

НОРД Ганна Леонідівна, д.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту післядипломної освіти  
 Чорноморського національного університету імені Петра Могили, <https://orcid.org/0000-0001-6792-9883>  
 РУДЕНКО Наталія Олександрівна, к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту  
 Чорноморського національного університету імені Петра Могили, <https://orcid.org/0000-0003-0500-9189>  
 КОЛЕВАТОВА Альона Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту  
 Чорноморського національного університету імені Петра Могили, <https://orcid.org/0000-0001-5035-5481>

## ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНТРОЛЮ ТОВАРІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АВС-АНАЛІЗУ

Норд Г.Л., Руденко Н.О., Колеватова А.В. Ефективність контролю товарів у системі управління підприємства на основі АВС-аналізу.

У сучасній практиці управління підприємством товари традиційно розглядаються як об'єкт обліку, зберігання та реалізації. Водночас саме на етапі контролю товарних ресурсів формується значна частина управлінських ризиків, пов'язаних із втратами, неефективним використанням оборотного капіталу та викривленням облікової інформації. За таких умов контроль товарів перестає бути допоміжною процедурою й набуває ознак самостійного інструменту впливу на результативність діяльності підприємства. Сучасні системи управління характеризуються зростанням обсягів облікових даних, ускладненням товарних потоків і підвищенням вимог до внутрішнього контролю. Це зумовлює необхідність не лише здійснення контрольних заходів, а й їх системного оцінювання з позиції доцільності, спрямованості та ефективності використання контрольних ресурсів. Традиційним інструментом аналітичної обробки облікових даних виступає АВС-аналіз, який може бути адаптований до завдань оцінювання результативності контролю товарів. Його застосування дозволяє диференціювати контрольні зусилля відповідно до економічної значущості товарних позицій і таким чином підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Метою статті є обґрунтування методичних підходів до оцінювання результативності контролю товарів у системі управління підприємства на основі АВС-аналізу. У процесі дослідження застосовано методи порівняння, аналізу, теоретичного та логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження. У результаті проведеного дослідження систематизовано інструменти оцінювання результативності контролю товарів у системі управління підприємства та обґрунтовано доцільність використання АВС-аналізу як базового аналітичного методу. Встановлено, що традиційні підходи до контролю товарів здебільшого мають формальний характер і не враховують економічної значущості окремих товарних позицій, що знижує управлінську цінність результатів контролю. Запропоновано адаптацію АВС-аналізу до завдань оцінювання результативності контролю товарів шляхом диференціації контрольних заходів за групами А, В і С залежно від їхнього впливу на фінансові результати діяльності підприємства. Доведено, що концентрація контрольних ресурсів на товарах групи А забезпечує підвищення ефективності внутрішнього контролю, зменшення витрат і раціоналізацію витрат на контрольні заходи. Практичні аспекти застосування АВС-аналізу підтверджують можливість його інтеграції з іншими інструментами управління, зокрема КРІ та внутрішнім аудитом, що сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

**Ключові слова:** система управління підприємством, бухгалтерський облік, товари, контроль, АВС-аналіз, інтеграція.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Норд Ганна Леонідівна,  
 Руденко Наталія Олександрівна,  
 Колеватова Альона Володимирівна, 2026

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасній практиці управління підприємствами контроль товарів здебільшого реалізується через стандартні облікові та інвентаризаційні процедури, які орієнтовані переважно на фіксацію фактичної наявності та руху товарних ресурсів. Водночас оцінювання результативності таких контрольних заходів як складової системи управління часто залишається формальним або взагалі не здійснюється, що обмежує можливості використання результатів контролю для прийняття управлінських рішень.

Відсутність системного підходу до оцінювання результативності контролю товарів призводить до неузгодженості між обліковими даними, контрольними процедурами та управлінськими цілями підприємства. Як наслідок, контрольні зусилля можуть бути розподілені непропорційно економічній значущості окремих товарних позицій, що спричиняє неефективне використання ресурсів внутрішнього контролю та підвищує ризик втрат і викривлення облікової інформації.

