

УДК 338.24:658.15]:330.341.1(477:4)

*І. В. Пушкар,**к. держ. упр., доцент, професор кафедри обліку та оподаткування,**Запорізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4380-7907>**І. В. Йожикова,**здобувачка другого рівня вищої освіти, Запорізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4054-6585>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.251

GAР-АНАЛІЗ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЦИФРОВОЇ ТА ESG ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

I. Pushkar,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Zaporizhzhia National University

I. Yozhykova,

Second-level Higher Education Applicant, Zaporizhzhia National University

GAP-ANALYSIS AS AN EFFECTIVE TOOL OF STRATEGIC ANALYSIS OF DIGITAL
AND ESG TRANSFORMATION OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER
THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті комплексно досліджено важливі теоретичні та практичні аспекти застосування GAР-аналізу для визначення стратегічних розривів між поточним станом вітчизняних підприємств та цільовими параметрами, визначеними європейськими стандартами у сфері цифрової зрілості, сталого розвитку та корпоративного управління. Надано характеристику комплексної цифрової моделі розвитку вітчизняних підприємств, систематизовано фактори зовнішнього впливу на трансформаційні процеси, проаналізовано ключові показники цифрового розвитку по регіонах і за категоріями. А також визначено вплив цифрової трансформації на формуванням обліково-аналітичного забезпечення системи управління, зокрема звітності, аудиту, стратегічного аналізу. Визначено нормативно-правову базу ESG-трансформації, надано оцінку частки вітчизняних підприємств, готових до впровадження ESG-підходів. Обґрунтовано методику стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації, переваги застосування GAР-аналізу в контексті системного підходу, що дає можливість комплексно оцінити наявні розриви та бар'єри. Запропоновано до застосування GAР-профіль вітчизняних підприємств за виділеними ключовими сферами. Проведено GAР-аналіз на прикладі підприємства з використанням удосконаленої методики, що дозволило виявити як наявний потенціал так і суттєві стратегічні розриви, а також обґрунтувати практичні рекомендації покращення поточного рівня та стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

The article provides a comprehensive study of the essential theoretical and practical aspects of applying GAP analysis to determine strategic discrepancies between the current state of domestic enterprises and the target parameters defined by European standards in the field of digital maturity, sustainable development, and corporate governance. A description of an integrated digital development model for domestic enterprises is given, external factors influencing transformation processes are systematized, and key indicators of digital

development across regions and categories are analyzed. The impact of digital transformation on the formation of accounting and analytical support of management systems, including reporting, auditing, and strategic analysis, is identified. The regulatory framework of ESG transformation is distinguished, and the share of domestic enterprises prepared for the implementation of ESG approaches is assessed. The methodology of strategic analysis of digital and ESG transformation and the advantages of using GAP analysis in the context of a systematic approach are substantiated, enabling a comprehensive assessment of existing gaps and barriers. A GAP-profile of domestic enterprises by selected key areas is proposed for practical application. GAP analysis is conducted using an improved methodology based on the case of an enterprise, which made it possible to reveal both existing potential and significant strategic gaps, as well as to substantiate practical recommendations for improving the current level and strategic alternatives for further development. This GAP-analysis methodology enables clear identification of critical lag points and transformation priorities, as well as calculation of the economic effect of automation and ESG-policy implementation. Thus, applying this methodology makes it possible to comprehensively assess an enterprise in terms of its technological readiness, organizational efficiency, compliance with regulatory standards, and its capacity to build long-term resilience. In this context, GAP analysis not only records existing shortcomings but also determines investment needs, modernization directions, and potential transformation benefits, thereby ensuring strategic planning aligned with ESG priorities and the digital economy.

Ключові слова: цифрова трансформація, ESG-трансформація підприємств, стратегічний аналіз, стратегічні розриви, GAP-аналіз.

