УДК 336.64; 658
JEL: G32; M150
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-592-603

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ІТ-КОМПАНІЇ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

© 2026 **КОЛЄДІНА К. О., МАЦОЛА М. М., КАЗЮКА Н. П., ШЕКЕТА Є. Ю.**

УДК 336.64; 658
JEL: G32; M150

Колєдіна К. О., Мацола М. М., Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Фінансовий менеджмент як інструмент оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії в цифровій економіці

У сучасній цифровій економіці ІТ-галузь є фундаментальним драйвером інновацій, що зумовлює жорстку глобальну конкуренцію за лідерство в цій сфері. Ефективне управління ІТ-компанією є ключовою передумовою її конкурентоспроможності на ринку. У таких умовах особливої ваги набуває фінансовий менеджмент як інструмент оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії, що безпосередньо пов'язані з ефективністю й безперервністю бізнес-процесів компанії, а також із якістю й кваліфікацією її кадрів. Метою статті є дослідження сутності та ролі фінансового менеджменту в оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії. У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: метод системного аналізу ? для узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття «ризик» та систематизації класифікації ризиків ІТ-компанії; статистичний та аналітичний методи ? для аналізу сучасних тенденцій і перспектив української ІТ-галузі; методи порівняння та наукового узагальнення ? для дослідження сучасних підходів до оптимізації операційних ризиків ІТ-компаній через фінансове управління; метод логічного узагальнення ? для формування висновків і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи фінансового менеджменту ІТ-компанії як дієвого інструменту оптимізації її операційних ризиків. За результатами дослідження проаналізовано стан української ІТ-галузі, її основні тенденції та перспективи розвитку. Досліджено основні підходи до трактування категорії «ризик» та запропоновано розглядати ризик не лише як потенційну загрозу, а й як потенційну можливість. Систематизовано та доповнено класифікацію ризиків, притаманних ІТ-галузі. Охарактеризовано операційні ризики ІТ-компанії та виокремлено їхні основні види. Встановлено взаємозв'язок між фінансовим управлінням та операційними ризиками ІТ-компанії. Обґрунтовано доцільність застосування фінансового менеджменту як інструменту оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом ІТ-компаній для підвищення фінансової стійкості, ефективності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: *фінансовий менеджмент; операційні ризики; операційний менеджмент; фінанси в ІТ; економіка в ІТ; інформаційні технології; цифровізація.*

Рис.: *2.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *23.*

Колєдіна Катерина Олександрівна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)*
E-mail: *kateryna.koliedina@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-3928-8684*

Мацола Михайло Михайлович *– кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту в інформаційних технологіях, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)*
E-mail: *mykhailo.matsola@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-5430-1891*

Казюка Наталія Петрівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)*
E-mail: *nataliia.kaziuka@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-9440-7431*

Шекета Євгенія Юріївна *– кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту в інформаційних технологіях, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)*
E-mail: *yevheniia.sheketa@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-7182-9447*

UDC 336.64; 658
JEL: G32; M150

Koliedina K. O., Matsola M. M., Kaziuka N. P., Sheketa Ye. Yu. Financial Management As a Tool For Optimizing the Operational Risks of an IT Company in the Digital Economy

In the modern digital economy, the IT industry is a fundamental driver of innovation causing the intense global competition for leadership in this sector. Efficient management of IT company is a key prerequisite for its competitiveness on the market. Under these conditions, financial management takes on the special importance as a tool for optimizing the operational risks of IT companies, which are directly associated with the efficiency and continuity of business processes in company, as well as with the quality and competence of human resources. The aim of this study is to research the role of financial management in optimizing the operational risks of IT company. During the researcha complex of general scientific and specialized methods was used, in particular: the system analysis method was applied to generalize theoretical approaches to the interpretation of the concept of risk and to systematize the classification of risks in IT company; statistical and analytical methods were used to examine the current tendencies and perspectives of the Ukrainian IT industry; comparative analysis and scientific generalization were applied to research the modern approaches to optimizing the operational risks of IT companies by means of the financial management; the method of logical generalizationserved for formulating conclusions and practical recommendations as to forming an efficient

financial management system as an effective tool for optimizing the operational risks of IT company. Upon results of research the state of the Ukrainian IT industry, its main tendencies and perspectives of development were analyzed. The main approaches to interpreting the concept of risk were researched and risk is proposed to be considered not only as a potential threat but also as a potential opportunity. The classification of risks inherent in the IT industry was systematized and expanded. The operational risks for IT company were described and divided into the main types thereof. The connection between financial management and operational risks was established. The expediency of applying the financial management as a tool of optimizing the operational risks of IT company was substantiated. The results of the research may be used by managers of IT companies to increase the financial resilience, to improve the efficiency of managerial decisions and to secure the constant development under conditions of the digital economy.

Keywords: *financial management; operational risks; operations management; IT finance; economics in IT; information technology; digitalization.*

Fig.: *2.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *23.*

Koliedina Kateryna O. *–PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management in Information Technology, Carpathian National University named after Vasyl Stefanyk (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)*
E-mail: *kateryna.koliedina@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-3928-8684*

Matsola Mykhailo M. *– PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management in Information Technology, Carpathian National University named after Vasyl Stefanyk (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)*
E-mail: *mykhailo.matsola@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-5430-1891*

Kaziuka Nataliia P. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Information Technology, Carpathian National University named after Vasyl Stefanyk (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)*
E-mail: *nataliia.kaziuka@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-9440-7431*

Sheketa Yevheniia Yu. *– PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management in Information Technology, Carpathian National University named after Vasyl Stefanyk (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)*
E-mail: *yevheniia.sheketa@cnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-7182-9447*

ВСТУП

У сучасних глобалізаційних умовах світова економіка невпинно трансформується в напрямку цифровізації. Сьогодні інформаційні технології стають ключовим фактором розвитку багатьох сфер життя, створюючи та впроваджуючи інновації, формуючи нові можливості й перспективи для суспільства та бізнесу. Наслідком таких змін в інформаційному просторі стає загострення конкурентної боротьби за лідерство в світовій ІТ-сфері.