Тому потреба в методичному інструментарії, який дозволяв би оцінювати результативність контролю товарів не лише з позиції дотримання процедур, а й з точки зору їх управлінської доцільності та економічної ефективності, є актуальною. Особливого значення набуває пошук таких підходів, що базуються на даних бухгалтерського обліку та забезпечують диференціацію контрольних заходів відповідно до економічної значущості товарів у діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання контролю та управління товарними ресурсами знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців (Ф.Ф. Бугинець, С.Ф. Голов, М.Т. Білуха, А.М. Поддєрьогін, О.В. Шеремет, Р.С. Сайфулін, Д. Уотерс та Дж. Стівенсон). Однак питання оцінювання результативності контролю товарів з позиції обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність та наукову доцільність цього дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування методичних

підходів до оцінювання результативності контролю товарів у системі управління підприємства на основі АВС-аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контроль є однією з базових функцій управління підприємством, що забезпечує зворотний зв'язок між запланованими та фактичними результатами господарської діяльності. У системі управління контроль виконує не лише функцію виявлення відхилень, а й слугує інформаційною основою для прийняття управлінських рішень, коригування планів та підвищення ефективності використання ресурсів.

З позиції бухгалтерського обліку товари виступають об'єктом постійного спостереження, оцінювання та документального відображення. Проте облікова фіксація руху товарів зазвичай не гарантує достовірності інформації та ефективності їх використання. Саме тому контроль товарів слід розглядати як інтегрований елемент обліково-аналітичної системи, що поєднує процедури перевірки, аналізу та оцінювання відповідності фактичного стану товарних ресурсів установленим нормативам і управлінським цілям.

У системі управління підприємства контроль товарів виконує кілька таких взаємопов'язаних функцій: забезпечення збереження товарних цінностей, попередження втрат і зловживань, виявлення неефективного використання ресурсів, а також формування інформаційної бази для аналізу та планування. При цьому результативність контролю визначається не кількістю проведених перевірок, а ступенем їх впливу на якість управлінських рішень і досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Особливістю контролю товарів є його тісний зв'язок із внутрішнім контролем і внутрішнім аудитом, які в умовах сучасного управління набувають системного характеру. Контрольні процедури охоплюють усі етапи руху товарів – від моменту їх надходження на підприємство до реалізації або вибуття. Водночас ефективність таких процедур значною мірою залежить від

обґрунтованості їх організації та спрямованості на найбільш економічно значущі товарні позиції.

Таким чином, контроль товарів у системі управління підприємства доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує облікові, аналітичні та контрольні процедури, та спрямований на забезпечення ефективного використання товарних ресурсів. Саме в межах такого підходу створюються передумови для застосування інструментів оцінювання результативності контролю, зокрема ABC-аналізу, який дозволяє диференціювати контрольні зусилля відповідно до економічної значущості товарів.

Сучасні підприємства застосовують різноманітні методи та інструменти для оцінювання результативності контролю товарів, що дозволяють визначити ефективність контрольних процедур, ступінь дотримання облікової дисципліни та економічну доцільність використання ресурсів. Основні інструменти оцінювання результативності контролю товарів у системі управління підприємством представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Інструменти оцінювання результативності контролю товарів у системі управління підприємством**

№ з/п	Назва інструменту	Суть та принцип роботи	Основні показники	Переваги	Обмеження
1	ABC-аналіз	Класифікація товарів за рівнем економічної значущості (оборот, вартість, прибуток)	Частка товарів у загальному обсязі/вартості; групи А, В, С	Дозволяє диференціювати контрольні зусилля; фокус на найбільш значущих товарах	Не враховує стабільності попиту; потребує регулярного оновлення даних
2	KPI (ключові показники ефективності)	Визначення результативності контролю через встановлені метрики (наприклад, відхилення, втрати)	% відхилень, кількість порушень, час реагування	Чіткі, порівняльні показники; легко інтегруються в ERP	Може не враховувати економічної значущості товарів
3	XYZ-аналіз	Класифікація товарів за стабільністю попиту	Коливання обсягу продажу, прогнозована точність	Допомагає прогнозувати контрольні потреби	Складність оцінки нестабільних позицій; потребує історичних даних
4	Внутрішній аудит	Системна перевірка дотримання облікових та контрольних процедур	Виявлені порушення, ступінь відповідності нормам	Комплексна оцінка процедур; високий рівень достовірності	Високі витрати часу та ресурсів; залежність від кваліфікації аудитора
5	Контролінг та аналітичні звіти	Оцінка ефективності управлінських рішень та контрольних заходів через аналітику	Відхилення факту від плану, економічна ефективність контрольних заходів	Дає стратегічну оцінку; інтеграція з управлінською системою	Може бути надмірно формалізованим; потребує правильної методології обліку