Key words: digital transformation, ESG transformation of enterprises, strategic analysis, strategic gaps, GAP analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу та посилення соціально-екологічних вимог, підприємства стикаються з необхідністю радикальних змін та адаптації своїх бізнес-моделей. Цифровізація та ESG-трансформація (Environmental, Social, Governance) стають не лише конкурентними перевагами, а й обов'язковими умовами для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності підприємств. Для України, яка активно інтегрується у європейські економічні структури, актуальність цих процесів особливо зростає, адже бізнес змушений одночасно відповідати на виклики цифровізації та дотримуватися міжнародних стандартів сталого розвитку. Цифрова трансформація підприємства передбачає комплексну зміну управлінських, виробничих та інформаційних процесів шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Вона охоплює автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію ERP та CRM-систем, використання бізнес-аналітики, штучного інтелекту, хмарних платформ та інтернету речей (IoT). Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, знизити витрати, скоротити операційні ризики та сформувати прозору інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Паралельно, ESG-трансформація формує корпоративну відповідальність підприємства за соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності. Вона включає управління екологічними ризиками, підвищення енергоефективності, розвиток соціальних програм для працівників, а також вдосконалення систем корпоративного управління. Дотримання ESG-принципів дозволяє

підвищити інвестиційну привабливість підприємства, зміцнити його репутацію та забезпечити відповідність європейським нормативним вимогам.

Актуальність теми обумовлена тим, що українські підприємства на шляху євроінтеграції стикаються з численними викликами: застаріла інфраструктура, низький рівень цифрової компетентності персоналу, недостатньо розвинені системи ESG-управління та потреба у відповідності міжнародним стандартам звітності. Водночас це відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, оптимізації бізнес-процесів і інтеграції у міжнародні ланцюги постачання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням особливостей застосування методики стратегічного аналізу, а саме методу GAP-аналізу присвячували свої наукові праці багато вітчизняних науковців, зокрема: в дослідження Б.М. Гачко [1] розглянуто методологічні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства на основі використання GAP-аналізу, запропоновано візуалізацію результатів GAP-аналізу у формі карти пріоритетності змін та матриці стратегічних рекомендацій для прийняття рішень. Такі науковці як О.Ф. Крайнюченко, М.В. Петрович [2] виокремили методи, які складають підґрунтя для визначення очікуваних, тактичних та базових показників для визначення стратегічного та операційного розривів та обґрунтували доцільність застосування одного із можливих методичних підходів до аналізу стратегічних невідповідностей компанії з використанням методів екстраполяції тренду й методу експертних оцінок та рекомендацій по ліквідації розривів, що заважають

підприємству працювати продуктивніше. Дослідження Н.В. Лохман [3] присвячені GAP-аналізу досягнення цілей організаційної діяльності та запропоновано комп'ютерну програму аналізу стратегічних розривів в середовищі Excel з розрахунком показників імовірного, оптимістичного, песимістичного значення та математичного очікування досягнення цілей. М.В. Ситницький, К.В. Розбейко розглянули можливості використання GAP-аналізу з урахуванням особливостей діяльності в IT підприємствах та розробили методичний підхід до візуалізації отриманих результатів аналізу стратегічних розривів шляхом більш глибокого експертного аналізу кожного розриву та розміщення їх на матрицях важливості внесення змін з урахуванням можливості його автоматизації в широкому колі програмного забезпечення [5]. В роботі К.Ю. Хоменко, Т.В. Клименко [7] охарактеризовано сутність методу стратегічного аналізу — GAP-аналізу, визначено його переваги та недоліки, узагальнені причини відхилення розвитку підприємства від бажаного стану. Проте, не вирішеними залишаються теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації вітчизняних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є проведення стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації підприємств в умовах євроінтеграції України, визначення ключових проблем і бар'єрів, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи цифрової та ESG-трансформації підприємств;
- розробити методику стратегічного аналізу трансформаційних процесів;
- оцінити поточний стан цифрової та ESG-зрілості підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку та інтеграції цифрових і ESG-ініціатив;
- сформулювати практичні рекомендації щодо реалізації трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова та ESG-трансформація підприємств є ключовими напрямками стратегічного розвитку в умовах глобальної конкуренції, прискореного технологічного прогресу та посилення регуляторних вимог з боку міжнародної спільноти. Для українських підприємств ці процеси набувають особливого значення у зв'язку з євроінтеграційним курсом країни, необхідністю підвищення