У таких умовах досягнення переваг українськими ІТ-компаніями можливе лише за рахунок підвищення ефективності їхньої діяльності, гнучкості та стійкості, особливо в умовах дії негативних факторів, спричинених повномасштабною військовою агресією росії проти України.

Для досягнення поставленої мети передбачає формування ефективної системи управління компаніями, у якій важлива роль відведена фінансовому менеджменту. Проте традиційні моделі управління фінансами, зорієнтовані на головну мету – максимізацію поточного прибутку ІТ-компанії, – зарекомендували себе як малоефективні з позицій стратегічних перспектив і потребують вдосконалення. З урахуванням особливостей української ІТ-галузі особливої ваги набуває питання оптимізації операційних ризиків компанії, що безпосередньо пов'язані з ефективністю й безперервністю бізнес-процесів ІТ-компанії та якістю й кваліфікацією її кадрів.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питанню дослідження операційних ризиків суб'єктів господарювання та пошуку шляхів їх оптимізації присвячено багато наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких варто виділити: Бортнікова Є., Вараксіна О., Вітлінський В., Волошина-Сідей В., Грабчук І., Грищенко В., Ґабриельчик Р., Данилюк І., Зоріна О., Калюжна Ю., Кічук О., Кругова А., Куклінова Т., Лаговська О., Ломбарді Д., Лоскоріх Г., Маршалл А., Назарова К., Найт Ф., Орлова О, Остапець А., Парасій-Вергуненко І., Посохов І., Пономарьов В., П'ятодверний М., Санторрі С., Сіпіор Дж., Сластяникова А., Тешева Л., Шишкіна О., Шумпетер Й. [1–23] та багато інших. Так, у роботі Лаговської О. А., Грабчук І. Л. та Лоскоріх Г. Л. [1, с. 28–32] окреслені класифікаційні ознаки ризиків ІТ-підприємств, які визначають вибір обліково-аналітичних технологій управління ними. Науковиця Данилюк І. у своїй статті [2, с. 105–114] зробила спробу узагальнення видів і методів дослідження ризиків в ІТ-бізнесі та систематизації процесів їх управління з обґрунтуванням заходів щодо їх попередження й уникнення. В роботі Посохова І. М. та Пономарьова В. Д. [3, с. 82–87] проведено аналіз ризиків, з якими стикаються українські ІТ-компанії

в сучасних умовах, з урахуванням економічної, політичної, інноваційної та геополітичної ситуації. Проте, незважаючи на значний теоретичний доробок з питань дослідження, класифікації та управління ризиками ІТ-підприємств, питання ефективного застосування фінансового управління як дієвого інструменту оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії не отримало належного висвітлення, що й зумовило вибір теми дослідження.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження ролі фінансового менеджменту в оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії. Для досягнення зазначеної мети встановлено та виконано такі завдання: систематизовано класифікацію ризиків, притаманних ІТ-галузі; охарактеризовано операційні ризики ІТ-компанії та виокремлено їх основні види; встановлено взаємозв'язок між фінансовим управлінням та операційними ризиками ІТ-компанії; обґрунтовано доцільність застосування фінансового менеджменту як інструменту оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: метод системного аналізу – для узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття «ризик» та систематизації класифікації ризиків ІТ-компанії; статистичний та аналітичний методи – для аналізу сучасних тенденцій і перспектив української ІТ-галузі; методи порівняння та наукового узагальнення – для дослідження сучасних підходів до оптимізації операційних ризиків ІТ-компаній через фінансове управління; метод логічного узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи фінансового менеджменту ІТ-компанії як дієвого інструменту оптимізації її операційних ризиків.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на швидкі темпи цифрової трансформації світової економіки, ІТ-галузь є однією з наймолодших галузей не тільки України, а й світу загалом, що не заважає їй демонструвати високі темпи розвитку та вражаючі результати. Українська ІТ-галузь уже протягом тривалого часу демонструє стабільність, гнучкість та високу адаптаційну здатність. Вітчизняна ІТ-галузь є одним із небагатьох секторів української економіки, що продовжує зростати навіть в період повномасштабної війни, підтверджуючи свою стратегічну важливість. Так, незважаючи на загальні тенденції спаду обсягів експорту продукції та послуг інших галузей, ІТ-галузь продовжує демонструвати суттєві обсяги та широку географію експорту (рис. 1).

Згідно з даними рис. 1, у 2024 році українські ІТ-компанії експортували свої ІТ-послуги у 147 країн світу. Найбільшими імпортерами українських ІТ-послуг були: США (2397 млн дол. США – 37,2%), Велика Британія (565 млн дол. США – 8,8%), Швейцарія (501 млн дол. США –7,8%), Німеччина (394 млн дол. США – 6,1%) та Канада (297 млн дол. США – 4,6%). При цьому частка експорту ІТ-послуг в експорті всіх послуг України склала більше третини, а саме – 37,4%, та 11,5% – у загальному експорті країни.

Дослідження стану української ІТ-галузі в умовах повномасштабної війни дозволяє сформувати основні тенденції ІТ-ринку та його можливі перспективи:

1. Головною тенденцією останнього десятиліття, а особливо – останніх років, є повсюдна цифрова трансформація практично всіх сфер суспільного життя з охопленням як державного, так і приватного секторів національної економіки. Так, на державному рівні в Україні активно реалізуються ініціативи, спрямовані на формування цифрової держави або «країни в смартфоні», де визначальне місце належить проєкту «Дія», що забезпечив громадянам доступ до широкого спектра електронних послуг, спрощуючи взаємодію з державними органами. Цифровізація адміністративних послуг, систем електронного документообігу, державних реєстрів тощо призводить до зростання потреби у створенні, модернізації й впровадженні сучасних інформаційних систем та загалом виступає поштовхом для розвитку української ІТ-галузі.

Проте, приватний сектор також усвідомлює роль інформаційних технологій для бізнесу та великі, середні й малі українські компанії дедалі активніше впроваджують цифрові технології з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення конкурентоспроможності. Як результат, спостерігається зростання попиту на сучасні цифрові продукти, зокрема CRM- та ERP-системи, платформи електронної комерції, а також спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації фінансових, управлінських та операційних процесів.

