

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.23>

УДК 338:658

О. Г. Денисюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2108-7347>

Ю. С. Цаль-Цалко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ОЦІНЮВАННЯ І ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

O. Denysiuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, Business and Marketing Technologies,
Zhytomyr Polytechnic State University*

Y. Tsal-Tsalko,

*Doctor in Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University*

STRATEGY FOR ENSURING SELF-SUFFICIENT DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS: EVALUATION AND INTERNAL CONTROL

Стаття присвячена дослідженню стратегії забезпечення самодостатнього розвитку господарських організацій через призму оцінювання та внутрішнього контролю. Розглянуто сучасні умови функціонування господарських організацій України, що характеризуються високим рівнем нестабільності та впливом негативних зовнішніх факторів. Визначено, що ключовими інструментами забезпечення стратегії самодостатнього розвитку є інвестиційність, інноваційність, конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів. Проведено аналіз стану господарських організацій у сфері виробництва молочних продуктів. Запропоновано збалансовану систему показників оцінювання стратегії, що включає фінансові результати, інтереси покупців, оптимізацію бізнес-процесів та перспективи зростання ринкової вартості. Обґрунтовано необхідність створення ефективної системи внутрішнього контролю, яка включає управління ризиками, комплаєнс-контроль та внутрішній аудит для забезпечення успішної реалізації стратегії самодостатнього розвитку господарських організацій у довгостроковій перспективі.

This article is devoted to the study of the strategy for ensuring self-sufficient development of business organizations through the prism of evaluation and internal control. The modern conditions of functioning of business organizations in Ukraine are considered, which are characterized by a high level of instability and the influence of negative external factors on the internal environment of business activity. It is determined that the key tools for ensuring the strategy of self-sufficient development are investment attractiveness, innovation, competitiveness and efficiency of business processes. The analysis of the state of business organizations in the field of dairy production was conducted, which revealed a critically low level of cost recovery and insufficient efficiency of resource potential utilization. The article shows that during the last ten years, the maximum value of income per 1 hryvnia of expenses was achieved in 2023 and characterized by only 3,0% excess of income over expenses, which means that the resource potential of the industry is used at a critically low level and does not

correspond to the strategy of national economy development. A balanced system of indicators for strategy evaluation is proposed, which includes financial results, customer interests, business process optimization and prospects for market value growth. The necessity of creating an effective internal control system is substantiated, which includes risk management, compliance control and internal audit to ensure successful implementation of the strategy of self-sufficient development of business organizations in the long term. The research emphasizes that the strategy of self-sufficient development of a business organization is a long-term action plan that allows ensuring the receipt of stably sufficient volumes of added value, maximizing its elemental composition and structural quality, and competitiveness of commodity objects, minimizing risks in the market. The proposed procedure of internal control in the system of implementing the strategy of self-sufficient development of a business organization is designed to ensure its effective functioning in the long term, clearly build the management process, and create conditions for achieving the desired level of economic security of the business.

Ключові слова: *стратегія, самодостатній розвиток, господарські організації, оцінювання, внутрішній контроль, збалансована система показників, ефективність.*

Keywords: *strategy, self-sufficient development, business organizations, evaluation, internal control, balanced scorecard, efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку господарських організацій України характеризуються нестабільністю, що зумовлюється зростанням негативної мобільності зовнішніх чинників і підвищенням їх впливу на внутрішнє середовище господарської діяльності. Отже, ефективне здійснення бізнес-процесів з метою самодостатнього розвитку господарської організації неможливе без стратегічного і тактичного планування та реалізації їх показників, які повинні вирішувати завдання забезпечення створення максимальної доданої вартості.

Стратегія стає ключовим засобом тактичного успіху бізнесу у здійсненні всіх процесів господарської діяльності, завоювання нової більш сильної ринкової позиції, створенні елементів доданої вартості, зростанні ринкової вартості господарської організації.

Оцінювання та контролювання реалізації стратегії дозволяє визначати чи відповідає вона можливостям і цілям господарської організації, а також вимогам її стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед публікацій, присвячених формуванню, оцінюванню і контролю стану реалізації стратегії господарських організацій варто відзначити наукові праці Біловодської О. [1], Єщенко М., Михайличенко В. [2], Задовської О., Артеменко Л. [3], Кальницької М., Гангур О. [4], Коленда Н. [8], Хмелевського Д. [19], Цаль-Цалко Ю., Мороз Ю., Цегельник Н. [20], Швидкої Т., Халецької К. [21].

У наукових дослідженнях в останні роки представлено поняття стратегії господарських організацій в розумінні «сталого» [10; 18] і «стійкого» [5; 6] розвитку, факторний аналіз за системою показників щодо забезпечення реалізації ефективного функціонування бізнесу [9; 13], сутність внутрішнього аудиту як інструменту підвищення результативно-продуктивного рівня господарської діяльності в довгостроковій перспективі [14; 17].