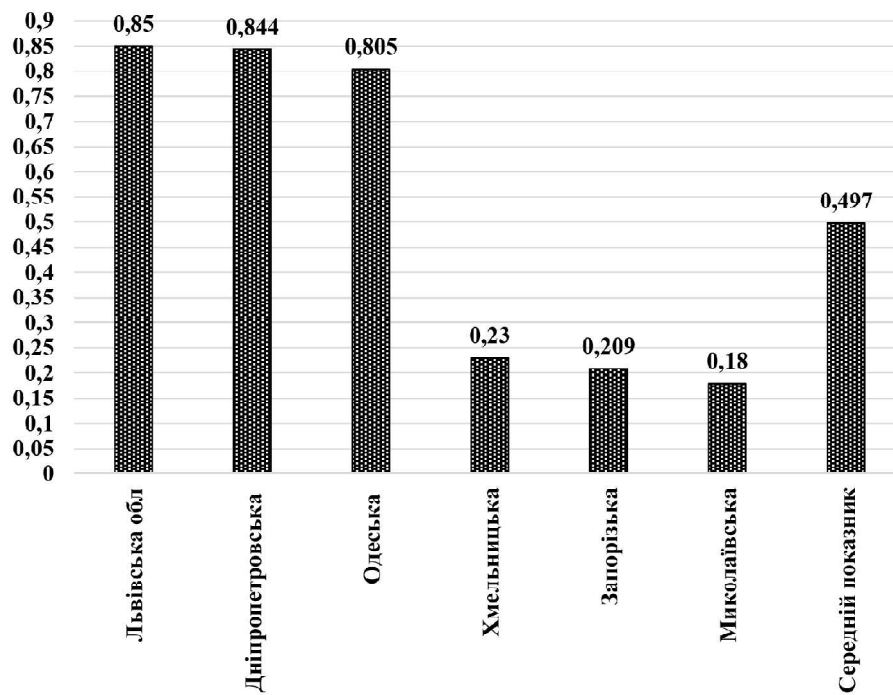


Рис. 1. Показники цифрового індексу по Україні

Джерело: Узагальнено та згруповано за даними [4].

прозорості бізнесу та адаптацією до нових стандартів сталого розвитку, встановлених Європейським Союзом. Теоретичні засади цих трансформацій охоплюють комплекс економічних, управлінських та інституційних підходів, що визначають нову парадигму функціонування сучасних підприємств.

Цифрова трансформація розглядається як глибинна зміна бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій, яка спрямована на оптимізацію процесів, покращення комунікацій, підвищення ефективності управління та створення нових цінних пропозицій для споживачів. Вона не обмежується впровадженням програмного забезпечення чи автоматизацією окремих операцій, а передбачає повну інтеграцію цифрових рішень у всі сфери діяльності підприємства: виробництво, облік, маркетинг, логістику, управління персоналом тощо. Впровадження електронного документообігу, систем планування ресурсів підприємства (ERP), систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), бізнес-аналітики (BI) та інструментів штучного інтелекту сприяє створенню єдиного інформаційного простору підприємства, що забезпечує високий рівень прозорості та оперативності управлінських рішень.

У міру того як підприємства переходять до комплексної цифрової моделі розвитку, важливим стає не лише внутрішнє технічне забезпечення трансформації, а й зовнішні умови, у яких ця трансформація реалізується. Рівень цифрової зрілості регіонів безпосередньо впливає на можливості бізнесу впроваджувати сучасні інструменти, масштабувати інновації та забезпечувати стаке зростання. Саме тому доцільно проаналізувати ключові показники цифрового розвитку в Україні, які демонструють нерівномірність цифровізації та визначають потенціал подальших перетворень. Зокрема, за даними регіональної оцінки цифрової трансформації, встановлено такі результати:

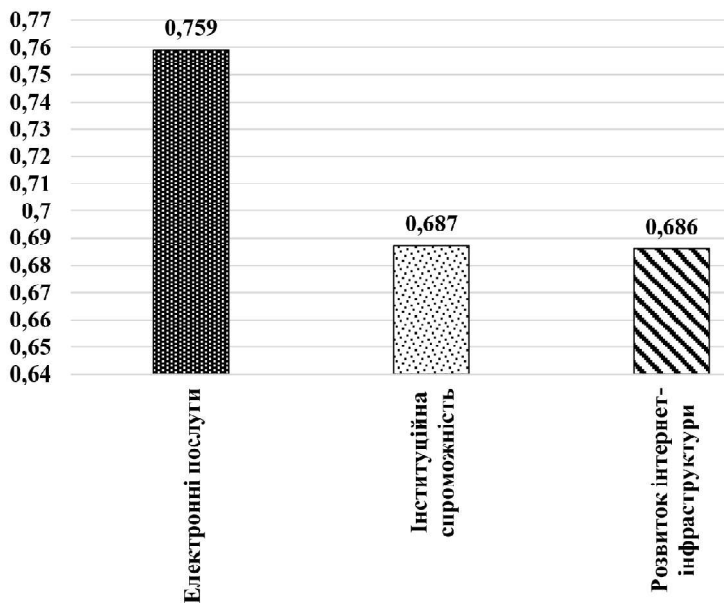


Рис. 2. Показники регіонів України за окремими категоріями

Джерело: узагальнено та згруповано за даними [4].

- середній цифровий індекс за регіонами — 0,497 бали;
- найвищий рівень зростання цифрового індексу зафіксовано у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях;
- найнижчий рівень зростання цифрового індексу — Хмельницька область (0,230), Запорізька (0,209) та Миколаївська (0,180) [4].

Серед регіонів України до найкращих показників окремими категоріями відносять: проникнення електронних послуг — 0,759; інституційна спроможність — 0,687; розвиток інтернет-інфраструктури — 0,686 [4].

Як повідомляє Digital State UA за підтримки Міністерства цифрової трансформації України: "Позиції України у світових рейтингах цифрового урядування є доволі високими. За результатами дослідження ООН "Огляд електронного урядування ООН — Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку", у 2024 році

Україна стала першою в рейтингу електронної участі (E-Participation Index, EPART). А в рейтингу електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) — посіла 30-те місце, що на 16 позицій вище, ніж 2022 року" [6].

У сучасних умовах цифрова трансформація тісно пов'язана з підвищенням вимог до фінансової звітності та аудиту, адже європейські стандарти передбачають цифрові формати обміну даними та автоматизацію контролю. Вітчизняні підприємства поступово адаптуються до цих норм, зокрема шляхом переходу на електронний аудит, електронну звітність, використання хмарних рішень та інструментів кібербезпеки. Таким чином, цифровізація виступає не лише технологічною, але й управлінською трансформацією, що змінює характер взаємодії між підрозділами підприємства та формує нову корпоративну культуру, орієнтовану на інновації.

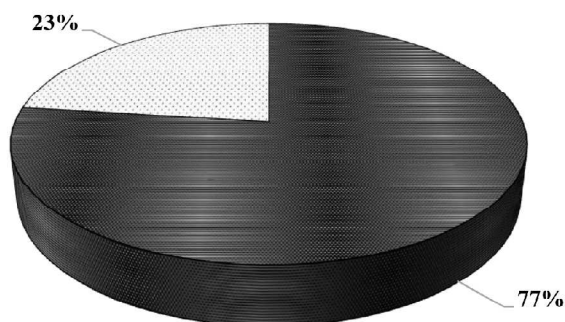
Паралельно з цифровою відбувається ESG-трансформація підприємств, яка охоплює екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти їх діяльності. Вона базується на концепції сталого розвитку та

передбачає інтеграцію принципів екологічної відповідальності, соціальної справедливості та якісного корпоративного управління у стратегічні документи, бізнес-процеси й систему звітності підприємства. ESG-компоненти стають критично важливими для підвищення інвестиційної привабливості, доступу до міжнародних ринків та участі у глобальних ланцюгах постачання.