2. Повномасштабне вторгнення рф на територію України в 2022 році призвело не лише до масової міграції населення, а й зумови-

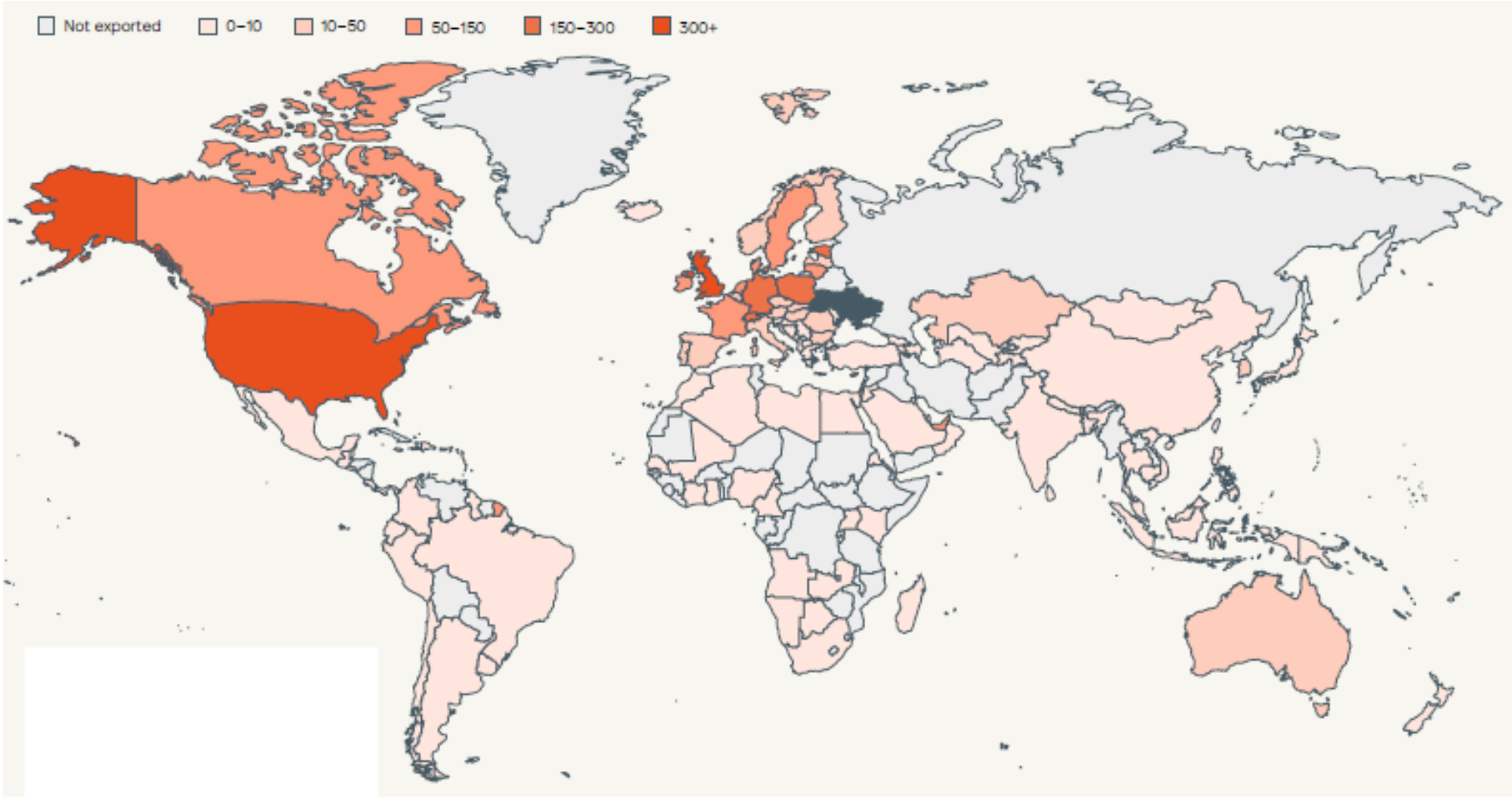

Рис. 1. Країни світу, що імпортували українські IT-послуги

Джерело: складено авторами на основі [4].

ло релокацію значної частини українського бізнесу та висококваліфікованих фахівців. Як результат, було не тільки збережено безперервність функціонування вітчизняного бізнесу, а й створено нові центри розвитку ІТ-індустрії в умовно безпечних західних регіонах України.

3. Посилення ролі кібербезпеки як ще один наслідок геополітичної нестабільності. Так, останні майже п'ять років Україна перебуває під постійними кібератаками, причому, як на державні інформаційні ресурси, так і на корпоративні системи, що обумовлює необхідність нарощування інвестицій у захист цифрової інфраструктури держави та бізнесу. Окрім цього українські ІТ-компанії беруть активну участь у процесі цифрового відновлення країни, розробляючи цифрові рішення для реконструкції інфраструктури, управління проєктами та вдосконалення механізмів надання державних послуг.
4. Важливою тенденцією розвитку українського ІТ-ринку є швидкі темпи впровадження та масштабування сучасних цифрових технологій, які визначають його інноваційний потенціал та забезпечують конкурентні переваги. Застосування технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), блокчейну, Інтернету речей, а також хмарних платформ створюють нові можливості для розширення експорту ІТ-послуг у різні країни світу, що є вкрай важливим для української економіки, яка знаходиться у кризі, та водночас стимулюють технологічну модернізацію внутрішнього ринку.
5. Державна підтримка як фактор розвитку українських ІТ-компаній, що реалізується через механізм державних замовлень. Такий підхід забезпечує стимулювання цифрової трансформації публічного сектора та підтримку впровадження інноваційних цифрових продуктів, що призводить до зміцнення конкурентних позицій українських ІТ-компаній і розширення використання національних технологічних рішень.
6. Побудова партнерських взаємовідносин між освітою та ІТ-галуззю шляхом створення та оновлення освітніх програм у закладах вищої освіти, що відповідають сучасним вимогам і потребам ІТ-індустрії та забезпечують у майбутньому насичення ІТ-ринку висококваліфікованими фахівцями, а також шляхом створення спільних науково-дослідних і навчальних лабораторій, проведення практичних занять, майстер-класів і стажування за участю фахівців галузі, а також фінансування наукових досліджень у сфері інформаційних технологій.
7. Розвиток ІТ-інфраструктури як передумова створення технологічних парків, інноваційних хабів, бізнес-інкубаторів, а також забезпечення доступу до швидкісного інтернету, що створює сприятливі умови для розвитку української ІТ-галузі та масштабування технологічного бізнесу.
8. Зниження інвестиційної привабливості вітчизняного ІТ-сектора під впливом сукупності ризиків, характерних для економіки країні загалом та ІТ-галузі зокрема. Проте, необхідно наголосити, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання характеризується невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, та, відповідно, безперервно перебуває під дією певних ризиків. Постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та його аналіз є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень та виступає певним індикатором успішності введення бізнесу та зрілості самого суб'єкта господарювання.