Попри чисельність праць, поки що комплексний підхід до розуміння стратегії самодостатнього розвитку господарської організації, системи показників оцінювання її реалізації та визначення ролі внутрішнього контролю в процесі виконання стратегічних параметрів функціонування бізнесу як інструментарію єдиного економічного механізму стійкої господарської діяльності є дискусійним.

Метою статті є формування найбільш ефективної системи показників і методики їх оцінювання для реалізації стратегії забезпечення самодостатнього розвитку господарських організацій та підходів до організації внутрішнього контролю за її виконанням в процесі господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови розвитку бізнес-середовища господарської організації передбачають, що ключовими інструментами забезпечення стратегії самодостатнього рівня господарювання є інвестиційність, інноваційність, конкурентоспроможність і ефективність [20].

Інвестиційність визначається можливістю господарської організації бути перспективною для інвестування самодостатнього розвитку на основі наявних ресурсів та потребою їх приросту на додаткове створення товарних об'єктів діяльності і збільшення потенціалу господарюючої системи у майбутньому. У бізнеса повинні формуватися фактори, що мають забезпечувати інвестицію вигідною та привабливою.

Інноваційність передбачає введення у господарську діяльність будь-якого нового або значно вдосконаленого продукту (товару, роботи, продукції або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків. Інновації мають на меті збільшення доходів, доданої вартості, покращення ефективності та конкурентоздатності, зниження собівартості виробництва або витрат з постачання продукції, підвищення її якості, формування нових або значно поліпшених продуктів та збільшення доходів і доданої вартості підприємства.

Конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика здатності господарської організації перевершити своїх конкурентів, витримувати їй конкуренцію або протистояти їй, яка відображає рівень переваг за сукупністю показників оцінки її можливостей, що визначають успіх на ринку за певний проміжок часу.

Ефективність бізнесу господарської організації характеризується взаємозв'язком між кількістю використаних ресурсів і обсягом отриманого чистого доходу та визначається здатністю приносити бажаний результат й вказує на те, на скільки вдало використовуються ресурси для досягнення мети. Збільшення обсягів господарювання в динаміці на одиницю вартості залучених

в бізнес ресурсів означає підвищення ефективності їх використання, і навпаки, зменшення обсягів чистого доходу свідчить про її погіршення.

Ефективне використання наявних ресурсів передбачає як досягнення їх повного залучення в бізнес, так і одержання максимальної віддачі за показником співвідношення доходів і витрат.

Отже, основна модель стратегії самодостатнього розвитку господарської організації, що має використовуватись в теорії і практиці оцінювання ефективності ресурсів – це досягнення зростаючого рівня економічного результату на їх вартісну величину.

При цьому, *стратегія самодостатнього розвитку господарської організації* – це довготривалий план дій, який дозволяє забезпечувати одержання стабільно достатніх обсягів доданої вартості, максимізуючи її елементний склад і якість структури, та конкурентоспроможність товарних об'єктів, мінімізуючи ризики на ринку.

На основі цього підходу проведемо аналіз стану стратегічного розвитку господарських організацій у сфері виробництва молочних продуктів в Україні (рис. 1-4).