Джерело: розроблено автором

Огляд інструментів оцінювання результативності контролю показує, що сучасні методи контролю охоплюють широкий спектр підходів – від формальних KPI до комплексного внутрішнього аудиту. Більшість зазначених методів дають лише часткову оцінку ефективності контрольних процедур. Вирішальним аспектом для управлінської доцільності контролю є диференціація контрольних зусиль відповідно до значущості товарів. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділити ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати товари за їхньою економічною значущістю та водночас оптимізувати систему контролю, концентруючи ресурси на ключових позиціях. ABC-аналіз у контексті контролю товарів виконує дві взаємопов'язані функції:

1. Аналітичну – ранжування товарів за критерієм обсягу або вартості та формування груп А, В і С.

2. Управлінську – визначення пріоритетності контрольних процедур, тобто концентрація контролю на найбільш економічно значущих товарах і помірна увага до товарів з меншою економічною вагомістю [6].

Таким чином, ABC-аналіз не лише показує розподіл товарів за значущістю, а й формує методологічну основу для оцінювання результативності контролю.

У системі контролю товарів він дозволяє виділити три групи [5]:

1. Група А – товари високої економічної значущості, що формують основну частку обороту або вартості (приблизно 70–80% загальної вартості запасів, але складають лише 10–20% від загальної кількості позицій).

2. Група В – товари середньої значущості (15–20% вартості та 30% кількості позицій).

3. Група С – товари низької значущості (10–15% вартості, але 50–60% позицій).

Основна мета використання ABC-аналізу в контролі – оптимізувати ресурси контрольних процедур, концентруючи їх на найбільш значущих товарах, зменшуючи витрати часу та матеріальних ресурсів на контроль товарів із мінімальним економічним ефектом.

Розглянемо алгоритм застосування ABC-аналізу для оцінювання результативності контролю [7]:

Крок 1. Визначення критерію значущості товарів. Зазвичай використовуються: вартість запасів, обсяг

обороту, прибутковість. Для контролю доцільно обрати критерій, який максимально відображає економічну цінність товару для підприємства.

Крок 2. Розрахунок сумарного показника для кожної товарної позиції.

Наприклад, якщо обрано оборот, для кожного товару розраховується:

$$\text{Сумарний обсяг}_i = \text{Ціна}_i \times \text{Кількість}_i \quad (1)$$

Крок 3. Ранжування товарів у порядку зменшення значущості.

Товари з найбільшим сумарним показником займають перші позиції у списку.

Крок 4. Класифікація на групи А, В, С. Група А – топ 70–80% від загальної сумарної вартості; група В – наступні 15–20%; група С – решта 10–15%.

Крок 5. Визначення рівня контрольних процедур для кожної групи, а саме: група А – максимальний контроль: часті інвентаризації, аудит, KPI за втратами та нестачами; група В – середній контроль: регулярні перевірки та аналітика; група С – мінімальний контроль: точкові перевірки, періодичний моніторинг.

Крок 6. Оцінювання результативності контролю. Для кожної групи визначаються наступні показники ефективності:

- % відхилень від нормативів;
- частота нестач або втрат;
- економічний ефект контрольних заходів.

Розрахунок результативності контролю розраховується за формулою:

$$P_k = \frac{BB_{E3}}{3E_{3г}} \quad (2)$$

де,  $P_k$  – Результативність контролю;

$BB_{E3}$  – Виявлені відхилення економічної значущості;

$3E_{3г}$  – Загальна економічна значущість групи – група.

Застосування ABC-аналізу за наведеним алгоритмом дозволяє отримати структуровану картину розподілу товарів за рівнем їх економічної значущості та визначити пріоритетність контрольних заходів. Однак аналітична цінність ABC-аналізу набуває практичного значення лише за умови його інтеграції у систему управління підприємства та використання для

коригування облікових, контрольних і управлінських рішень. У зв'язку з цим особливої уваги потребує питання використання результатів АВС-аналізу в процесі управління підприємством.

Інтеграція результатів АВС-аналізу у систему управління підприємства полягає у трансформації аналітичних висновків у конкретні управлінські дії, спрямовані на підвищення результативності контролю товарів. У цьому контексті АВС-аналіз виступає не ізольованим аналітичним інструментом, а складовою обліково-аналітичного забезпечення управління, що впливає на організацію внутрішнього контролю, планування та прийняття управлінських рішень.