Термін «ризик» походить від грецьких слів «*ridsikon*», «*ridsa*», що означають «стрімчак», «скеля» [5]. На сьогодні існує значний науковий доробок, що вивчає сутність терміна «ризик», проте у науковій літературі досі відсутня єдина позиція щодо його трактування (табл. 1).

Критичний аналіз літературних джерел (табл. 1) дає змогу зробити наступні висновки. Вчені і спеціалісти трактують поняття «ризик» по-різному, однак можна виділити три основні підходи до його визначення. Так, одні автори розглядають ризик як ймовірність настання певної події, що призведе до небажаних негативних наслідків, пов'язаних із функціонуванням в умовах невизначеності. Друга група авторів пов'язують ризик із можливим відхиленням фактичних результатів від запланованих, а третя – наголошує на необхідності підходу до ризику як невід'ємного елементу процесу прийняття управлінських рішень. Проте у сучасних умовах найбільш прийнятним є комплексний підхід до визначення категорії «ризик», що не акцентує лише на негативних наслідках дії ризику, а поєднує потенційні загрози та можливості, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності категорії «ризик»

№	Автор, джерело	Визначення сутності категорії «ризик»
1	А. Маршалл [6]	Ризик – гранична корисність можливих коливань розміру очікуваного прибутку
2	Й. Шумпетер [7]	Ризик – це явище, яке не враховується в процесі здійснення господарської діяльності, він стає джерелом, з одного боку, прибутку, а з іншого – збитків
3	Ф. Найт [8]	Ризик – це ймовірність невдачі, яка може бути обрахована, оцінена та страхувана, зокрема за допомогою теорії ймовірності
4	Ю. Калюжна [9]	Ризик – це суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка має ймовірний необов'язковий характер, що виражається в потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів та може мати наслідком втрати або вигоди
5	О. В. Вараксіна, А. О. Кругова [10]	Ризик – це міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь-якій сфері діяльності підприємства
6	В. В. Волошина-Сідей [11, с. 73]	Ризик – ступінь, імовірність відхилення від бажаного результату як системи показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого та суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини, так і ззовні
7	О. А. Зоріна [12, с. 223]	Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому.
8	О. М. Орлова [13, с. 132]	Ризик – це можливість настання подій із негативними наслідками в результаті певних рішень чи дій
9	Л. В. Тєшева [14, с. 262]	Ризик являє собою невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій
10	В. Вітлінський, Г. Великоіваненко [15, с. 57]	Ризик – це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями

Джерело: складено авторами на основі [6–15].

Діяльність ІТ-компанії пов'язана із високим рівнем ризикованості, що обумовлена, насамперед, динамікою зовнішнього середовища у сфері ІТ та значними темпами розвитку інноваційної активності. Чітке визначення та класифікація ризиків дозволяють передбачити ймовірність збитків і розробити заходи, що компенсують наслідки ризику або попереджають ризикові події [1].

Проведене дослідження дало змогу систематизувати класифікацію ризиків ІТ-компаній (рис. 2).

Згідно з даними рис. 2, до специфічних ризиків ІТ-компанії можна віднести ризики ІТ-проєктів та ризик організації й реалізації ІТ-компанії.

Загальні ризики, які притаманні всім суб'єктам господарювання, у тому числі й ІТ-компаніям, виокремлені на дві основні групи:

1. За наслідками ризику: допустимий, критичний і катастрофічний.
2. За сферою виникнення:

Політичні ризики – це сукупність ризиків, пов'язаних із певними негативними політичними змінами в країні або політичною нестабільністю (зміна уряду, законодавства, зовнішньої політики, військового контролю тощо), внаслідок яких погіршується інвестиційний клімат держави та відбувається відтік інвестицій з ІТ-галузі.

Економічні ризики характеризують ймовірність виникнення сукупності чинників, що впливають на економічну діяльність ІТ-компанії та можуть перешкоджати досягненню нею запланованих результатів (наприклад, зменшенню рівня прибутковості, збільшенню обсягів витрат, послабленню фінансової стійкості компанії тощо).

Юридичні ризики являють собою наявну або потенційну загрозу зменшення доходів і капіталу ІТ-компанії як результат недотримання вимог чинного законодавства, договірних зобов'язань перед контрагентами, загальноприйнятої практики чи етики, а також неоднозначного трактування правових норм. Реалізація юридичних ризиків