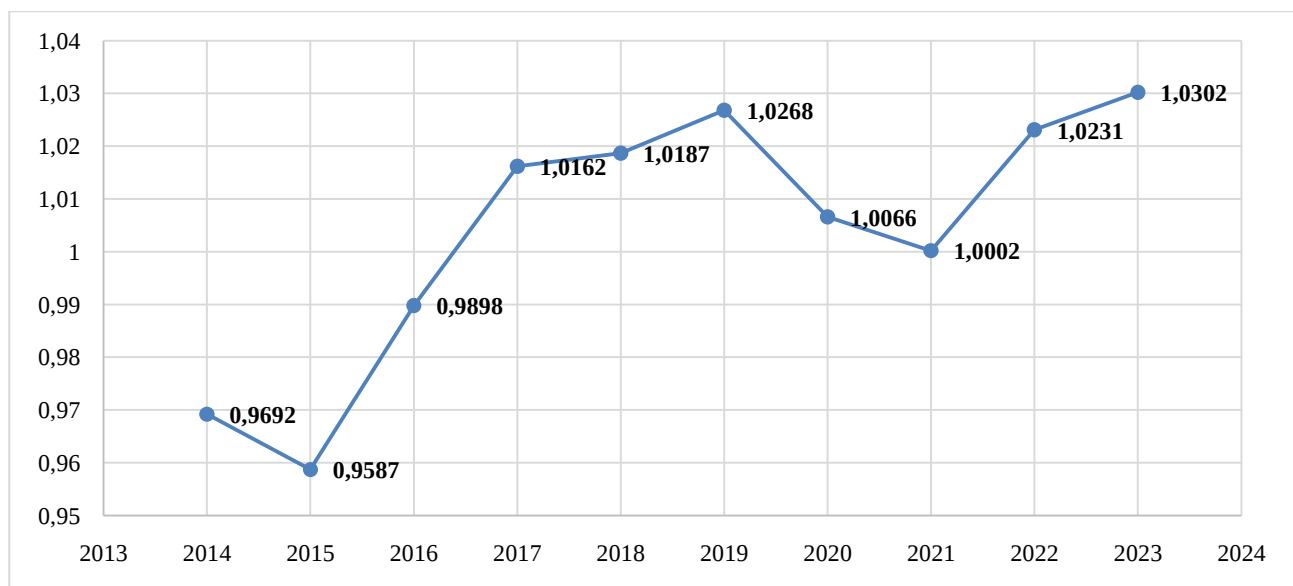


Рис. 1. Динаміка рівня окупності витрат господарських організацій з виробництва молочних продуктів (доходи з 1 грн. витрат, грн.)

Джерело: побудовано авторами за даними [12]

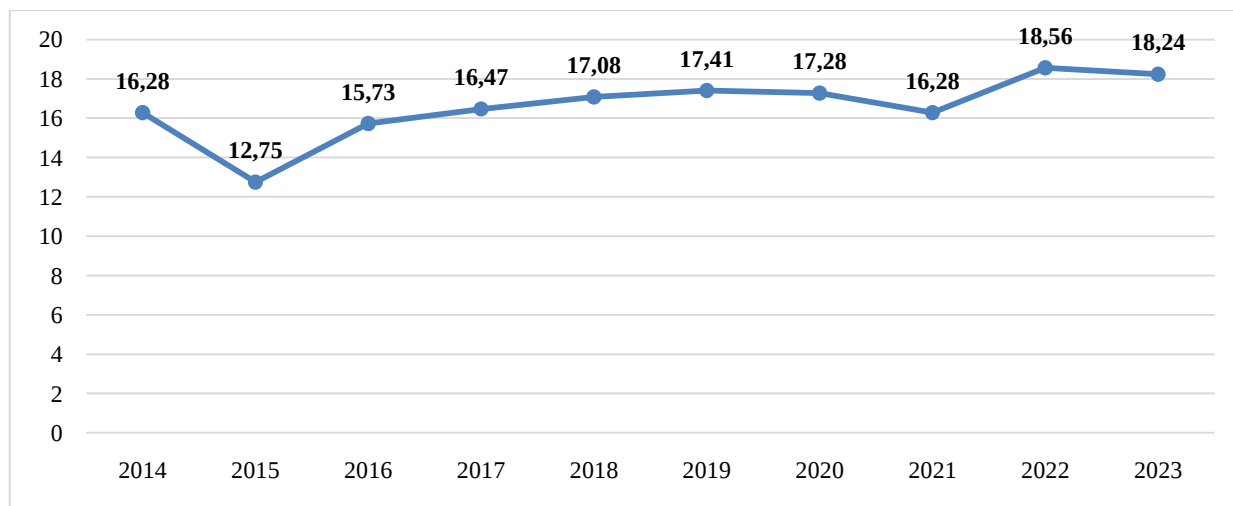


Рис. 2. Динаміка рівня економічної самодостатності господарських організацій з виробництва молочних продуктів (частка доданої вартості в чистому доході), %

Джерело: побудовано авторами за даними [12]