Насамперед результати АВС-аналізу використовуються для диференціації контрольних процедур. Для товарів групи А, які формують основну частку вартості або обороту, доцільно запроваджувати посилений контроль із чіткою регламентацією періодичності перевірок, відповідальності посадових осіб та застосування розширеного набору контрольних показників. Для товарів групи В контроль має носити регулярний, але менш інтенсивний характер, тоді як для групи С доцільним є вибіркового контролю, що дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів без суттєвого впливу на фінансові результати підприємства [4].

Важливим напрямом інтеграції є використання результатів АВС-аналізу у формуванні управлінської звітності. Згрупування товарів за рівнем економічної значущості дозволяє структурувати аналітичні звіти таким чином, щоб управлінська увага концентрувалася на ключових товарних позиціях. Це підвищує інформативність звітності та сприяє своєчасному прийняттю рішень щодо коригування обсягів закупівель, зберігання та реалізації товарів. Крім того, результати АВС-аналізу можуть бути використані для оптимізації розподілу відповідальності в системі внутрішнього контролю. Закріплення найбільш значущих товарних груп за відповідальними особами з відповідним рівнем компетенції підвищує персоналізацію контролю та зменшує ризик втрат і порушень. У цьому аспекті АВС-аналіз сприяє не лише підвищенню результативності контролю, а й зміцненню дисципліни в обліковому процесі [7].

Таким чином, використання результатів АВС-аналізу в системі управління підприємства забезпечує перехід від формального контролю товарів до цільового, економічно обгрунтованого контролю, що зміцнює роль обліково-аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

На практиці АВС-аналіз широко використовується на підприємствах торгівлі та виробництві. Наприклад:

- торгове підприємство: товари групи А (найбільш оборотні та дорогі позиції) контролюються щодня, зведені звіти надсилаються керівництву; товари групи С перевіряються раз на квартал;
- виробниче підприємство: матеріали групи А (критично важливі для технологічного процесу) мають постійний контроль залишків та аудит, що мінімізує ризик простоїв; матеріали групи С контролюються точно, без значних витрат часу [3].

Зазначені приклади демонструють, як АВС-аналіз дозволяє знизити витрати на контроль, підвищити ефективність використання ресурсів і запобігти фінансовим втратам.

Для підвищення ефективності АВС-аналіз на практиці часто поєднується з іншими методами: КРІ – для оцінки результативності контрольних заходів у групах А, В, С; внутрішній аудит – для детальної перевірки позицій групи А; XYZ-аналіз – для врахування стабільності попиту на товари та адаптації контрольних процедур. Таке поєднання дозволяє отримати комплексну картину результативності контролю, врахувати економічну значущість, стабільність попиту та реальний вплив на фінансові результати підприємства [5].

З метою вдосконалення організації контрольних процедур і прийняття управлінських рішень пропонуємо рекомендації щодо практичного використання АВС-аналізу:

1. Забезпечувати регулярне проведення АВС-аналізу з метою своєчасної актуалізації груп товарів відповідно до їх економічної значущості.

2. Диференціювати контрольні заходи залежно від належності товарів до груп А, В і С, концентруючи ресурси на найбільш значущих позиціях.

3. Інтегрувати результати АВС-аналізу з системою бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю для підвищення узгодженості обліково-аналітичної інформації.

4. Використовувати результати аналізу як інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації запасів, закупівель і планування ресурсів підприємства.

Застосування наведених рекомендацій дозволяє підприємствам оптимізувати систему контролю товарів, підвищити її результативність та зменшити витрати, пов'язані з надмірними або малоефективними контрольними перевітками.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження інструментів оцінювання результативності контролю товарів у системі управління підприємства показав, що більшість методів зосереджуються на кількісних показниках або формальному контролі, тоді як АВС-аналіз дозволяє поєднати оцінку ефективності контрольних заходів із економічною значущістю товарних позицій. Практичне застосування цього підходу демонструє, що концентрація контролю на найбільш значущих товарах дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, своєчасно виявляти відхилення і втрати, а також оптимізувати процес прийняття управлінських рішень. Інтеграція АВС-аналізу з іншими методами, такими як КРІ, внутрішній аудит та XYZ-аналіз, забезпечує комплексну оцінку результативності контролю та адаптацію системи управління до реальних потреб підприємства. Таким чином, впровадження АВС-аналізу у процес контролю товарів є ефективним інструментом підвищення управлінської доцільності, економічної ефективності та прозорості обліково-аналітичного забезпечення підприємницької діяльності.