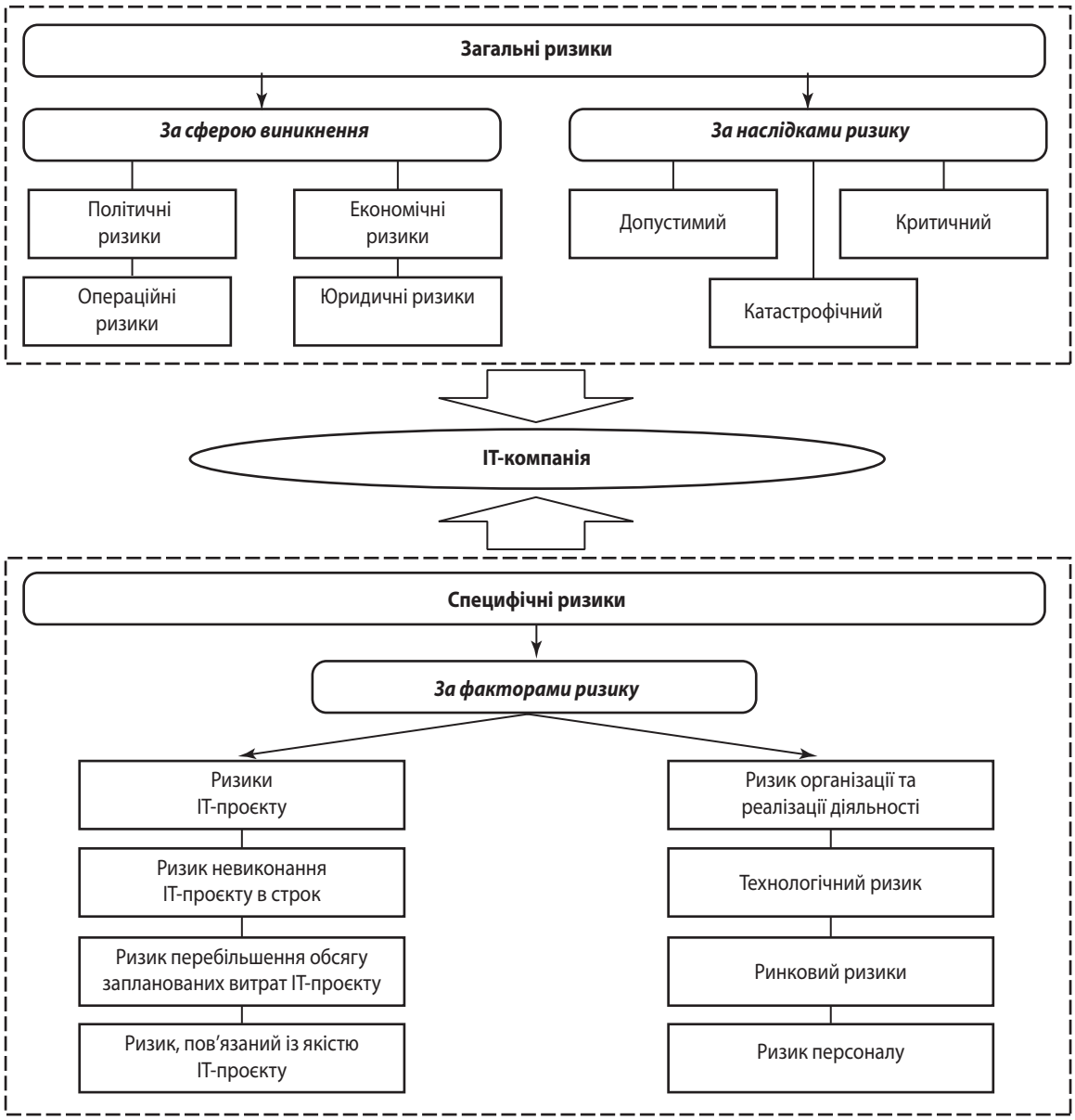

Рис. 2. Класифікація ризиків IT-компанії

Джерело: побудовано авторами на основі [1–3; 5; 9–13].

може призвести до застосування проти компанії штрафних санкцій, нарахування пені чи неустойок, а також загалом до погіршення ділової репутації IT-компанії.

Операційні ризики: згідно з чинною редакцією Базельської угоди по капіталу (Базель-II) [16], «операційний ризик – це ризик виникнення збитків в результаті недоліків або помилок в ході здійснення внутрішніх процесів, допущених з боку персоналу, функціонування інформаційних систем і технологій, а також унаслідок зовнішніх подій». Операційні ризики можна згрупувати в 7 основних категорій: недостатній рівень забезпечення конфіденційності інформації; помилки ПЗ і персоналу під час введення даних; шахрайські дії з використанням ІС компанії; збої в роботі ПЗ і технічного обладнання; неефективна IT-інфраструктура; ризики втрати або пошкодження даних [17].

Зазначені категорії операційних ризиків є загальноприйнятими для будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від сфери діяльності. Особливості ж операційних ризиків, що притаманні IT-компаніям, стосуються критичних збоїв у роботі систем інформаційних технологій, пошкодження обладнання та IT-інфраструктури [18]. Так, операційні ризики в IT-компаніях мають комплексний характер і охоплюють ризики збоїв у бізнес-процесах, втрати ключових фахівців, порушення інформаційної безпеки, недотримання контрактних зобов'язань, а також ризики, пов'язані з регуляторними змінами [19].

До ключових операційних ризиків українських ІТ-компаній відносяться: ризик хмарної залежності – зумовлений концентрацією критично важливої ІТ- інфраструктури у одного хмарного провайдера; перебої енергопостачання –впливає на операційну спроможність ІТ-компанії; технічний борг зумовлений використанням архітектурно недосконалих програмних рішень, що потребують відкладенням рефакторингу та уповільнює розвиток; цифрова інтероперабельність – інтеграція систем різних вендорів порушує роботу всього технологічного стека через несумісність або оновлення API однієї з систем [20].

Вплив операційних ризиків на загальну систему управління ризиками ІТ-компанії полягає у зростанні потреби в посиленні рівня контролю та підвищенні ефективності механізмів управління, здатних забезпечувати протидію системним порушенням у довгостроковій перспективі. Дослідження [21, с. 328–344] показало, що інциденти в інформаційних системах ІТ-компанії можуть спричиняти ланцюгові операційні порушення, які негативно впливають на стабільність ключових бізнес-процесів. ІТ-компанії, що стикаються з ІТ-збоями без належної підготовки, зазвичай зазнають затримок у виконанні операцій, зростання витрат на відновлення та зниження рівня довіри користувачів. Така ситуація підтверджує, що операційні ризики в ІТ є не лише технічною проблемою, а й чинником, що визначає загальну операційну стійкість компанії.

