони охоплюють систему управлінського обліку та фінансового аналізу, побудовану з урахуванням принципу подвійної суттєвості; інструменти фінансового планування та бюджетування, інтегровані з соціальними та екологічними пріоритетами; механізми залучення зеленого фінансування для реалізації сталих бізнес-ідей; систему внутрішнього контролю та верифікацію ESG-даних; а також інтегровану корпоративну звітність, що відповідає вимогам Директиви CSRD і стандартів ESRS.

Для українських підприємств адаптація до європейських стандартів нефінансової звітності виступає не лише об’єктивною потребою дотримання регуляторних вимог, але й як стратегічний інструмент підвищення

конкурентоспроможності на міжнародній арені, зміцнення інвестиційної привабливості та формування фінансово стійкої бази для післявоєнного відновлення економіки.

**References:**

*В Україні запрацює Зелена платформа – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад*. (2025, 21 травня). Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. https://me.gov.ua/News/Detail/0b940846-53a5-46fa-bebc-f6db7febbd16

Головня, Ю. І., & Білоуско, Т. М. (2024). Інвестиції в зелений бізнес та сталий розвиток. *Економіка і регіон, 3*(94). 114–121. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3489

Держстат України. (б. д.). *Валовий внутрішній продукт у постійних цінах (2010–2025)*. https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_post_u.htm

Дерій, В. А., & Гуменна-Дерій, М. В. (2018). Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2*(40). 12–18. https://doi.org/10.26642/pbo-2018-2(40)-12-18

*Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності*. (б. д.). KPMG. https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/03/get-ready-for-a-new-level-of-esg-reporting.html

Зоріна, О. А., & Зорін, А. В. (2025). Імплементація процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю: координація інструментарію. *Статистика України, 109*(2), 110–117. https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.11

Коваленко, В., & Сергєєва, О. (2025). Зелений банкінг: сучасна траєкторія сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління, 1*(41), 287–300. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-287-300

Літвіненко, О. (2025, 13 травня). *Golden Standard для компаній ESG в бізнесі: як запровадити стандарти сталого розвитку та чому це важливо для роботи в Україні та ЄС?* Forbes Ukraine. https://forbes.ua/company/noviy-golden-standard-dlya-ukrainskikh-kompaniy-shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vzhe-ne-prosto-reputatsiya-a-biznes-neobkhidnist-rozpovidae-ekspertka-oleksandra-litvinenko-13052025-29709

Малиновська, Ю. В., Кубрак, А. С., Мац, Ю. І., & Шендюк, Р. О. (2025). Інноваційно-інвестиційні пріоритети сталого відновлення українських підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 4*(18). 211–223. https://doi.org/10.32750/2025-0418

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. (2024, 19 квітня). *Зелене відновлення України – це шанс на розвиток для бізнесу і можливість побудувати стійку, адаптовану інфраструктуру*. Урядовий

портал. https://www.kmu.gov.ua/news/zelene-vidnovlennia-ukrainy-tse-shans-na-rozvytok-dlia-biznesu-i-mozhlyvist-pobuduvaty-stiiku-adaptovanu-infrastrukturu

Національний банк України. (2025, 1 травня). *Річний звіт Національного банку України за 2024 рік*. https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik

Парокінна, А. (б. д.). *Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD)*. PwC. https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html

Сахарук, Т. (2024, 23 травня). *Сталий розвиток – тепер вимога закону. До чого готуватися українському бізнесу?* Mind.ua. https://mind.ua/openmind/20273979-stalij-rozvitok-teper-vimoga-zakonu

Скрипник, С. (2025). Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*, *2*(53), 78-85. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11

Шабельніков, А. (2025, 29 січня). *Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року*. Національна Асоціація Адвокатів України. https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini.html

*Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. (n. d.). PwC. https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/esg/nem_penzugyi_jelentestetel/csrd.html

*ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів*. (2025, 15 травня). BDO Україна. https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards

The European Parliament and the Council of the European Union. (2022, December 16). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

*У підготовці окремих розділів монографії використано результати попередніх наукових досліджень авторів, оприлюднені у наукових публікаціях, матеріалах конференцій та інших академічних джерелах, із дотриманням принципів академічної доброчесності та належним посиланням на відповідні першоджерела. Представлені матеріали були актуалізовані, систематизовані та розвинені відповідно до мети, завдань і наукової концепції монографії.*

*Автори відповідних розділів несуть персональну відповідальність за достовірність наведеної інформації, коректність використання джерел, обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, а також за дотримання вимог академічної доброчесності.*

*Під час підготовки окремих рисунків використано інструменти генеративного штучного інтелекту OpenAI: ChatGPT (GPT-5.6 Sol) – для допоміжного структурування концепції та формування опису візуалізації; ChatGPT Images 2.0 – для графічного представлення матеріалу. Зміст, вихідні дані, наукова логіка та інтерпретація рисунків визначені авторами. Отримані за допомогою ШІ візуалізації пройшли авторську перевірку та редагування.*

Підписано до друку 29.10.2026. Папір офсетний. Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 25,57. Вид. № 26-6. Зам. № 17. Тираж 50 прим.
Видавець та виготівник: ПВКФ «Технодрук»
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1841 від 10.06.2004 р.
58000, м. Чернівці, вул. І. Франка, 20, оф.18, тел. (0372) 55-05-85