#### Література.

1. Бондаренко О.М., Руденко Л.О. Організація і методологія проведення контролю запасів та шляхи його вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-39>.
2. Гончарук С., Бойко О. Сучасний стан та напрямки вдосконалення обліку виробничих запасів. *Економічні науки*. 2023. № 7 (119). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-14>.
3. Кравченко О., Селєньова О. Стан розвитку обліку та контролю запасів на вітчизняних підприємствах та напрями їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2022. № 2. С. 9-16.
4. Макаренко А., Пугач К. Удосконалення обліку товарів та пошук інших шляхів їх реалізації. *Економіка і управління*. 2021. № 1. С. 1-8.
5. Марченко В.М., Башилова В.П. АВС-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 597-601.
6. Одношевна О., Пильгун О., Біловоє Є. Аналітична діагностика ефективності використання запасів підприємством, як елемент оптимізації системи ведення обліку та контролю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. С. 1-6.
7. Одношевна О.О., Пильгун О.В., Біловоє Є.В. Аналітична діагностика ефективності використання запасів підприємством, як елемент оптимізації системи ведення обліку та контролю. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-03>.

8. Шендригоренко М. Товари як об'єкт обліку та внутрішнього аудиту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 722–726.

References.

1. Bondarenko, O.M., Rudenko, L.O. (2022). «Organization and methodology of inventory control and ways to improve it». *Ekonomika ta suspil' stvo*. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-39>.
2. Honcharuk, S., Bojko, O. (2023). «Current state and directions of improving inventory accounting». *Ekonomichni nauky*. № 7 (119). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-14>.
3. Kravchenko, O., Selez'nova, O. (2022). «The state of development of inventory accounting and control at domestic enterprises and directions of their improvement». *Ekonomika i suspil' stvo*. № 2. pp. 9–16.
4. Makarenko, A., Puhach, K. (2021). «Improving the accounting of goods and finding other ways of their implementation». *Ekonomika i upravlinnia*. № 1. pp. 1–8.
5. Marchenko, V.M., Bashylova, V.P. (2017). «ABC-XYZ analysis as a means of managing the assortment of a machine-building enterprise». *Ekonomika i suspil' stvo*. № 13. pp. 597–601.
6. Odnosheva, O., Pyl'hum, O., Bilovol, Ye. (2024). «Analytical diagnostics of the efficiency of inventory use by an enterprise, as an element of optimizing the accounting and control system». *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. № 15. pp. 1–6.
7. Odnosheva, O.O., Pyl'hum, O.V., Bilovol, Ye.V. (2024). «Analytical diagnostics of the efficiency of inventory use by an enterprise as an element of optimizing the accounting and control system». *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-03>.
8. Shendryhorenko, M. (2017). «Goods as an object of accounting and internal audit at the enterprise». *Ekonomika i suspil' stvo*. № 12. pp. 722–726.

Nord G., Rudenko N., Kolevatova A. *The effectiveness of goods control in the enterprise management system based on ABC analysis.*

In modern enterprise management, goods are traditionally considered objects of accounting, storage, and sale. At the same time, it is at the stage of control of commodity resources that a significant part of the management risks associated with losses, inefficient use of working capital and distortion of accounting information are formed. Under such conditions, control of goods ceases to be an auxiliary procedure and becomes an independent tool for influencing the enterprise's effectiveness. Modern management systems are characterized by an increase in the volume of accounting data, the complexity of commodity flows, and increased requirements for internal control. This necessitates not only the implementation of control measures but also their systematic evaluation from the standpoint of the expediency, direction, and effectiveness of their use of control resources. ABC analysis is a traditional analytical tool for processing accounting data and can be adapted to assess the effectiveness of goods control. Its application allows you to differentiate control efforts according to the economic significance of commodity items, thereby increasing the validity of management decisions. The purpose of the article is to substantiate methodological approaches to assessing the effectiveness of goods control within the enterprise management system using ABC analysis. In the process of the study, methods of comparison, analysis, theoretical and logical generalization were applied. The methodological basis was the dialectical research method. As a result of the study, the tools for assessing the effectiveness of goods control in the enterprise management system were systematized, and the feasibility of using ABC analysis as a basic analytical method was substantiated. It was established that traditional approaches to goods control are largely formal in nature and do not account for the economic significance of individual product positions, thereby reducing the managerial value of control results. It is proposed to adapt ABC analysis to assess the effectiveness of goods control by grouping control measures into A, B, and C, depending on their impact on the enterprise's financial results. It has been proven that the concentration of control resources on group A goods increases internal control efficiency, reduces losses, and rationalizes control costs. Practical aspects of ABC analysis confirm its integration with other management tools, in particular KPIs and internal audit, which help increase the transparency and validity of management decisions.