Екологічний аспект охоплює ефективне використання природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, екологічну модернізацію основних засобів та управління відходами. Для українських підприємств це особливо актуально, оскільки значна частина основних виробничих фондів має високий ступінь зношеності, що знижує енергоефективність та збільшує екологічний тиск на навколишнє середовище. Сучасні європейські вимоги передбачають обов'язкове розкриття екологічних показників, що стимулює підприємства впроваджувати екотехнології та підвищувати рівень ресурсозбереження.

Соціальний аспект ESG стосується забезпечення безпечних і гідних умов праці, дотримання трудових прав, формування політик різноманіття та інклюзії, розвитку людського капіталу та участі підприємства у соціальних ініціативах. В умовах воєнного стану соціальна відповідальність бізнесу набуває додаткового значення — підприємства активно долучаються до гуманітарних програм, підтримують працівників та сприяють відновленню інфраструктури.

Управлінський аспект включає прозорість і підзвітність управління, формування антикорупційних політик, якісний внутрішній контроль, відкритість інформації та дотримання етичних норм. Підприємства мають забезпечувати належний рівень корпоративного управління, що відповідає європейським стандартам, адже це є важливою умовою доступу до фінансування, участі у міжнародних проектах та підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів.



■ Нестача технологій та знань

□ Повністю обізнані та мають достатньо технологій

Рис. 3. Співвідношення відносної кількості українських підприємств, готових до впровадження ESG-підходів

Джерело: систематизовано та згруповано за даними [8].

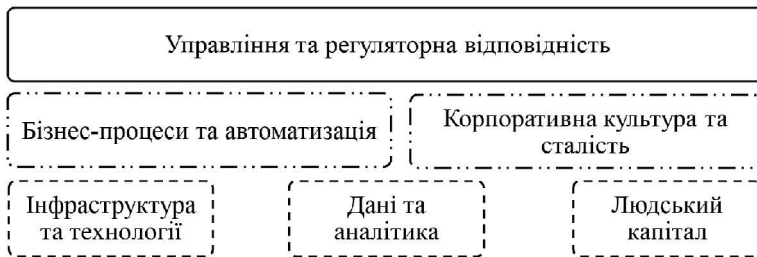


Рис. 4. Ключові сфери GAP-аналізу цифрової та ESG-трансформації підприємства

Проте, за словами Олексія Яцюка, експерта з ESG Офісу зеленого переходу, на початок 2025 року близько 77% українських компаній мають проблему з впровадження ESG-підходів, і головною причиною цього відмічається нестача професійних кадрів, незрозумілість законодавства та відсутність технологій (рис. 3) [8].

Для чітких вимог та правил введення цифровізації та ESG-трансформації існує певна нормативно-правова база, що повністю ґрунтується на європейському законодавстві. До таких регулюючих нормативно-правових документів можна віднести наступні:

- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) — директива ЄС, що зобов'язує підприємства звітувати за сталим розвитком;

- ESRS (European Sustainability Reporting Standards) — стандарти розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти;

- GRI та SASB — міжнародні стандарти сталості, які часто застосовуються паралельно та формують єдині підходи до оцінки сталості бізнесу на глобальному рівні.

Для України впровадження цих норм є частиною адаптації законодавства та систем управління підприємствами до європейського рівня.

Методологія стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації ґрунтується на системному підході, який передбачає комплексне оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, ступеня його цифрової готовності, відповідності вимогам сталого розвитку та здатності до адаптації в умовах євроінтеграційних змін. На відміну від традиційного стратегічного аналізу, який зосереджується переважно на ресурсах і конкурентних перевагах, аналіз трансформаційних процесів вимагає інтеграції інноваційних критеріїв, нематеріальних активів, екологічних і соціальних факторів, а також оцінки впливу цифрових технологій на бізнес-модель підприємства.

З огляду на вище сказані теоретичні засади, методологія дослідження цифрової та ESG-трансформації базується на використанні інструментів стратегічного аналізу, що дозволяють:

- визначити ключові зміни (зовнішні регуляторні вимоги, євроінтеграційні стандарти, технологічні тренди);

- оцінити поточний стан підприємства (ресурсний потенціал, цифрова інфраструктура, ESG-показники);

- виявити можливі бар'єри та ризики;

- сформулювати стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

Узагальнення зазначених положень створює підґрунтя для переходу від теоретичного розуміння трансформаційних процесів до їх практичної оцінки. Саме на цьому етапі виникає потреба у виборі інструменту, здатного не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й порівняти його з цільовими орієнтирами цифрового та ESG-розвитку. Одним із найбільш ефективних методів, що забезпечує таке порівняння та дозволяє кількісно й якісно охарактеризувати масштаб необхідних змін, є GAP-аналіз.