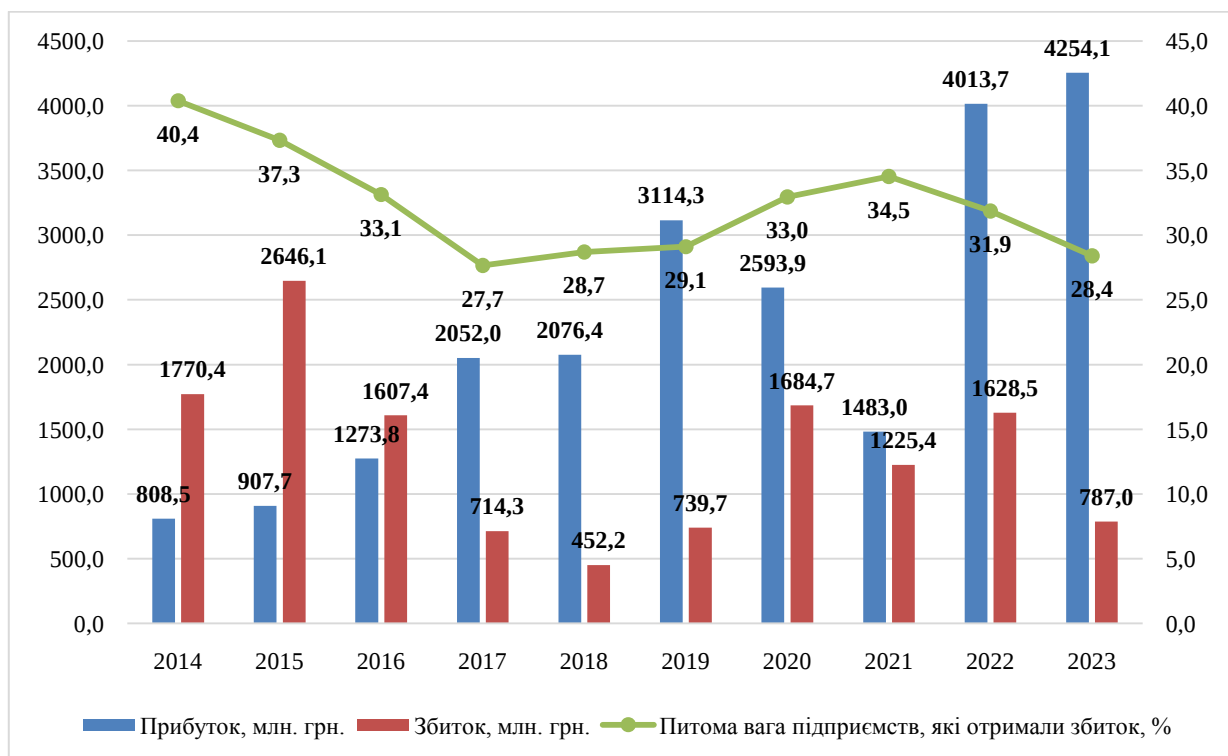


Рис. 3. Динаміка стану ефекту діяльності господарських організацій з виробництва молочних продуктів

Джерело: побудовано авторами за даними [12]

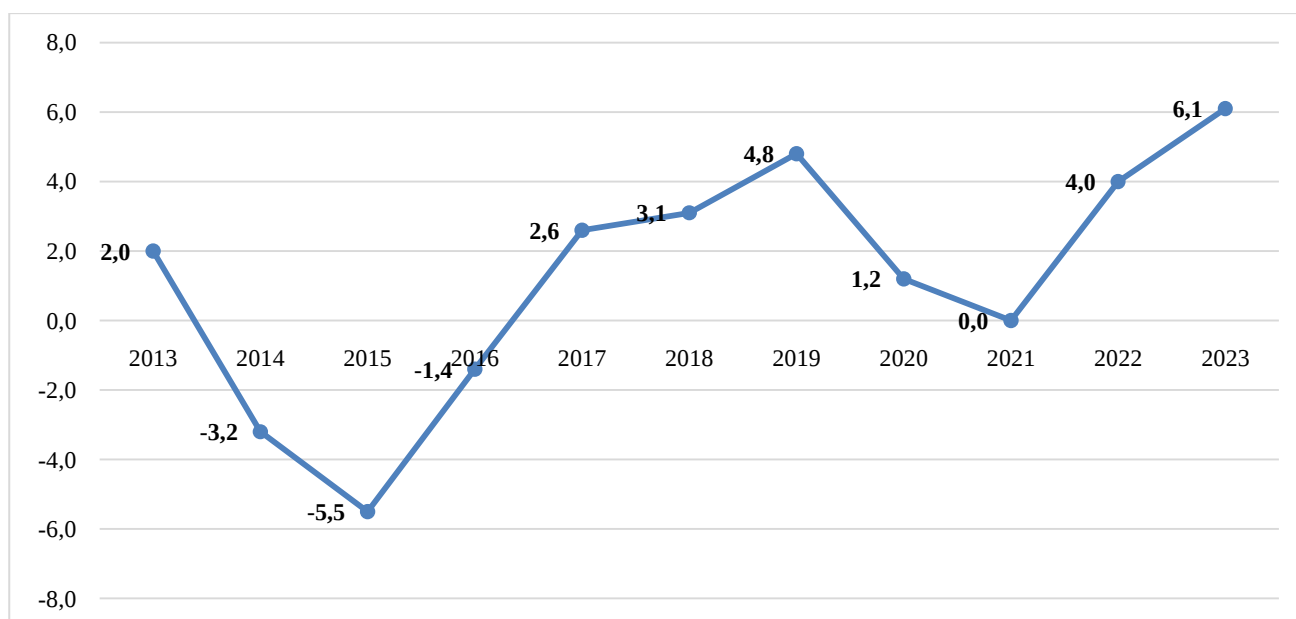


Рис.4. Динаміка рівня прибутковості активів господарських організацій з виробництва молочних продуктів, %

Джерело: побудовано авторами за даними [12]

Одержані результати проведеного аналізу свідчать про наступне:

1) господарські організації в сфері виробництва молочних продуктів в Україні здійснюють діяльність на рівні значної економічної безпеки, про що свідчить досить низька величина одержаних доходів з 1 грн. витрат. Загалом значення цього показника протягом останніх десяти років було максимальним у 2023 році і характеризується лише 3,0% перевищенням доходів над витратами, а це означає, що ресурсний потенціал галузі використовується на критично низькому рівні і не відповідає стратегії розвитку національної економіки;