У системі управління ризиками порушення, що виникають унаслідок функціонування ІТ-систем, безпосередньо пов'язані зі зниженням ефективності процесу прийняття управлінських рішень, оскільки дані, які використовуються менеджерами, можуть бути неповними або недоступними у разі виникнення системних збоїв. Так, відмови ІТ-систем можуть впливати на весь цикл бізнес-процесів компанії: від введення та обробки інформації до надання послуг кінцевим користувачам. Така нестабільність безпосередньо знижує здатність ІТ-компанії швидко й обґрунтовано реагувати на загрози. Зазначені наслідки стимулюють ІТ-компанії збільшувати інвестиції у впровадження більш надійних механізмів ІТ-контролю та моніторингу.

Операційні ризики ІТ також впливають на репутацію компанії, особливо у випадках, коли цифрові послуги, що використовуються клієнтами, регулярно зазнають перебоїв або демонструють низький рівень надійності, та, як результат, знижують задоволеність користувачів.

Фінансові втрати є одним із найбільш суттєвих наслідків неконтрольованих операційних ризиків ІТ-компанії [22, с. 762–776], тому фінансове управління є одним із ключових механізмів ідентифікації операційних ризиків, їх аналізу, оцінки та контролю завдяки формуванню ІТ-компанією ефективної системи бюджетування, резервування та внутрішнього контролю. Також важливою складовою фінансового менеджменту в розрізі операційного ризик-менеджменту є створення грошових резервів ІТ-компанією для компенсації своїх потенційних операційних втрат, що сприяє підвищенню стійкості компанії до дії дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, фінансовий менеджмент набуває стратегічного характеру, оскільки дозволяє збалансувати фінансові потреби ІТ-компанії для досягнення її стратегічних цілей із наявними фінансовими ресурсами та формує комплекс інструментів, спрямованих на запобігання й мінімізацію операційних ризиків.

В умовах становлення цифрової економіки та поглиблення інтеграційних процесів класичні методи, підходи та інструменти фінансового менеджменту вже не дозволяють ІТ-компаніям досягати потрібного ефекту від їх застосування, тому сучасне фінансове управління інтегрує загальновідомі фінансові підходи із цифровими технологіями планування, контролю, моніторингу та аналітики. За таких умов головними завданнями фінансового менеджменту ІТ-компанії є: підвищення фінансової стійкості; забезпечення високого рівня ліквідності; оптимізація структури витрат; акумулювання фінансових ресурсів для стратегічного розвитку компанії. При цьому під час розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється не лише досягненню довгострокової фінансової рівноваги, а й урахуванню інших аспектів діяльності ІТ-компанії: соціального, технологічного, екологічного тощо.

Важливу роль у мінімізації операційних ризиків відіграє впровадження ризик-орієнтованого фінансового планування, що передбачає інтеграцію сценарного аналізу, стрес-тестування та прогнозного моделювання у процес ухвалення ІТ-компанією фінансових рішень. Застосування таких інструментів дає змогу оцінити потенційний вплив на фінансові результати діяльності ІТ-компанії сукупності негативних зовнішніх і внутрішніх факторів та завчасно сформувати механізм реагування на потенційні операційні ризики. Також важливим елементом сучасної системи фінансового менеджменту ІТ-компанії є застосування показників ефективності, що ґрунтуються на принципах «Environmental, Social, Governance»

(ESG.), використання яких забезпечує високий рівень прозорості фінансової діяльності ІТ-компанії, підвищення довіри інвесторів, партнерів та інших стейкхолдерів компанії. Водночас особливого значення набуває належна організація фінансового обліку як інформаційної основи управління ризиками.

Також треба наголосити на тому, що ключовим елементом в системі ефективного фінансового менеджменту ІТ-компанії виступає організація фінансового обліку як інформаційної бази управління ризиками та, відповідно, впровадження в інформаційну системи компанії цифрових платформ фінансового обліку підвищує точність прогнозування, покращує координацію управлінських процесів та забезпечує адаптивність фінансової системи до зовнішніх змін.

Ще один важливим елементом фінансового менеджменту, що безпосередньо впливає на операційну ефективність ІТ-компанії та мінімізацію ризиків нераціонального використання ресурсів є управління витратами. Так, для ІТ-галузі притаманна висока частка витрат на кадрове забезпечення (залучення та втримання висококваліфікованих ІТ-фахівців) та інновації, що потребує застосування гнучких фінансових моделей, зокрема проєктного бюджетування та фінансового контролю на всіх етапах життєвого циклу ІТ-продуктів. Такий підхід забезпечує не лише оптимізацію витрат, а й узгодження фінансових рішень зі стратегічними пріоритетами розвитку ІТ-компанії.

Концептуальна модель фінансового менеджменту ІТ-компанії складається з трьох ключових елементів: 1.Системи формування стратегічних цілей та фінансової політики ІТ-компанії. 2. Системи фінансового планування та контролю. 3. Система управління операційними ризиками.

Інтеграція вищезазначених елементів моделі створює передумови для забезпечення фінансової стійкості ІТ-компанії, підвищення рівня її адаптивності до динамічного зовнішнього ІТ-середовища та, як результат, зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Наступним методом оптимізації операційних ризиків ІТ-компанії є впровадження проєктного бюджетування у поєднанні зі сценарним аналізом, що дозволяє прогнозувати можливі фінансові наслідки дії операційних ризиків та мінімізувати їхній негативний вплив шляхом розробки превентивних заходів і формування страхових резервів.

Отже, результатом сучасних наукових досліджень є формування широкого спектра підходів до ідентифікації, аналізу та оцінки операційних ризиків компаній, серед яких варто виокремити: статистичне моделювання, сценарний аналіз і стрес-тестування. Практичне використання зазначених методів дозволяє ІТ-компаніям прогнозувати ймовірність виникнення ризикових подій, пов'язаних із реалізацією ІТ-проєктів, кіберінцидентами або втратою ключових ІТ-фахівців та заздалегідь формувати фінансові резерви. Застосування науково обґрунтованих моделей прогнозування (економетричних моделей, моделей машинного навчання для аналізу фінансових даних) дозволяє ІТ-компаніям оцінювати майбутні доходи, витрати та прибутковість ІТ-проєктів [23].