GAP-аналіз — це метод стратегічного управління, який встановлює різницю (gap) між існуючим рівнем розвитку підприємства та його бажаним майбутнім станом [7]. Цей метод дозволяє [3]:

- оцінити зрілість бізнес-процесів, технологій і управлінських практик;

- сформулювати пріоритети трансформації;

- визначити необхідні ресурси та терміни їх залучення;

- обґрунтувати фінансову доцільність інвестицій у цифрові та ESG-рішення.

Модель GAP-аналізу цифрової та ESG-трансформації підприємства ґрунтується на системному підході, що дозволяє визначити розрив між поточним рівнем розвитку компанії та цільовими орієнтирами, визначеними вимогами євроінтеграції, міжнародними стандартами сталості та цифрової зрілості. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити підприємство з позиції його технологічної готовності, організаційної ефективності, відповідності регуляторним нормам та здатності будувати довгострокову стійкість. GAP-аналіз не лише фіксує відставання, але й визначає масштаби інвестицій, напрями модернізації та потенційні вигоди від трансформації, забезпечуючи стратегічне планування у контексті ESG-пріоритетів і цифрової економіки. Для цього модель включає шість ключових сфер (рис. 4), які формують повний цикл еволюції сучасного підприємства [2].

Для підприємства, яке прагне досягти повної відповідності вимогам ЄС у сфері цифрової зрілості, сталого розвитку та корпоративного управління, надзвичайно важливо чітко усвідомлювати реальний розрив між поточним станом та цільовими параметрами, визначеними європейськими стандартами. Такий розрив проявляється у рівні автоматизації бізнес-процесів, ступені інтеграції екологічних та соціальних стандартів, прозорості нефінансової звітності, готовності до "зелених" фінансів та цифрових рішень, а також у корпоративній культурі, що сприяє інноваціям.

Українські підприємства, за результатами досліджень Міністерства економіки, Європейського банку реконструкції та розвитку та Організації економічного співробітництва та розвитку, демонструють середній рівень цифрової та ESG-зрілості, що значно нижчий за середньоєвропейські показники. Це створює системний GAP, який може стримувати їх доступ до ринків ЄС, до міжнародного інвестування та участі у транснаціональних ланцюгах вартості. Водночас, усвідомлення таких розривів є ключовою передумовою для формування дорожньої карти трансформації та визначення пріори-

Таблиця 1. Усереднений GAP-профіль підприємств України

Сфера	Поточний рівень, %	Бажаний рівень, %	GAP (%)
Інфраструктура	60	90	30
Автоматизація	45	85	40
Дані	35	90	55
Людський капітал	40	75	35
ESG-відповідність	20	90	70
Корпоративне управління	50	90	40

тетів інвестування в інновації, енергоефективність, аналітичні системи, управління даними та екологізацію виробництва.

Для підприємства України, що прагне до відповідності вимогам ЄС, загальний GAP може виглядати так (табл. 1).

Наведені в табл. 1 показники можна вимірювати в рівнях (найменший 1, а найбільший — 5). Спираючись на загальні цифри, що надані Мінцифри та EU4Digital, можна провести загальний GAP-аналіз по підприємствах України. Як приклад, розглянемо на основі АТ "УкрМашБуд" в таблиці 2 (надані показники є узагальненими).