2) виходячи з того, що окупність загальних витрат є критично низькою, залишається практично незмінним впродовж усього досліджуваного періоду і показник частки створеної доданої вартості у чистому доході, який характеризує його якість і свідчить про низьку віддачу сировинно-матеріальної складової в сфері виробництва молочних продуктів. В галузі не реалізується стратегія зниження матеріаломісткості продукції. Ситуація, коли кожна гривня доходу в молочній промисловості акумулює лише 18 коп. доданої вартості потребує значного поліпшення стратегії розвитку асортименту молочних

продуктів, їх якісної складової та поліпшення конкуренції з імпортними пропозиціями європейських виробників і й, відповідно, можливостей експорту вітчизняної продукції в країни ЄС;

3) низький рівень самодостатнього стану господарських організацій в молочній промисловості, якому відповідають на теперішній час значна кількість українських суб'єктів господарювання великою мірою зумовлений незначними обсягами одержаного прибутку. Своєю чергою, позитивні фінансові результати суттєво залежать від ефективності використання ресурсів. Особливість економічної ситуації в галузі полягає у тому, що значна кількість суб'єктів господарювання у 2023 році була збитковою (28,4%), які одержали 787,0 млн. грн. збитку. Проте, варто зауважити, що в період 2021-2023 рр. намітилась тенденція до зменшення кількості збиткових господарських організацій;

4) стратегія забезпечення самодостатнього розвитку господарських організацій з виробництва молочних продуктів у сучасних ринкових умовах ведення господарської діяльності потребує вирішення питання значного поліпшення управління інвестованими в бізнес активами. Аналіз прибутковості інвестованих коштів в активи свідчить, що її рівень у період 2013-2023 рр. найбільшої величини досяг у 2023 році і становив 6,1 коп. створеного прибутку на кожен гривню вартості вкладених в бізнес економічних ресурсів при загальному досить нерівномірному розвитку цього показника в динаміці. А це говорить про те, що в господарських організаціях галузі не реалізуються стратегії програми інвестування якісного структурного формування об'єктів активів, а також недостатній рівень використання потенціалу необоротних активів щодо його впливу на оптимізацію операційних витрат.

Інструментом пошуку забезпечення стійкого самодостатнього розвитку господарських організацій молочної промисловості повинен виступати стратегічний підхід підвищення ефективності використання потенціалу ресурсів, які створюють елементи доданої вартості. Це дасть змогу виявити

невикористані можливості покращення рівня самодостатнього розвитку господарських організацій завдяки підвищенню інтенсивності застосування в них ресурсного забезпечення, а також збільшення конкурентоспроможності їх продукції.

Стратегія розвитку господарських організацій передбачає розроблення системи заходів з реалізації досягнення довгострокових цілей, які носять ймовірнісний характер і дозволяють:

- встановити основні напрями майбутньої господарської діяльності та конкретні цілі і стан і розвитку бізнес-процесів;
- детально розглянути можливі зміни різних напрямів діяльності, асортименту товарних об'єктів, рівня цін, витрат, доходів і структурних елементів доданої вартості;
- визначити найбільш вигідних партнерів для бізнес-процесів придбання економічних ресурсів та постачання товарних об'єктів;
- виявити напрями зростання конкурентоспроможності і ринкової вартості бізнесу й протидії конкурентам;
- оцінювати ризики майбутніх управлінських рішень, прогнозувати і нейтралізувати можливі втрати;
- намітити напрями вдосконалення технологічних процесів та інструментів мотивації, організації ведення бізнесу і системи контролю;
- формування зростання вартості робочої сили та якісних характеристик персоналу.

Для забезпечення самодостатнього розвитку господарських організацій, необхідно, щоб стратегія функціонування бізнесу відповідала раціональній системі принципів (табл. 1).

Важливим етапом розроблення й реалізації стратегії забезпечення самодостатнього розвитку господарської організації є її оцінювання за показниками, які визначають можливі наслідки господарської діяльності. Головними індикаторами якості обраної стратегії мають бути економічні

результати розвитку господарської організації, які визначаються цілями її господарської діяльності.

**Таблиця 1. Основні принципи побудови стратегії забезпечення
самодостатнього розвитку господарських організацій**

Принципи	Змістовна характеристика
1. Науково-аналітичне передбачення	Комплексна система «due diligence» прогностичного оцінювання розвитку на основі розробки сценарію функціонування бізнесу на перспективному і тактичному рівнях.
2. Погодження зовнішніх і внутрішніх факторів	Врахування можливих змін у зовнішніх і внутрішніх факторах в контексті їх взаємозв'язку.
3. Відповідності стратегії і тактики.	Ефективна господарська діяльність можлива лише за умови, що її тактика відповідає стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань.
4. Пріоритетності людського фактору як суб'єкта управління	Стратегія і тактика мають реалізовуватися суб'єктами управління, якими є окремі особи або колективи персоналу.
5. Організації внутрішнього контролю	Можливість оцінювання стану розвитку бізнесу системою показників та інструментами зовнішнього і внутрішнього контролю.
6. Забезпечення ресурсами	Забезпечення реалізації довгострокової мети бізнесу можливе лише за наявності необхідних ресурсів та повного використання їх потенціалу.
7. Наявності технологій перетворення ресурсів в товарні об'єкти необхідного асортименту для споживачів	Забезпечення бізнес-процесів інноваційними технологіями.