Поєднання сценарного аналізу, стрес-тестування та порівняльного аналізу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо мінімізації операційних ризиків і забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компанії, підвищуючи якість бюджетування та ефективність управління грошовими потоками.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання з турбулентним зовнішнім середовищем фінансовий менеджмент для ІТ-компаній стає одним із визначальних чинників мінімізації операційних ризиків, оскільки забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів компанії з її фінансовими можливостями. Ефективність такої системи визначається рівнем інтеграції інструментів формування стратегічних цілей і фінансової політики ІТ-компанії, фінансового планування і контролю та ризик-менеджменту в єдину модель управління, орієнтовану на довгострокову стійкість, адаптивність та ефективність ІТ-компанії. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує своєчасне виявлення, аналіз та мінімізацію впливу операційних ризиків, пов'язаних із людським фактором, кіберзагрозами, проєктною діяльністю та функціонуванням ІТ-інфраструктури.

Впровадження ризик-орієнтованої моделі фінансового менеджменту створює передумови для зміцнення конкурентних переваг ІТ-компанії, підвищення ефективності використання нею фінансових ресурсів, оптимізації структури витрат і доходів, а також підвищення інвестиційної привабливості в умовах цифрової економіки. У результаті забезпечується довгострокова фінансова стійкість ІТ-компанії, що підвищує її здатність ефективно функціонувати в умовах ризиконасиченого середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Лаговська О. А., Грабчук І. Л., Лоскоріх Г. Л. Класифікація ризиків ІТ-підприємств: обліковий аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. № 3 (47). С. 28–32. DOI: http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2020-3(47)-28-32
2. Данилюк І. Управління ризиками в ІТ-бізнесі. *Світ фінансів*. 2023. № 3 (76). С. 105–114. DOI: http://dx.doi.org/10.35774/sf2023.03.105
3. Посохов І. М., Пономарьов В. Д. Ризики українських ІТ-компаній в умовах інтеграції до Європейського Союзу та аналіз змін у сфері українських ІТ-технологій. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Економічні науки*. 2024. № 1. С. 82–87. DOI: http://dx.doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.82
4. DigitalTiger2024: The market power of Ukraine IT research for 2024 // IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf
5. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. № 19 (38). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16
6. Marshall A. Principles of Economics (8th ed.) // Online Library of Liberty. 1920. URL: https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf
7. Schumpeter J. The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. London : Transaction Publishers, 1983. 255 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=-OZwWcOGeOwC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false
8. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. 1921. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Ntom6_pFQMcC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false
9. Калюжна Ю. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2016. 20 с.
10. Вараксіна О. В., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35
11. Волошина-Сідей В. В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 72–76. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13
12. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. № 2 (20). С. 221–229. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-221-229
13. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-131-137
14. Тєшева Л., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проєктів на основі оцінки їх ризиковості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 621–625. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-43
15. Вітлінський В., Великоіваненко Г. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
16. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework // Basel Committee on Banking Supervision. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf
17. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336
18. Назарова К., Парасій-Вергуненко І., Остапець А. Класифікація ризиків компаній ІТ-індустрії. *Scientia fructuosa*. 2023. № 4. С. 120–137. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(149)08
19. Куклінова Т. В., Кічук О. С. Фінансове управління та мінімізація операційних ризиків у системі сталого розвитку (на прикладі підприємств ІТ-галузі). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2026. № 1 (119). С. 152–157. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-20
20. Шишкіна О. В. Інструменти забезпечення фінансової безпеки ІТ-підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1 (45). С. 312–332. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-312-332
21. Sipior J. C., Lombardi D. R., Gabryelczyk R. Information technology operational risk: a teaching case. *Journal of Computer Information Systems*. 2021. № 61 (4). P. 328–344. DOI: https://doi.org/10.1080/08874417.2019.1647767
22. Santorry S. Evaluating the impact of technological innovations on operational risk management in financial institutions. *The Journal of Academic Science*. 2024. № 1(6). P. 762–776. DOI: https://doi.org/10.59613/7hgzeg07
23. Куклінова Т. В., Чепурна О. Є., Мельник Є. Б. Економіко-математичне моделювання: синергія аналітики, менеджменту та штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-31

REFERENCES

Basel Committee on Banking Supervision. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf

Bortnikova Ye. V. (2012). Istoriia pokhodzhennia ta sutnist poniat «ryzyk», «ryzyk-menedzhment» ta «operatsiini ryzyky» [History of origin and essence of the concepts „risk", „risk-management" and „operational risks"]. *Efektyvna ekonomika*. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336

Danyliuk I. (2023). Upravlinnia ryzykamy v IT-biznesi [Risk management in IT business]. *Svit finansiv*, *3 (76)*, 105–114. https://doi.org/10.35774/sf2023.03.105

IT Ukraine Association. (2024). DigitalTiger2024: The market power of Ukraine IT research for 2024. https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

Kaliuzhna Yu. (2016). *Ryzyky v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobuduvannia: avtoref. dys. … kand. ekon. nauk: 08.00.04* [Risks in the system of anti-crisis management of machine-building enterprises: autoref. dis.... cand. econ. sciences: 08.00.04]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet.

Knight F. H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. https://books.google.com.ua/books?id=Ntom6_pFQMcC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false

Kuklinova T. V. & Kichuk O. S. (2026). Finansove upravlinnia ta minimizatsiia operatsiinykh ryzykiv u systemi staloho rozvytku (na prykladi pidpryiemstv IT-haluzi) [Financial management and minimization of operational risks in the system of sustainable development (on the example of IT industry enterprises)]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, *1 (119)*, 152–157. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-20

Kuklinova T. V., Chepurna O. Ye. & Melnyk Ye. B. (2025). Ekonomiko-matematychne modeliuvannia: synerhiia analityky, menedzhmentu ta shtuchnoho intelektu [Economic and mathematical modeling: synergy of analytics, management and artificial intelligence]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, *4*. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-31

Lahovska O. A., Hrabchuk I. L. & Loskorikh H. L. (2020). Klasyfikatsiia ryzykiv IT-pidpryiemstv: oblikovyi aspekt [Classification of IT enterprise risks: accounting aspect]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, *3 (47)*, 28–32. https://doi.org/10.26642/pbo-2020-3(47)-28-32