На основі проведеного GAP-аналізу АТ "УкрМашБуд" можна зробити такі загальні висновки. Компанія перебуває на низькому рівні цифрової та ESG-зрілості, що створює значні стратегічні прогалини у ключових сферах. Найбільші розриви спостерігаються у цифровій інфраструктурі, управлінні даними, аналітиці та інноваційній діяльності. Також суттєві прогалини зафіксовані у екологічних показниках, ESG-звітності та кібербезпеці, що підвищує регуляторні та операційні ризики. Соціальні та управлінські показники компанії поки розвинені частково, але потребують системної інтеграції ESG у стратегію та процеси управління. Середній показник GAP становить 2,1, що свідчить про необхідність комплексного плану трансформації, включаючи модер-

нізацію технологій, підвищення цифрових компетенцій персоналу та впровадження прозорої ESG-звітності. Впровадження таких заходів дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність, зменшити ризики та створити основу для сталого розвитку.

За для підвищення загальних показників на підприємствах України, необхідно звернути увагу на ряд можливостей, які стануть базою для подальшого розвитку. До практичних рекомендацій покращення поточного рівня можна віднести наступні:

— розробити стратегічну дорожню карту цифрової та ESG-трансформації, яка охоплює всі ключові сфери — цифрову інфраструктуру, управління даними, інновації, екологію, соціальні та управлінські практики, кібербезпеку, з чітко визначеними етапами впровадження та очікуваними результатами.

— інвестувати у впровадження сучасних цифрових систем, таких як ERP, CRM та BI-платформи, що дозволить автоматизувати основні бізнес-процеси, оптимізувати ресурси та забезпечити аналітичну підтримку для прийняття стратегічних рішень на основі даних [1];

— підвищити цифрові компетенції персоналу шляхом організації регулярних навчальних програм, тренінгів і сертифікацій для співробітників, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій та сформувати культуру data-driven прийняття рішень.

— запровадити системний підхід до ESG, включно з проведенням екологічного аудиту, розробкою програм енергоефективності та впровадженням політик соціальної відповідальності, що підвищить прозорість компанії для інвесторів і забезпечить відповідність європейським стандартам.

— посилити кібербезпеку підприємства, впровадивши систему SOC, регулярні аудити інформаційної безпеки, політики захисту даних та моніторинг ризиків, що дозволить зменшити вразливість бізнесу перед кібератаками та захистити критичну інформацію [5].

— сприяти розвитку інновацій та модернізації виробництва, створивши підрозділ дослідження та розробки або співпрацюючи з науковими установами, що дозволить впроваджувати сучасні технології, підвищувати ефективність виробничих процесів і забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

GAP-аналіз цифрової та ESG-трансформації підприємства в умовах євроінтеграції України демонструє, що сучасні українські компанії мають значний потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам, проте водночас стикаються з низкою суттєвих розривів. Основні бар'єри включають нерівномірний рівень цифрової інфраструктури, фрагментованість даних та бізнес-процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та ESG, а також низьку зрілість корпоративного управління і відсутність повної ESG-звітності.

Таблиця 2. Таблиця GAP-аналізу АТ "УкрМашБуд"

№	Сфера оцінки	Поточний рівень (1–5)	Бажаний рівень (1–5)	Різниця (GAP)	Коментар
1	Цифрова інфраструктура (ERP, CRM, IoT)	2,0	4,0	+2	ERP частково впроваджена, IoT відсутнє
2	Операційні процеси (автоматизація)	2,5	4,5	+2	Висока частка ручних операцій
3	Цифрові компетенції персоналу	2,0	4,0	+2	Низький рівень цифрової грамотності
4	Управління даними (BI, аналітика)	1,5	4,0	+2,5	Дані фрагментовані, BI відсутній
5	Екологія (енергоефективність, викиди)	2,0	4,5	+2,5	Немає екологічного аудиту, старі потужності
6	Соціальні показники (охорона праці, HR)	3,0	4,0	+1	Частково впроваджена політика безпеки
7	Управління (корпоративне управління, прозорість)	2,5	4,5	+2	Недостатність нефінансової звітності
8	Звітність ESG (CSRD/GRI)	1,5	4,0	+2,5	Звіт відсутній, лише CSR-акції
9	Кібербезпека	2,0	4,0	+2	Немає системи SOC і регулярних аудитів
10	Діджитал-інновації (R&D, автоматизація виробництва)	2,0	4,5	+2,5	Низька модернізація

Аналіз показує, що усунення цих розривів потребує комплексного підходу, який поєднує модернізацію технологічної інфраструктури, автоматизацію ключових бізнес-процесів, інтеграцію систем аналітики та створення умов для постійного розвитку компетенцій персоналу. Водночас важливим аспектом є впровадження практик сталого розвитку та відповідності європейським ESG-стандартам, що дозволяє не лише підвищити прозорість і ефективність управління, але й забезпечити доступ до нових ринків та інвестицій.