Джерело: запропоновано авторами

Під господарською діяльністю розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [15].

Найбільш ефективним інструментом оцінювання стратегії є збалансована система показників, яка має відображати фінансові результати, інтереси покупців, оптимізацію бізнес-процесів та перспективи зростання ринкової вартості бізнесу.

Збалансована система показників має відображати бачення стратегії, можливості доведення її до всіх рівнів управління, формування індикаторів тактичного бізнес-планування, зворотний зв'язок в системі управління через

моніторинг реалізації стратегічних завдань. Така система може бути представлена наступними показниками:

1) загальною потребою в економічних і трудових ресурсах в цілому та за структурним складом, що буде забезпечувати функціонування бізнесу на основі динамічного зростання та структурно-якісного поліпшення;

2) обсягів залучення фінансових ресурсів за суб'єктами інвестування за умови оптимізації їх ціни;

3) потреби придбання економічних ресурсів (активів) для здійснення поточної господарської діяльності у визначених обсягах створення товарних об'єктів через оптимізаційне моделювання;

4) витрат щодо їх формування за оптимізаційним моделюванням на окремі об'єкти діяльності;

5) доходів щодо рівня їх одержання на умовах динамічного зростання і структурно-якісного поліпшення;

6) створення валового прибутку як різниці між одержаним чистим доходом за окремими об'єктами постачання і виробничою собівартістю;

7) формування доданої вартості за елементами – вартість робочої сили, інвестиційні активи, податкові платежі, ринкова вартість бізнесу, дивіденди;

8) інвестиційно-інноваційної діяльності за об'єктною характеристикою інвестиційної привабливості та інноваційністю бізнес-процесів і товарів;

9) стану кредитоспроможності господарської організації на умовах оптимізаційного моделювання рівня платіжних активів і платіжних зобов'язань;

10) продуктивності потенціалу ресурсів як відношення результатів одержаного ефекту до обсягів використаних ресурсів;

11) рівня економічної безпеки господарської діяльності на основі розрахунку стану беззбитковості товарних об'єктів бізнесу;

12) ринкової ціни бізнесу на основі розрахунку співвідношення балансової вартості чистих активів до статутного капіталу.

Для оцінки стану реалізації стратегії самодостатнього розвитку на основі цих показників можна використати три підходи:

- ✓ порівняння і динамічний моніторинг системи абсолютних і відносних величин;
- ✓ інтегральне узагальнення з виділенням якісних критеріїв самодостатнього розвитку, рівнями яких можуть бути оптимістичний (активний), базовий (конкурентоспроможний), песимістичний (обмежувальний, підвищено-ризиковий) та ризиковий сценарії;
- ✓ нормативного упорядкування, коли моніторинг виконання показників стратегії самодостатнього розвитку господарської організації подається на графіку двома лініями:

- еталонна траєкторія як пряма рівнів показників стратегії, що забезпечує стійкий самодостатній розвиток;

- фактична траєкторія рівнів показників, що характеризують стан реалізації стратегії, яка подається у вигляді кривої, пов'язаною з наявними відхиленнями.

Реалізація стратегії, що створює умови стійкого стану самодостатнього розвитку господарської організації забезпечується показниками-індикаторами, які максимально наближені до еталонної прямої або, якщо вони знаходяться вище її значень при виконанні оптимізаційних умов їх формування.

Успішна реалізація стратегії самодостатнього розвитку господарської організації має бути забезпечена якісною та досконалою системою внутрішнього контролю. Під внутрішнім контролем в системі забезпечення стратегії самодостатнього розвитку господарської організації необхідно розуміти комплекс управлінських заходів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію та оцінювання стану реалізації визначеної стратегії бізнесу за допомогою інструментів передбачення ризиків, організації комплаєнсу і аудиторських процедур.

Система виявлення та оцінювання ризиків розглядається як елемент стратегічного управління, який повинен забезпечувати:

- вжиття превентивних заходів попередження виявлення ризиків та їх впливу на реалізацію стратегії;
- ухилення від ризику в процесі виконання управлінських рішень;
- організацію захисту від ризиків за допомогою відносин із стейкхолдерами;
- зниження ризиків за допомогою використання в стратегії самодостатнього розвитку нормативних індикаторів;
- прийняття ризиків за умови можливості їх контролювання та одержання позитивного ефекту.

При реалізації стратегії самодостатнього розвитку у господарської організації існує «ризиковий апетит» як значення ризику, яке може бути прийняте бізнесом у ході досягнення встановлених мети (місії), цілей, виконання завдань, перш ніж виникне питання щодо реагування на нього [11].