Marshall A. (1920). Principles of Economics (8th ed.). *Online Library of Liberty*. https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf

Nazarova K., Parasii-Verhunenko I. & Ostapets A. (2023). Klasyfikatsiia ryzykiv kompanii IT-industrii [Classification of IT industry company risks]. *Scientia fructuosa*, *4*, 120–137. https://doi.org/10.31617/1.2023(149)08

Orlova O. M. (2021). Ryzyky promyslovykh pidpryiemstv v umovakh pandemii COVID-19 [Risks of industrial enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Biznes Inform*, *2*, 131–137. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-131-137

Posokhov I. M. & Ponomarov V. D. (2024). Ryzyky ukrainskykh IT-kompanii v umovakh intehratsii do Yevropeiskoho Soiuzu ta analiz zmin u sferi ukrainskykh IT-tekhnolohii [Risks of Ukrainian IT companies in the conditions of integration into the European Union and analysis of changes in the sphere of Ukrainian IT technologies]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriia: Ekonomichni nauky*, *1*, 82–87. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.82

Santorry S. (2024). Evaluating the impact of technological innovations on operational risk management in financial institutions. *The Journal of Academic Science*, *6*(1), 762–776. https://doi.org/10.59613/7hgzeg07

Schumpeter J. (1983). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. London: Transaction Publishers. https://books.google.com.ua/books?id=-OZwWcOGeOwC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false

Shyshkina O. V. (2026). Instrumenty zabezpechennia finansovoi bezpeky IT-pidpryiemstv u tsyfrovomu seredovyshchi [Tools for ensuring the financial security of IT enterprises in the digital environment]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, *1 (45)*, 312–332. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-312-332

Sipior J. C., Lombardi D. R. & Gabryelczyk R. (2021). Information technology operational risk: a teaching case. *Journal of Computer Information Systems*, *4*(61), 328–344. https://doi.org/10.1080/08874417.2019.1647767

Slastianykova A. & Piatodvernyi M. (2024). Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv: metody otsiniuvannia [Risks in the enterprise economic security system: evaluation methods]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika»*, *19 (38)*. https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16

Tiesheva L. & Hryshchenko V. (2020). Teoretyko-metodychni zasady vyboru ahroinnovatsiinykh proiektiv na osnovi otsinky yikh ryzykovosti [Theoretical and methodological principles of choosing agro-innovation projects based on the assessment of their riskiness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, *6*, 621–625. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-43

Varaksina O. V. & Kruhova A. O. (2021). Sutnist pidpryiemnytskoho ryzyku v hospodarskii diialnosti pidpryiemstva [The essence of entrepreneurial risk in the economic activity of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *4*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35

Vitlinskyi V. & Velykoivanenko H. (2004). *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi: monohrafiia* [Riskol-

ogy in economics and entrepreneurship: monograph]. Kyiv: KNEU.
Voloshyna-Sidei V. V. (2021). Analiz otsinky ryzykiv yak instrument staloho rozvytku pidpryiemnytstva v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta koronakryzy [Risk assessment analysis as a tool for sustainable entrepreneurship development in the conditions of global challenges and the coronacrisis]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, *2 (25)*, 72–76. https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13
Zorina O. A. (2020). Metody analizu finansovykh ryzykiv [Methods of financial risk analysis]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, *2 (20)*, 221–229. https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-221-229

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 26.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 13.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 005.599.6:005.52:005.332.4
JEL: L21; M10; O33; Q01
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-603-612

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

© 2026 **ПАНЧЕНКО В. А., ПАНЧЕНКО О. П.**

УДК 005.599.6:005.52:005.332.4
JEL: L21; M10; O33; Q01

Панченко В. А., Панченко О. П. Стратегічна трансформація управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки

У статті досліджено особливості впливу концепції циркулярної економіки на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Основну увагу зосереджено на аналізі викликів, що виникають у процесі впровадження циркулярних бізнес-моделей, а також на визначенні їх потенціалу щодо підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на значну кількість праць з питань циркулярної економіки, недостатньо висвітленими залишаються практичні механізми адаптації системи стратегічного управління суб'єктів малого та середнього підприємництва до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Потребує системного розроблення питання інтеграції циркулярних інструментів із цифровою трансформацією та розвитком територіальних громад. Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів до стратегічної трансформації управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки шляхом обґрунтування сучасних механізмів інтеграції циркулярних принципів у систему стратегічного управління та розроблення практичних рекомендацій для підвищення ресурсоефективності й конкурентоспроможності підприємств. Досліджуючи динаміку суб'єктів малого та середнього підприємництва, зайнятості населення, авторами використано методи наукового узагальнення, порівняльного та статистичного аналізу. Для оцінки нормативно-правового забезпечення та формування стратегічних напрямів діяльності використані методи інституційного та системного аналізу. Розкрито ключові принципи циркулярної економіки (зокрема, збереження економічної цінності продукції, матеріалів і ресурсів упродовж усього життєвого циклу) та обґрунтовано доцільність їх інтеграції в систему управління суб'єктами малого і середнього підприємництва. Окремо акцентовано увагу на необхідності активного залучення підприємств до міжнародних екологічних та інноваційних ініціатив, що сприятиме поширенню сучасних практик сталого розвитку. За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики та створення сприятливих організаційно-економічних умов для впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльності підприємств. Наукова новизна полягає у системному поглибленні науково-методичних підходів до формування адаптивної моделі управління підприємствами на основі поєднання принципів ресурсозбереження, цифрових технологій та концепції промислової симбіозності на рівні громад.

Ключові слова: циркулярна економіка; стратегія управління; сталий розвиток; підприємства; інноваційні технології; ресурси; управління відходами; бізнес-модель.

***Табл.:** 3. **Бібл.**: 15.*

***Панченко Володимир Анатолійович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія (вул. Степана Чобану, 1, Кропивницький, 25005, Україна)*
***E-mail:** panchenkovova1973@gmail.com*
***ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-0958-7752*

***Панченко Оксана Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)*
***E-mail:** op_panchenko@ukr.net*
***ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-6608-4783*