**Keywords:** enterprise management system, accounting, goods, control, ABC analysis, integration.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 03.01.2026 Оpubліковано / Published 19.01.2026

**Бібліографічний опис статті:**

Норд Г.Л., Руденко Н.О., Колеватова А.В. Ефективність контролю товарів у системі управління підприємства на основі ABC-аналізу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 140–143.

Nord G., Rudenko N., Kolevatova A. *The effectiveness of goods control in the enterprise management system based on ABC analysis. Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 1, pp. 140–143.

УДК: 351.86:004.056.5:316.77]:327.5; JEL classification: H11, H56, D83, Z13  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-31>

ЗУБЧИК Олег Анатолійович, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, <https://orcid.org/0000-0001-6480-409X>  
ГРИЦАЙ Роман Олексійович, аспірант кафедри державного управління, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, <https://orcid.org/0009-0007-4914-3749>

**ДЕРЖАВНА СТРАТЕГІЯ ЗАХИСТУ КОГНІТИВНОГО ПРОСТОРУ: АРХІТЕКТОНІКА ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СУСПІЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ**

Зубчик О.А., Грицай Р.О. *Державна стратегія захисту когнітивного простору: архітектоніка та управлінські інструменти формування суспільної резильєнтності.*

У статті здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад захисту когнітивного простору в умовах гібридних загроз та інтенсивних семантичних впливів. Розкрито архітектоніку багаторівневої системи когнітивної безпеки, що включає гуманітарний, комунікаційний та аналітико-технологічний рівні, а також визначено їхню роль у формуванні суспільної резильєнтності. Проведено критичний аналіз інституційної взаємодії суб'єктів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій та протидії дезінформації, виокремлено ключові функціональні лакуни, що знижують ефективність управлінського реагування на семантичні загрози. Обґрунтовано, що сучасна модель державної політики має трансформуватися від контролю інформаційних потоків до модеративної середовища стійкості, забезпечуючи узгодженість смислових наративів та розвиток довіри. Запропоновано концептуальну модель державної стратегії захисту когнітивного простору, засновану на інтеграції гуманітарних, комунікаційних і технологічних інструментів у єдиний когнітивний контур. Доведено, що перехід від фрагментарних реакцій до протокольної детермінації управлінських дій дозволяє мінімізувати стратегічну невизначеність та підвищити адаптивність державних інституцій. Підкреслено значення розвитку стратегічних комунікацій як інструменту забезпечення інформаційного суверенітету та формування суспільної резильєнтності. Окреслено напрями вдосконалення державної політики, зокрема епістемічну інтеграцію аналітичних підрозділів, розбудову національної інфраструктури моніторингу когнітивних ризиків та забезпечення дромологічної стійкості інституцій у динамічному семантичному середовищі.

**Ключові слова:** когнітивний простір, семантичні загрози, стратегічні комунікації, інформаційний суверенітет, резильєнтність, архітектоніка державного управління, когнітивна безпека, аналітико-технологічний контур.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Зубчик Олег Анатолійович, Грицай Роман Олексійович, 2026

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні гібридні агресії демонструють, що ключовим об'єктом впливу стає не лише інформаційна інфраструктура, а й когнітивний простір – система уявлень, цінностей, емоційних реакцій та здатності громадян до критичного мислення [2; 8–10; 13].

Саме тут формуються наративи, що визначають рівень довіри до держави, стійкість інституцій і готовність суспільства протидіяти дезінформаційним атакам, що робить захист когнітивного простору стратегічним пріоритетом публічного управління [1; 2; 9; 10].