Важливою складовою стратегічного управління господарської організації є комплаєнс-контроль, який забезпечує дотримання стратегії її розвитку та є другою лінією захисту бізнесу після ідентифікації ризиків, що має на меті проведення перевірки за дотриманням норм і правил стратегічного процесу щодо функціонування господарської діяльності, а також розробку та закріплення можливих змін політики і стандартів господарювання [16]. Функціонування комплаєнс-контролю за процесом господарської діяльності слугуватиме підтвердженням того, що бізнес розвивається відповідно до вимог стратегії розвитку або з наявними відхиленнями, які можуть бути прийняті чи потребують прийняття додаткових управлінських рішень.

Інтерес до внутрішнього аудиту в процесі забезпечення реалізації стратегії самодостатнього розвитку господарської організації зумовлюється наступними факторами: упорядкування бізнес-процесів, потреба для власників в об'єктивному та незалежному джерелі інформації, організації контролю за

діяльністю виконавчих органів управління, сприянню попередженню ризиків в господарській діяльності.

За результатами внутрішнього аудиту можливо встановити, що в господарській організації відносно стратегії:

1) існують процеси, що дозволяють запобігати загрозам і вони організовані ефективно;

2) здійснені господарські операції за результатами відповідають очікуванням як ефекту, так і ефективності;

3) система звітності достовірно відображає фактичні показники господарської діяльності;

4) наявна обґрунтована впевненість, що стратегія буде належно виконуватися в довгостроковому періоді.

Загальне завдання суб'єктів внутрішнього аудиту – здійснювати процедури з незалежного оцінювання процесів виконання стратегії господарської організації, які забезпечують наймані працівники. За оцінкою експертів, збитки від неналежного виконання обов'язків найманими працівниками сягають до 90% загального їх обсягу [6].

Отже, запропонована процедура внутрішнього контролю в системі реалізації стратегії самодостатнього розвитку господарської організації покликана забезпечити в довгостроковій перспективі ефективне її функціонування, чітко будувати управлінський процес, створити умови для досягнення бажаного рівня економічної безпеки бізнесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегія управління забезпечення самодостатнього розвитку господарських організацій має бути побудована на ключових інструментах інвестиційності, інноваційності, конкурентоспроможності і ефективності бізнес-процесів господарської діяльності. Уникнення чи зменшення рівня ризику стратегії й одночасного забезпечення досягнення бажаного рівня самодостатнього розвитку має здійснюватися на основі оцінювання при допомозі індикаторів

тактичного процесу реалізації виконання завдань, визначених господарській організації на довгострокову перспективу. Ризики самодостатнього розвитку господарської організації як потенційні негативні наслідки, що можуть виникнути в результаті реалізації стратегії мають бути віднесені до системоутворюючого механізму функціонування бізнесу. Важливим аспектом забезпечення реалізації стратегії є комплаєнс-контроль індикаторів розвитку господарської організації в довгостроковому періоді, що дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення в процесі господарювання та зменшувати потенційні негативні наслідки. Діяльність служби внутрішнього аудиту в процесі реалізації стратегії самодостатнього розвитку господарської організації дає можливість одержувати необхідну інформацію власникам бізнесу для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективної тактики досягнення визначених довгострокових параметрів господарювання.

Проте проблема забезпечення самодостатнього розвитку господарської організації в довгостроковій перспективі потребує подальшого дослідження з метою розроблення відповідного механізму визначення рівня досягнутого стану господарської діяльності та відповідності його стратегії на основі інтегрального узагальнення величин окремих індикаторів.

Література

1. Біловодська О.А. Порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2010. № 2. С. 170-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2010_2_22
2. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*, 2020. № 3(64). С. 157-162. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/849.pdf>.

3. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2018. №19. С. 185-189. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf.

4. Кальницька М.А., Гангур О.Ю. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*, 2016. Вип. 1(47). Том 1. С. 140–145.

5. Касич А.О., Бурківська В.А. Імплементація цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017. Вип. 16(1). С. 135-139. URL: <https://surl.lu/tzgpeb>.

6. Климко Т.Ю., Мельник О.О. Удосконалення роботи внутрішнього аудиту для запобігання фродів на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 251-254. URL: <https://surl.lu/obfbtl>.

7. Ключ Ю.І., Водяник Р.В., Стрюк О.С. Контрольні заходи щодо реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2022. № 4(274). С. 20-24. URL: <https://surli.cc/atsbtu>.

8. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*, 2018. № 15. С. 333-337. URL: <https://surli.cc/ygwxfxf>.

9. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2020. №17. С. 291-305. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216368>.

10. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та*

техніки, 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf

11. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ: Міністерство фінансів України, 2022. 22 с. URL: <https://surl.li/ovqdyu>.