GAP-аналіз дозволяє чітко ідентифікувати критичні точки відставання та пріоритети трансформації, розрахувати економічний ефект від автоматизації та впровадження ESG-політик, а також спланувати поетапну реалізацію змін із вимірюваними KPI. Такий системний підхід забезпечує стратегічну стійкість підприємства, сприяє зростанню його ринкової вартості і формує основу для довгострокового сталого розвитку в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Отже, цифрова та ESG-трансформація є не просто технічною або регуляторною необхідністю, а ключовим фактором конкурентоспроможності і виживання українських підприємств у сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції. Усунення розривів у цих сферах створює передумови для сталого розвитку, підвищення ефективності, прозорості управління та інтеграції в європейські ланцюги вартості.

Література:

1. Гачко Б.М. GAP-аналіз як інструмент стратегічного управління та підвищення результативності бізнес-процесів. Успіхи і досягнення у науці. № 10 (20), 2025. С. 862—871. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30635/30598>
2. Krainiuchenko O., Petrovych M. GAP-analysis as effective instrument for strategic spreads' evaluation: essence and methodology. International Humanitarian University Herald. Economics and Management. 2020. No. 42. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.
3. Лохман Н.В. GAP-аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства. Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. Намюр: Видання Fidelite, 2017. С. 106—109. URL: <http://elibrary.donnueet.edu.ua/id/eprint/3>
4. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>.
5. Ситницький М.В., Розбейко К.В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів GAP-аналізу стратегічного управління іт підприємств. Ефективна економіка. 2020. No5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10>
6. Український GovTech у топі світових рейтингів. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovoykh-reytniv>.
7. Хоменко, К.Ю., Клименко Т.В. Використання GAP-Аналізу під час прийняття управлінських рішень. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучас-

ний стан, проблеми та перспективи розвитку: VII Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листоп. 2021 р.): тези доп. Чернігів: НУ "Чернігівська політехніка", 2021. С. 94—95.

8. 77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу. Офіс зеленого переходу. URL: https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu?utm_source=chatgpt.com.

References:

1. Hachko, B.M. (2025), "GAP analysis as a tool for strategic management and improving business process performance", *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, vol. 10(20),. S. 862—871, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30635/> Accessed 25 Nov 2025).
2. Krainiuchenko, O. and Petrovych, M. (2020), "GAP-analysis as effective instrument for strategic spreads' evaluation: essence and methodology", *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, vol. 42. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.
3. Lokhman, N.V. (2017), "GAP analysis of achieving organizational goals of the enterprise", *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*, pp. 106—109, available at: <http://elibrary.donnueet.edu.ua/id/eprint/3> (Accessed 25 Nov 2025).
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (Accessed 25 Nov 2025).
5. Sitnicki, M. and Rozbeiko, K. (2020), "Developing methodical approach to the visualization of the results of the gap analysis of the strategic management of it enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10>
6. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies (2025), "Ukrainian GovTech in the top of world rankings", available at: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovoykh-reytniv> (Accessed 25 Nov 2025).
7. Khomenko, K.Yu. and Klymenko, T.V. (2021), "Using GAP-Analysis when making management decisions", *Bukhholders'kyj oblik, opodatkovannia, analiz i audyt: suchasnyj stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: VII Mizhnarod. nauk.-prakt. konf. [Accounting, taxation, analysis and audit: current state, problems and prospects for development: VII International Scientific-Practical Conf.]*, NU "Chernihiv'ska politekhnika", Chernihi, Ukraine. S. 94—95.
8. Green Transition Office (2025), "77% of Ukrainian Companies Need Tools to Implement ESG Standards: Results of the Green Transition Office Study", available at: https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.