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

13. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>

14. Паршаков В.М. Теоретичні засади внутрішнього стратегічного аудиту діяльності підприємств, що здійснюють діяльність з добування граніту. *Ефективна економіка*, 2019. № 9. URL: <https://surl.li/vwrtwd>.

15. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

16. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України: затв. рішенням Правління НБУ від 03.12.2018 № 814-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>

17. Сугак Т.М., Тимофеев О.Ю. Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2019. № 10 (220). С. 79-85. URL: <https://surl.li/kfinxk>.

18. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. URL: <https://surl.li/anvvhq>.

19. Хмелевський Д.О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. *Економіка та держава*, 2021. № 12. С. 135–138. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5088&i=22>.

20. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Цегельник Н. І. Управлінський облік: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2015. 632 с.

21. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*, 2020. № 12. С. 85-90. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/12/15.pdf>

References

1. Bilovodska, O.A. (2010), “Comparative analysis and improvement of theoretical and methodological approaches to the assessment of strategies of large enterprises in highly competitive markets”, *Marketing i menedzhment innovatsii*, vol. 2, pp. 170-182, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2010_2_22 (Accessed 24 May 2025).

2. Yeshchenko, M. and Mykhailychenko, V. (2020), “Development of enterprise management strategy and tactics in modern Ukraine”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3(64), pp. 157-162, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/849.pdf> (Accessed 04 June 2025).

3. Zadvoska, O.O. and Artemenko, L.P. (2018), “Methods for evaluating the implementation of the enterprise strategy”, *Infrastruktura rynku*, vol. 19, pp. 185-189, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf (Accessed 14 June 2025).

4. Kalnytska, M.A. and Hangur, O.Yu. (2016), “The essence of the concepts “strategy” and “tactics” in the economy”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 1(47), no. 1, pp. 140-145.

5. Kasich, A.O. and Burkivska, V.A. (2017), “Implementation of sustainable development goals in enterprise management under current conditions”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 16(1), pp. 135-139, available at: <https://surl.lu/tzgpeb> (Accessed 04 June 2025).

6. Klius, Yu.I., Vodyanyk, R.V. and Striuk, O.S. (2022), "Control measures for implementing enterprise sustainable development strategy", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 4(274), pp. 20-24, available at: <https://surli.cc/atsbtu> (Accessed 04 June 2025).
7. Klymko, T.Yu. and Melnyk, O.O. (2015), "Improvement of internal audit work to prevent fraud in the enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 251-254, available at: <https://surl.lu/obfbtl> (Accessed 18 June 2025).
8. Kolenda, N.V. (2018), "Strategic approach to enterprise risk management under the conditions of socio-ecological-economic security", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 15, pp. 333-337, available at: <https://surli.cc/ygwxfx> (Accessed 04 June 2025).
9. Kravchenko, M.O. and Prudkyi, V.V. (2020), "A model for analyzing sustainable enterprise development considering risk", *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy 'Kyivskiy politekhnichnyi instytut'*, vol. 17, pp. 291-305, available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216368> (Accessed 04 June 2025).
10. Manuilov, O.V. (2024), "Formation of sustainable development strategy of enterprises under uncertainty", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, pp. 60-64, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf (Accessed 02 June 2025).
11. Ministry of Finance of Ukraine (2022), "Guidelines on risk management as part of internal control for budget holders", available at: <https://surl.li/ovqdyd> (Accessed 20 June 2025).
12. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 22 June 2025).
13. Palamarenko, Ya.V. (2020), "Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (Accessed 04 June 2025).

14. Parshakov, V.M. (2019), "Theoretical foundations of internal strategic audit of enterprises engaged in granite extraction", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <https://surl.li/vwrtwd> (Accessed 02 June 2025).
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On peculiarities of regulation of legal entities of certain organizational and legal forms in the transitional period and associations of legal entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (Accessed 14 June 2025).
16. National Bank of Ukraine (2018), "Guidelines on the organization of corporate governance in banks of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text> (Accessed 22 June 2025).
17. Suhak, T.M. and Tymofieiev, O.Yu. (2019), "Internal audit as a tool for improving enterprise performance", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 10(220), pp. 79-85, available at: <https://surl.li/kfinxk> (Accessed 05 June 2025).
18. Tkachenko, V. and Makhovskyi, S. (2024), "Actualization of enterprise sustainable development strategy under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, available at: <https://surl.li/anvhhq> (Accessed 02 June 2025).
19. Khmelevskyi, D.O. (2021), "Modern aspects and strategies of business development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 135-138, available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5088&i=22> (Accessed 10 June 2025).
20. Tsal-Tsalko, Yu.S., Moroz, Yu.Yu. and Tsehelnik, N.I. (2015), *Upravlinskyi oblik: pidruchnyk* [Managerial Accounting: Textbook], Ruta, Zhytomyr, Ukraine.
21. Shvydka, T. and Khaletska, K. (2020), "Compliance control in the system of corporate governance of business entities", *Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 12, pp. 85-90, available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/12/15.pdf> (Accessed 04 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.